

Debatten om den nye performance management – om designproblemer og designløsninger

*Af Allan Hansen, Julijana Nechevska og Katrine Rygaard Svendsen *)*

Resumé

En bølge af eksempler fra en række globale og højt profilerede virksomheder, der ændrer deres performance management, har i de senest år skabt megen debat om, hvordan performance management processer og systemer bedst designes. I denne artikel ser vi nærmere på feltet performance management, og går på tværs af virksomhedseksemplerne for at søge svar på spørgsmålene om, hvad det er for problemer, der skaber dette behov for forandring, og hvilke løsninger det er, der udpeges? Svarene på disse spørgsmål er interessante af flere grunde. For det første fordi de søger noget mere principielt ved debatten, og dermed en viden om, hvad performance management er, og hvilke forskellige former det kan tage i organisationer. For det andet fordi svarene er et bidrag til at skabe overblik over de mange forskellige dele af performance management, der i øjeblikket udfordres, og de designvalg, der udses som potentielle løsninger.

*) *Allan Hansen* er Ph.d. og professor (mso) på Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School. *Julijana Nechevska* er cand.merc. og videnskabelig assistent på Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School. *Katrine Rygaard Svendsen* er cand.merc. og videnskabelig assistent på Institut for Produktion og erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School.

A. Indledning

1. Behov for nytænkning

I de seneste år har der rejst sig en diskussion af behovet for nytænkning eller genopfindelse af organisationers performance management systemer og processer (Adler et al., 2016; Cappelli & Tavis, 2016; Ewenstein, Hancock, & Komm, 2016; Ledford, Benson, & Lawler, 2016; Nisen, 2015b). Den har blandt andet fået næring igennem en lang række eksempler fra virksomheder, der i de seneste år radikalt har forandret deres performance management. Det gælder virksomheder som Accenture, Adobe, Cardinal Health, Deloitte, Gap Inc., General Electric, IBM, Microsoft og Sears Holding (Baldassarre & Finken, 2015; Buckingham & Goodall, 2015; Engler & Mason, 2016; George & Holbein, 2016; Morris, 2016; Nisen, 2015a; Ritchie, 2016; Zillman, 2016).

Udfordringerne af det konventionelle design og budene på, hvad der så bedre kan svare sig, er mange og forskellige. Ligeledes er forklaringerne på, hvorfor det er nu, der er behov for forandringer, også mange. De knytter sig til kendte tendenser som disruption, digitalisering, de nye generationer på arbejdsmarkedet, samt reviderede motivationsteorier (Buckingham, 2013; Cunningham, 2015a; Margolis, Norris, & McKinnon, 2015; Nisen, 2015c; Rahimi, 2015; Rock, Davis, & Jones, 2014). Det giver sig blandt andet udslag i nytænkning i designet af performance management i form af hyppigere feedback og større målfleksibilitet, mere fokus på fremadrettet fremfor bagudrettet præstation, udvikling, samt kritik af "rating" og "ranking" af medarbejdernes præstation (Cappelli & Tavis, 2016; Ledford et al., 2016).

Formålet med denne artikel er både at identificere de problemer, der i debatten fremsættes som forklaringer på, at der er et behov for at ændre på performance management designet, men også at skabe et overblik over de designløsninger, der bliver udset til at kunne øge effektiviteten og værdiskabelsen i organisationerne. Vi argumenter altså *hverken* for, at performance management er dødt, eller at det har mistet sin betydning som ledelsespraksis. Tværtimod anser vi de forskellige forslag til nytænkning, forandringer og sågar revolutioner omkring performance management som et udtryk for, at performance management er sprællevende som fagfelt og kan tage mange forskellige former og have forskelligt sigte. Performance management er der altså stadigvæk masser af, og det skyldes nok, som vi skal komme ind på nedenfor, at performance management som fagfelt beskæftiger sig med nogle ret fundamentale spørgsmål omkring ledelse og værdiskabelse i organisationer.

2. Oversigt over artiklen

Resten af artiklen er struktureret i fire hovedafsnit. I afsnit B definerer vi performance management og tydeliggør, hvordan performance management kan forstås og praktiseres på mange forskellige måder og have mange forskellige formål. I dette afsnit ser vi også nærmere på de forskellige typer af præstationsinformation, der understøtter performance management systemer og processer i organisationer. Med afsæt i denne relativt brede konceptualisering af performance management vil vi i afsnit C kategorisere de problemer, der i debatten udpeges til at skabe behov for ændring i performance management designet. Endvidere opstiller vi her en liste over de konventionelle designvalg, som står for skud. I afsnit D beskriver vi de designløsninger, som anses for at nytænke performance management systemer og processer. Endelig afslutter vi i afsnit E artiklen med at positionere og diskutere de nye designvalg i forhold til vores definition af performance management fra afsnit B.

3. Metode

Denne artikel har til formål at undersøge debatten om den nye performance management. Vi afgrænser os i denne forbindelse til den del af debatten, som er kommet til udtryk i diverse fagtidsskrifter og skrevne medier (aviser, blogposts etc.). Her har der nemlig i de seneste par år været en intens debat om emnet. Vores afgrænsning betyder dermed, at det altså ikke er ude i organisationerne, vi har indsamlet vores datamateriale f.eks. igennem interviews eller spørgeskemaer. Vi bygger alene vores beskrivelser og analyser på tekster og andres beretninger af, hvad det er som i øjeblikket sker med performance management i de udvalgte virksomheder. Denne metode har naturligvis sine begrænsninger, men bestemt også sine fordele.

Begrænsningerne er, at vi ikke altid kan komme så tæt på, som vi måske gerne vil i beskrivelserne af, hvad det er for designproblemer og løsninger, der refereres til i organisationerne. Samtidig er vi helt afhængige af, at de kilder, vi benytter os af, giver korrekte skildringer af, hvad det er som sker i de organisationer, der refereres til. Sidstnævnte problemstilling mener vi at have håndteret ved at benytte os af anerkendte fagtidsskrifter og medier fra forretningsverdenen¹ og ved i videst mulig omfang at krydstjekke oplysninger om organisationspraksisser fra forskellige kilder i de tilfælde, hvor vi har benyttet blogposts etc.

Fordelene ved at beskrive og analysere debatten gennem det udvalgte tekstmateriale er naturligvis, at det er relativt let tilgængeligt via digitale søgemaskiner, debatfora på internettet

etc. Fordelen er også, at den type tekster, som vi trækker på i nærværende analyser, er nyhedsorienterede. De er derfor velegnede til at indfange den aktuelle debat, der rør sig pt. rundt omkring i virksomhederne. Faktisk er debatten om den nye performance management så ny, at den endnu ikke rigtigt har nået de mere etablerede videnskabelige tidsskrifter. Vi har derfor ikke kunnet finde meget viden i denne del af litteraturen om de nye tanker og ideer om performance management. Her egner magasiner, aviser, professionstidsskrifter og blogs sig altså langt bedre, og de byder stadig på gode muligheder for at indfange de designproblemer og løsninger, som diskuteres.

B. En begrebsramme til at forstå performance management og dens mange facetter

1. En definition af performance management

Performance management er et ledelseskoncept, der får indhold og betydning fra flere forskellige kanter. Der bliver talt både om en økonomisk, psykologisk og sociologisk tilgang (Friis & Hansen, 2014) og om, at performance management tager forskellig form indenfor forskellige funktionsområder som f.eks. økonomistyring, HRM og procesledelseslitteraturen (Hansen, 2015).

I denne artikel vil vi tage afsæt i en relativt bred definition af performance management, der rummer mange forskellige udlægninger af, hvad performance management er, hvordan den kan udøves, og hvordan den skaber værdi i organisationer (for lignende definitioner se Ferreira & Otley, 2009; Friis & Hansen, 2014; Hansen, 2015). Vores definition af performance management betyder udover, at den kan rumme, hvordan flere forskellige discipliner og funktionsområder italesætter performance management, at den også kan anvendes til at sætte ret så forskellige designalternativer på linje og vurdere dem i forhold til hinanden. Faktisk er vores definition på performance management så bred, at den snildt kan rumme de nye design-ideer, som debatten om performance management mobiliserer. Det har den fordel, at de nye principper kan ses i forhold til og sammenlignes med mere konventionelle design.

Vi definerer performance management med afsæt i begrebet *præstationsinformation*. Med præstationsinformation forstår vi både præstations-mål, -målinger og -evalueringer. Det betyder, at vi definerer *performance management som arbejdet med at designe, implementere og anvende præstationsinformation til at koordinere og motivere medarbejdere i bestræbelser på at sikre værdiskabelse for organisationen* (se også Hansen, 2018)

Når vi netop slår ned på koordination og motivation som nøgleproblematikkerne og hovedforklaringer på, hvordan noget skaber værdi i en organisation, så er det et levn helt tilbage fra oprindelsen af den moderne organisationsteori (Barnard, 1938; Milgrom & Roberts, 1992; Simon, 1997), hvor værdiskabende ledelse netop også blev kogt ned til disse to spørgsmål.

Det koordinationsbegreb vi benytter os af i denne sammenhæng er bredt. Koordination ser vi som spørgsmålet om *at få de rigtige personer til at gøre de rigtige ting på den rigtige måde på det rigtige tidspunkt*. Det drejer sig med andre ord om at sætte organisationen op. Motivation derimod, handler om at få de ansatte 'med på vognen'. Det handler om det engagement, initiativ og den ærlighed, som de ansatte går til arbejdet med de organisatoriske mål med.

2. Formål med præstationsinformation i organisationer

I dette afsnit vil vi kort forsøge at komme tættere på, hvad det mere præcist vil sige når performance management bidrager til koordination og motivation. Det gør vi ved med afsæt i fire forskellige formål, som præstationsinformation kan være rettet imod, hvis målet er værdiskabelse (se tabel 1). Disse fire formål er med andre ord udtryk for, hvordan koordination og motivation kan etableres igennem udveksling af præstationsinformation i organisationer.

		Beslutningsproblematik	
		Beslutnings-facilitering	Beslutnings-kontrol
Beslutningstagers lokation	Medarb.	I. Informerende	II. Incitamentsskabende
	Udover medarb. (f.eks. leder)	III. Konditionerende	IV. Dokumenterende

Tabel 1: De fire formål med præstationsinformation

De fire formål er ikke nye i litteraturen. Der findes mange forskellige forfattere, der på den ene eller anden måde relaterer sig til dem i deres arbejde med at opstille forskellige formål med præstations-mål, -måling og -evaluering igennem tiden (Kaplan & Atkinson, 1998; Murphy & Cleveland, 1995; Zimmerman, 2011). Men det nye ved vores kategorisering er, at vi her udpeger fire formål, som efter vores mening er dækkende, og mere præcist søger at koble disse formål med deres løsning af koordinations- og motivationsproblematikkerne i organisationer. Dermed bidrager vores kategorisering til udspecificering af, hvordan værdiskabelse kan skabes på forskellige måder. Således fremgår det også tydeligere, hvordan de forskellige formål kan ses i forhold til hinanden.

I den følgende beskrivelse af formålene vil vi, for enkeltheds skyld, sondre imellem to forskellige former for koordination og motivation. Koordination vil vi opdele i substantiv og procedural koordination (Simon, 1997), og motivation vil vi opdele i indre og ydre motivation (Ryan & Deci, 2000). Simon definerer substantiv koordination som noget, der specificerer indholdet af medarbejderens job og procedural koordination som det, der har at gøre med at sætte organisationen op mere overordnet, hvormed han mener: "the specification of the organization itself ... [which] outlines the sphere of activity of each organization member" (Simon, 1997). Hvad angår motivation, så definerer Ryan og Deci indre motivation som det, der har med jobbet i sig selv at gøre, og at det "refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable" (ibid: 55), hvorimod ydre motivation "refers to doing something because it leads to a separable outcome" (ibid: 55).

Den informerende rolle handler om de situationer, hvor præstationsinformation er tiltænkt den rolle at kommunikere til medarbejderne, hvad det er der er værdiskabende præstation. Et job kan udføres på mange forskellige måder og kræve forskellige kompetencer og færdigheder. Præstationsinformation kan altså benyttes til at præcisere, hvordan der skal handles og træffes beslutninger i forhold til at øge værdiskabelsen i den enkelte jobfunktion (beslutnings facilitering). Det kan gøres ved enten at opstille mål, give feedback eller skabe inspiration til at løse eller gå til arbejdsopgaverne på nye måder – altså skabe læring. I denne rolle anses præstationsinformationen simpelthen for at blive værdiskabende, fordi den opfylder et informationsbehov hos medarbejderen. Der er med andre ord et 'videnshul' hos medarbejderen, der kan udfyldes med præstationsinformation og derved gøre medarbejderen klogere på, hvad der er godt at gøre i

bestræbelserne på at skabe værdi. Præstationsinformationen skaber substantiv koordination i den forstand, at den bidrager til medarbejderens viden om jobindholdet. Hvad angår motivation til at handle på informationen så anses det i denne rolle for at være indlejret i den indre motivation. Motivationen kommer altså fra jobbet i sig selv, og netop det forhold, at præstationsinformationen giver flere detaljer om jobbet og kobler det til værdiskabelse, rummer muligheder for at medarbejderens kompetencefølelse og tilhørsforhold i jobbet kan øges, og dermed kan den indre motivation øges (Ryan & Deci, 2000).

Den incitamentsskabende rolle indtager performance management når den eksplicit kobler det aspekt af medarbejderens præstation som præstationsinformationen mobiliserer med en organisatorisk belønning (en bonus, lønstigning, forfremmelse) eller straf (degradering eller fyring). Motivation kommer på denne måde i centrum og det handler om, som Ryan og Deci skriver, at få medarbejderen til at gøre noget, fordi det leder til et separerbart resultat, og fordi det belønnes/straffes i organisationen (Ryan & Deci, 2000). At ydre motivation er i centrum betyder imidlertid ikke, at incitamenter ikke koordinerer. Tværtimod. Der er mange studier, som viser, hvordan incitamenter har stor betydning for at få medarbejdere til at gøre bestemte ting og altså bidrager til den substantive koordination. Eksempelvis kan det øge medarbejderens fokus på at skabe mersalg, hvis han eller hun belønnes specifikt for netop denne type salg. Det kan imidlertid også lede til dysfunktionel adfærd, hvis der måles og evalueres forkert, hvilket har været beskrevet i litterature i mange år (Kerr, 1975; Ridgway, 1956).

Den konditionerende rolle er udtryk for, at præstationsinformationen ikke kun forbruges af medarbejderen, som udfører den præstation, der er i fokus, men at beslutningstagere over medarbejderen også benytter sig af præstationsinformationen om medarbejderen til at skabe eller forbedre betingelserne for, at medarbejderen kan præstere. Det kan f.eks. ske ved at en leder bruger præstationsinformation som input til at forbedre produktions- og kapacitetsplanlægningen omkring medarbejderens job til at udvikle medarbejderens kompetenceniveau eller til at sikre, at det job, som medarbejderen udfører, rent faktisk er koblet til organisationens overordnede værdiskabelse. Disse eksempler kan også sammenfattes i tre mere generiske underroller for den konditionerende rolle: den planlæggende rolle, score-keeping rollen (både monitorering og differentiering) og den strategiske læringsrolle. Her handler det altså om, at beslutningstagere ovenover medarbejderen kan anvende præstationsinformation til at forbedre rammerne for medarbejderens præstation. Der er altså tale om ressourceallokering til gavn for præstation, men

på et mere overordnet plan, hvorfor det drejer sig om procedural koordination. Samtidig kan disse beslutninger også have stor betydning for medarbejderens arbejdsglæde og herigennem den indre motivation. Eksempelvis kan en bedre overordnet planlægning af aktiviteter og arbejdsstyrken (den planlæggende rolle) mindske stress. Monitorering kan medvirke til at uforudsete hændelser, der hindrer medarbejderen i at udføre sit job, som han eller hun ønsker det, bliver identificeret og afhjulpet. Og den strategiske læringsrolle kan anvendes til at tydeliggøre linket imellem den enkelte medarbejders job og organisationens strategiske målsætning ved f.eks. at anvende strategi kort, hvori præstationsinformationen indgår. Alt sammen noget, som styrker medarbejderens følelse af kompetence og tilhørsforhold.

Den dokumenterende rolle drejer sig om, hvordan præstationsinformation også spiller en central rolle for beslutningstagere over medarbejderen i form af den dokumenterende funktion, som informationen kan have i forhold til beslutningskontrol. Det kan være dokumentation, som er vigtig i forbindelse med f.eks. finansiering, kvalitetssikring eller personalesager. Disse forhold drejer sig alle sammen om at sætte organisationen op – altså om den procedurale koordination – i den forstand, at det handler om at kunne dokumentere, at det er de rigtige ting der udføres på den rigtige måde. Samtidigt handler det om at kunne dokumentere, at der leveres på bestemte dimensioner, eksempelvis branchebestemte regler om kvalitet. Dette har desuden en kobling til ydre motivation, da evnen til at kunne levere den type dokumentation kan medføre at organisationen enten bliver straffet eller belønnet. Eksempelvis ved at organisationen fratages/tildeles licens til at sælge et produkt fordi de ikke har/har dokumentation der viser, at de lever op til de gældende kvalitetskrav.

3. Præstationsinformations dimensioner

I dette afsnit vil vi gå lidt tættere på spørgsmålet om, hvordan præstationsinformation kan have forskellig karakter. Det gør vi, fordi netop denne forskellighed er med til at udtrykke de forskellige versioner af performance management, der findes i organisationer i dag og derfor også kan være med til at udtrykke den karakter, som den nye performance management har.

Vi beskriver i dette afsnit forskellige former for præstationsinformation ved hjælp af fem forskellige dimensioner: 1) kvalitativ versus kvantitativ, 2) formel versus uformel, 3) skriftlig versus mundtlig, 4) fremadrettet versus bagudrettet og 5) lav frekvent versus høj frekvent.

De tre første dimensioner skaber tilsammen et rum, der kan bruges til at projicere en række af de forskellige karakteristika ved præstationsinformation igennem. I dette rum er den *formelle versus uformelle* dimension udtryk for en forskellighed, der drejer sig om, hvorvidt informationerne er sat i system og processet fra centralt hold eller alternativt, at informationerne udveksles på brugernes eget initiativ og organiseres og struktureres igennem lokale processer i organisationen. Den *kvantitative versus kvalitative* dimension er et spørgsmål om, hvorvidt præstationen udtrykkes igennem tal eller i ord og vendinger. Endelig handler den *skriftlige versus mundtlige* dimension om, hvorvidt informationen skrives ned, eller om den alene findes i en verbal form. I denne sammenhæng vil eksempelvis et salgsbudget eller en kundetilfredshedsmåling blive karakteriseret som en formel, kvantitativ og skriftlig præstationsinformation. Mens det vil være et eksempel på en uformel, kvalitativ og mundtlig præstationsinformation, når en medarbejder modtager uopfordret feedback på en projektfremleggelse fra en kollega. Det er eksempler på forskellig præstationsinformation, men begge former vil potentielt kunne have motivations- og koordinationseffekter i organisationen.

De to sidste dimensioner i vores karakteristik kan bruges til at udtrykke de tidsmæssige aspekter ved præstationsinformation. Her sondres for det første imellem, om præstationsinformation er *bagudrettet eller fremadrettet*. Den bagudrettede præstationsinformation handler om de ansattes tidligere præstationer – den handler med andre ord om en eller anden form for opgørelse af det forgangne, hvorimod den fremadrettede information er et spørgsmål om, hvad der skal præsteres fremad. F.eks. skaber en evaluering af en medarbejders salgsindsats en bagudrettet præstationsinformation i modsætning til fastlæggelse af en medarbejders individuelle mål for det kommende kvartal, der er udtryk for en fremadrettet præstationsinformation. Den anden tidsmæssige dimension vedrører *frekvens*. Det drejer sig om, hvorvidt informationerne tilvejebringes og udveksles hyppigt (f.eks. dagligt, hver uge, eller sågar hver måned) eller sjældnere (f.eks. hvert år eller halvår).

C. Problemerne med performance management

1. Oversigt

Hensigten med dette afsnit er at skabe forståelse for det principielle i den problematisering af performance management, der finder sted i debatten. Med afsæt i debatten har vi defineret fem hovedproblemer som performance management anses for at være udfordret af. Hertil har vi koblet

de specifikke elementer i designet af performance management processerne og systemerne i virksomhederne der mere konkret bliver udfordret af problemerne. De fem problemområder, de udfordrede dele af designet, samt eksempler på cases der illustrerer dem, er opsummeret i tabel 2.

Tabel 2: De identificerede problemområder, udfordrede designvalg, samt cases der illustrerer dem

Problemområder	Udfordrede designelementer	Case eksempler
1. Problematikken omkring tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> • Årlig målfastsættelse og kaskadering • Årlig præstationsmåling og evaluering • Årlig feedback 	Adobe, Gap Inc., IBM, Netflix, Microsoft, Sears Holding
2. Problematikken omkring medarbejderudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Årlig bagudrettet feedback • Rating og ranking • Samme evalueringsproces til både udvikling og belønning 	Accenture, Adobe, Facebook, Gap Inc., GE, Microsoft, Sears Holding
3. Problematikken omkring samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på individuel præstation fremfor team præstation • Relativ præstationsevaluering 	Adobe, Gap Inc., GE, Microsoft, Yahoo
4. Problematikken omkring pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> • Årlig rating og ranking • Subjektive evalueringer 	Cardinal Health, Deloitte, Gap Inc., GE, Microsoft, Yahoo
5. Problematikken omkring ressourceforbrug	<ul style="list-style-type: none"> • Omfattende formelle administrative opgaver (ved f.eks. målfastsættelse, måling og evaluering) 	Accenture, Adobe, Cardinal Health, Deloitte, Netflix

2. Problematikken omkring tilpasning

For at opnå og fastholde succes, er organisationer nødt til hele tiden at tilpasse sig. Derfor er der naturligvis også behov for, at den enkelte organisations performance management system er

omstillingsparat og kan håndtere og understøtte det innovationspres og den usikkerhed, som organisationen er underlagt (Cappelli & Tavis, 2016).

Performance management kritiseres ofte for at omfatte processer, der er for tunge, rigide og mekaniske til at kunne imødekomme disse behov. F.eks. påpeges det i debatten, at de processer der tidligere blev brugt i virksomheder som General Electric, Sears Holding, Adobe, Microsoft og IBM var for tidskrævende og langsomme til at bidrage til den ønskede grad af fleksibilitet og tempo for innovation (Baldassarre & Finken, 2015; Engler & Mason, 2016; Morris, 2016; Ritchie, 2016; Zillman, 2016). Der argumenteres især for, at virksomhedernes tidligere performance management praksis ikke muliggjorde den nødvendige grad af tilpasning blandt medarbejderne, fordi den var designet som et system bestående af:

- Årlige målfastsættelsesprocesser med udbredt top-down kaskadering
- Årlige præstationsmålings- og evalueringsprocesser
- Årlige feedback processer

Overordnet set er det altså den årlige cyklus og den centralisering, der er indbygget i mange performance management systemer, som kritiseres for ikke at understøtte, at medarbejderne løbende tilpasser sig til den aktuelle situation og fokuserer deres indsats derefter.

I forhold til målfastsættelsesprocessen argumenteres der eksempelvis for, at når organisationer sætter mål, som ligger fast et helt år ud i fremtiden, så er det ikke muligt at sikre, at målene hele tiden er forretningsrelevante. Med andre ord kritiseres årlige mål altså for ikke at være i overensstemmelse med det faktiske tempo for forretningsgangen og det tidsperspektiv, som medarbejderne arbejder ud fra. Det har også konsekvenser for, hvad der også kaldes for *målkaskadering*, hvor organisationens overordnede forretningsmål bliver nedbrudt oppefra og ned igennem organisationen. Ligesom den lange planlægningshorisont er målkaskadering noget, der skaber rigiditet i en tid, hvor der er behov for forandring og tilpasning. Målkaskadering bliver omstændelig, men også ineffektiv fordi den ikke rigtigt udnytter den viden, der findes decentralt i organisationen (Cappelli & Tavis, 2016; Engler & Mason, 2016; Ritchie, 2016; Zillman, 2016).

I samme stil problematiseres det i debatten, at målings- og evalueringsprocesser ofte er designet således, at medarbejderne først får feedback på deres præstation ved årets udgang i forbindelse

med en årlig præstationssamtale (eksempelvis MUS). Dette kritiseres for at skabe en situation, hvor der er for langt imellem medarbejdernes faktiske præstationer og den feedback, som de modtager til, at feedbacken kan få en reel og rettidig gennemslagskræft på medarbejdernes adfærd og beslutninger – præstationsinformationen effektueres for sent (Buckingham & Goodall, 2015; Goler, Gale, & Grant, 2016). Netflix's tidligere Chief Talent Officer, Patty McCord (2014) underbygger denne problematisering ved at påpege, at formelle årlige evalueringer fremstår direkte meningsløse, fordi de ikke finder sted hyppigt nok og mere har karakter af at være ritualer end processer med et reelt og relevant indhold.

3. Problematikken omkring medarbejderudvikling

Da medarbejdere generelt set er en af de vigtigste ressourcer for organisationer, er det selvsagt afgørende, at de løbende udvikler og forbedrer sig. I debatten lægges der da også vægt på performance management processernes bidrag til medarbejderudvikling - eksempelvis i form af kompetenceudvikling og personlig udvikling (Baldassarre & Finken, 2015; Margolis et al., 2015).

Ligesom ved tilpasningsproblematikken er der også her fokus på, hvorvidt det tidsmæssige perspektiv for præstationsinformation understøtter udviklingsbehovet både i form af frekvens og tidsorienteringen (fremadrettet versus bagudrettet), men også præstationsinformations kvantitative kontra kvalitative karakter bringes i spil. Endelig bliver pointen om at holde sig formålene med performance management for øje, når de enkelte performance management systemer og processer designes, understreget.

Et eksempel på udviklingsproblematikken finder vi i Sears Holding, hvor den tidligere årlige struktur kritiseres for ikke i tilstrækkelig grad at understøtte medarbejderudvikling og præstationsforbedringer i løbet af året (Engler & Mason, 2016). Denne udfordring påpeges også af en repræsentant fra Adobe, der samtidigt argumenterer for, at den lave frekvens er problematisk, fordi den er medvirkende til, at der kan gå flere måneder, før medarbejderen modtager præstationsinformationen og får mulighed for at anvende den til at forbedre og udvikle sig (Morris, 2016). Microsofts Corporate Vice President of Total Rewards, J. Ritchie (2016) argumenterer desuden for, at en årlig struktur ikke imødekommer medarbejdernes personlige behov for at modtage feedback og anden præstationsinformation, der kan hjælpe dem med at udvikle sig. Det bliver også udtrykt af Accentures CEO, Pierre Nanterme:

”Managing performance is an ongoing activity. It’s every day, after any client interaction. It’s much more fluid. People want to know on an ongoing basis, am I doing right? Am I moving in the right direction? Do you think I am progressing? Nobody’s going to wait for an annual cycle to get that feedback. Now it’s all about instant performance management” (Cunningham, 2015a).

I en medarbejderundersøgelse gav Adobes medarbejdere desuden udtryk for, at den årlige præstationsevaluering havde en direkte negativ effekt på deres engagement. Dette blev blandt andet begrundet med, at medarbejderne ofte blev negativt overraskede over evalueringen, fordi den årlige cyklus medvirkede til, at de ikke modtog konstruktiv feedback fra deres ledere i løbet af året (Morris, 2016). Ofte kritiseres den årlige præstationsevaluering for at være noget både medarbejdere og ledere frygter, snarere end noget, der opfattes som en positiv mulighed for forbedring og udvikling (Kampkötter, 2014; Margolis et al., 2015; Rock et al., 2014).

Et yderligere designvalg, der udfordres i relation til udviklingsproblematikken er, at det ofte er den samme præstationsevaluering, der bruges til både udvikling og belønning (bonusudbetaling, lønstigninger etc.) af medarbejderen. Denne sammenblanding af formål i performance management processen giver problemer. For det første fordi der er fare for, at medarbejderen ikke går åbent og ærligt ind i dialogen omkring evalueringen når han eller hun ved at den også er baggrund for belønning. For det andet fordi, evalueringsdialogen får en tendens til at blive låst i et bagudrettet fokus, når der tales belønning, og derved ikke blive fremadrettet som medarbejderudvikling ofte fordrer. Når evalueringsprocessen herved både anvendes til, hvad vi ovenfor kalder for, det informerende og det incitamentsskabende formål, argumenteres der i debatten for at den virker dysfunktionelt (Buckingham, 2013; Buckingham & Goodall, 2015; Cappelli & Tavis, 2016; Margolis et al., 2015).

Endelig udfordres brugen af rating og ranking² i præstationsevalueringen. Med henvisning til neuroscience kritiseres den form for medarbejderkategorisering, som en kvantitativ evaluering fører med sig, for at styrke et ”fixed mindset”, hvilket står i vejen for, at præstationsinformation kan bidrage til medarbejderudvikling. Det begrundes med, at når en organisation er præget af et ”fixed mindset”, så opfattes intelligens og talent som værende medfødt og stationært, hvilket vil sige, at man ikke tror på, at f.eks. hårdt arbejde og konstruktiv feedback kan bidrage til læring og medarbejderudvikling (Engler & Mason, 2016; Goler et al., 2016; Margolis et al., 2015; Ritchie, 2016; Rock et al., 2014).

4. Problematikken omkring samarbejde

I mange organisationer er samarbejde en afgørende faktor. Det er derfor ikke overraskende, at performance managements evne til at facilitere samarbejde fylder i debatten. Eksempelvis henvises der til, at virksomheder som Microsoft og Adobe oplever, at behovet for samarbejde stiger i en sådan grad, at deres tidligere performance management systemer ikke længere var i stand til at understøtte behovet (Buckingham, 2013; Cappelli & Tavis, 2016; Morris, 2016). Som et konkret eksempel angiver en repræsentant fra Microsoft, at de oplever et større behov for integration og samarbejde på tværs af deres forskellige produkt- og serviceteams i forbindelse med, at de er blevet en "cross-platform" leverandør af services. I den forbindelse understøttede Microsofts tidligere performance management system ikke længere det mere og mere betydningsfulde behov for at fremme den individuelle medarbejders bidrag til teamets og organisationens succes (Ritchie, 2016).

Performance management har ofte fokus på individuelle præstationer. Ikke mindst fordi performance management ofte handler om udvikling af den enkelte medarbejder. Hertil kommer at organisationer anvender ranking i deres evalueringsproces. Med henvisning til virksomheder såsom General Electric og Microsoft kritiseres denne cocktail for at skabe intern konkurrence og underminere eller direkte skade medarbejdernes incitament til at samarbejde (Baldassarre & Finken, 2015; Buckingham, 2013; Cappelli & Tavis, 2016; Impraise, n.d.-b). I forhold til dette viste en medarbejderundersøgelse foretaget i Microsoft desuden, at næsten 1 ud af 2 af virksomhedens ansatte mente, at deres daværende performance management system havde en negativ effekt på samarbejde (Ritchie, 2016). Nogle argumenterer endda for, at Microsofts tidligere ranking proces var en hindring for innovation og udvikling af "high performance" teams (Cohan, 2012; Eichenwald, 2012).

5. Problematikken omkring pålidelighed

En central problematik i megen performance management litteratur vedrører graden af subjektivitet og skøn i præstationsinformation (Bol, 2008; Prendergast & Topel, 1993). Subjektivitet er da også en af de udfordringer, der har været fremtrædende i den seneste debat om performance management. Kritikken kommer blandt andet til udtryk i en undersøgelse foretaget af CEB, der viser, at knap 90 % af de adspurgte HR ledere ikke mener, at deres evalueringsproces giver korrekt information (Cunningham, 2015b; Rock et al., 2014). Igen er det brugen af rating og

ranking i forbindelse med evalueringsprocessen, der står for skud. Rating og ranking baseres typisk på en kombination af præstationsmålinger og lederens vurdering, hvilket kritiseres for at skabe en ufuldkommen og støjfyldt refleksion af medarbejdernes præstation (Buckingham & Goodall, 2015; Cappelli & Tavis, 2016; Goler et al., 2016).

Kritikken af rating og ranking som værende ufuldkommen begrundes blandt andet med, at disse former for medarbejderevalueringer er for overordnede og simple til at kunne rumme og synliggøre alle de faktorer, der er væsentlige for, hvornår og i hvilken grad der er tale om værdiskabende præstation. Eksempelvis kritiseres årlig rating for at summere for mange af medarbejderens handlinger og beslutninger til rent faktisk at kunne informere om hvilke handlinger, der betragtes som værdiskabende, og hvilke der ikke gør. Det bliver så overladt til brugeren af præstationsinformationen at vurdere (Baldassarre & Finken, 2015; Buckingham & Goodall, 2015; Cappelli & Tavis, 2016; Eichenwald, 2012; Rock et al., 2014).

Rating og ranking kritiseres også for at medvirke til en række forskellige typer af støj. I Deloitte kritiseres rating f.eks. for at skabe den type af støj, der kaldes "idiosyncratic rater effects". Det vil sige, at evalueringen i højere grad illustrerer evaluatorens personlige holdninger og antagelser, end den evaluerede medarbejders faktiske præstation (Buckingham & Goodall, 2015). "Leniency bias" er en anden type støj, der forbindes med rating og ranking. Ved denne type støj giver lederen, sine medarbejdere en mere positiv rating eller ranking, end de egentlig har fortjent, hvilket eksempelvis kan skyldes konfliktskyhed (Adler et al., 2016). Denne problematik mindskes naturligvis, hvis organisationen har valgt at basere rankingen på en tvungen fordelingsskala, da lederen derved tvinges til også at tildele lave rankings.

Erfaringerne fra General Electric og Yahoo illustrerer, hvordan andre motivationsproblematikker trænger sig på når det drejer sig om rankings. For eksempel, kan en medarbejder, der har leveret toppræstation i et forced ranking system, ikke være sikker på at få en top ranking, hvis der ikke er flere top rankings tilbage (Cohan, 2012; Yeh, 2015). Ritchie (2016) henviser desuden til, at Microsoft oplevede en lignende negativ motivationseffekt, idet deres medarbejdere betragtede alt andet end en "A" rating (hvilket var den bedst mulige rating) som utilfredsstillende. Dette medførte, ifølge Ritchie (2016), både uengagerede medarbejdere og et uhensigtsmæssigt stort fokus på selve "karakteren" frem for årsagen bag. På samme måde viser en medarbejdertilfredshedsundersøgelse foretaget hos Cardinal Health, at en af årsagerne til at deres ansatte var utilfredse med deres daværende performance management system var, at skalaen til

fordeling af ratings var designet således, at størstedelen af de ansatte fik en gennemsnitlig rating, hvilket medførte at de ikke følte sig anerkendt eller at målingerne var pålidelig (George & Holbein, 2016).

6. Problematikken omkring ressourceforbruget

Investeringerne i performance management systemer og processer har taget overhånd, lyder det fra flere steder i debatten - performance management kræver for meget tid og andre ressourcer set i forhold til det der kommer retur. Eksempelvis påpeger repræsentanter fra Cardinal Health, at ressourceforbruget især er en udfordring i de tilfælde, hvor lederne har ansvar for mange medarbejdere (George & Holbein, 2016). I samme stil henvises der til, at nogle HR funktioner har været nødsaget til at afsætte hele kvartaler til at varetage deres performance management processer (Rock et al., 2014).

Det er særligt de ressourcer, der bruges på at opstille mål og efterfølgende måle, evaluere og belønne de ansattes præstationer baseret på disse mål, der møder kritik for at være for omfattende (Goler et al., 2016; McCord, 2014). Eksempelvis henvises der til, at Adobes ledere brugte 80.000 arbejdstimer (svarende til 8 timer per medarbejder) på de administrative opgaver, der var forbundet med at foretage en årlig medarbejderevaluering i forbindelse med deres tidligere evalueringsproces - og det er vel at mærke uden inddragelse af den årlige præstations samtale (Impraise, n.d.-b; Morris, 2016).

I forhold til selve evalueringsprocessen er det især de ressourcer, der er forbundet med at bruge rating og ranking, der kritiseres for at være uhensigtsmæssigt høje. F.eks. påpeges det i debatten, at Deloitte brugte ca. 2 millioner timer årligt på de administrative opgaver (udfyldelse af formler, afholdelse af møder og tildeling af ratings), der var forbundet med at rate deres mere en 65.000 medarbejdere (Buckingham & Goodall, 2015). De administrative elementer ved rating og ranking processer kritiseres desuden for at tage for meget af lederes tid i forhold til deres faktiske indflydelse på medarbejdernes præstation (Buckingham & Goodall, 2015; Cunningham, 2015b; Engler & Mason, 2016). Dette er blandt andet illustreret i følgende udtalelse fra Ellyn Shool, Chief Leadership and Human Ressource Officer i Accenture Chicago vedrørende virksomhedens tidligere ranking proces: *“The amount of energy and time that went into this distribution curve was not time adding value to our people or helping them be better”* (Rafter, Michelle, 2017).

I forlængelse heraf kritiserer blandt andre Cappelli & Tavis (2016) evalueringsprocesser for at låse organisationernes ressourcer fast i tonsvis af papirarbejde og herigennem begrænse kreativitet, innovation og samarbejde (kompetencer der ellers, som tidligere nævnt, er i høj kurs). Netflix tidligere Chief Talent Officer, Patty McCord (2014) går desuden skridtet videre ved at argumentere for, at det slet ikke er nødvendigt at investere ressourcer i, hvad han omtaler som bureaukratiske og detaljerede formelle processer omkring præstationsmåling. McCord (2014) henviser til, at i mange funktioner, såsom salg, innovation og produktudvikling, er det alligevel åbenlyst, hvor godt medarbejderne klarer sig – også uden et omstændeligt performance management system, der specifikt er udviklet til at skabe og bruge præstationsinformation.

D. Løsninger på problemerne

1. Oversigt

Som svar på de problematikker, der er skitseret ovenfor, er debatten også præget af et forsøg på at opstille nye løsninger (Cappelli & Tavis, 2016; Deloitte Consulting, 2014; Fabech, 2015).

Hensigten med dette afsnit er derfor at skabe overblik over de designløsninger, der er opstået i arbejdet med at løse de fem problemområder. I tabel 3 har vi opsummeret de designvalg, der udpeges som løsninger på problematikkerne. Tilmed har vi indføjet de casevirksomheder, der illustrerer dem.

Tabel 3: De identificerede problemområder, designløsninger, samt cases, der illustrerer dem

Problemområder	Designløsninger	Case eksempler
1. Problematikken omkring tilpasning	<ul style="list-style-type: none">• Kvartalsvis målfastsættelse og/eller• Hyppige mål-opfølgning og –revidering• Nedtoning af målkaskadering• Høj frekvente en-til-en samtaler (ugentlige-kvartalsvise)	Accenture, Adobe, Amazon, Gap Inc., Deloitte, GE, IBM, Kelly Services, Microsoft, Sears Holding

	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseret og 'realtime' crowdsourced feedback 	
2. Problematikken omkring medarbejderudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Høj frekvente en-til-en samtaler (ugentlige-kvartalsvise) • Digitaliseret og 'realtime' crowdsourced feedback • Fremadrettet og coachende tilgang til feedback • Eliminering af rating og ranking • Skarpere adskillelse mellem formål (én proces per formål) 	Accenture, Adobe, Colorcon, Deloitte, Gap Inc., GE, IBM, Microsoft, Sear Holding
3. Problematikken omkring samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> • Absolut præstationsevaluering (eliminering af ranking) • Fokus på bidrag til andres præstationer (kollektive mål samt ny definition på præstation) 	Accenture, Colorcon, Deloitte, Gap Inc., GE, IBM, Microsoft
4. Problematikken omkring pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> • Præstationsevaluering på flere dimensioner • Høj frekvente en-til-en samtaler (ugentlige-kvartalsvise) • Digitaliseret og 'realtime' crowdsourced feedback • Handlingsorienteret evaluering (action based items) • Decentralisering af belønningsbeslutningsrettigheder 	Colorcon, Deloitte, Gap Inc., GE, IBM, Microsoft, Netflix,
5. Problematikken omkring ressourceforbrug	<ul style="list-style-type: none"> • Færre mål • Lavere grad af formalitet • Decentralisering af 	Accenture, Adobe, Deloitte, Gap Inc., GE, Google, IBM, LinkedIn,

	belønningsbeslutningsrettigheder	Sears Holding
	<ul style="list-style-type: none">• Digitaliseret og 'realtime' crowdsourced feedback	

2. Designløsninger på tilpasningsproblematikken

Debatten indikerer, at virksomhederne løser tilpasningsproblematikken ved at øge frekvensen for deres performance management processer. Særligt processerne omkring mål og feedback er aktuelle.

Virksomheder som Gap Inc., Sears Holding og General Electric har valgt at erstatte deres årlige målcyklus med en målfastsættelsesproces, der omfatter en kortere periode (typisk 3 måneder) i bestræbelserne på at håndtere tilpasningsproblemet (Cappelli & Tavis, 2016; Engler & Mason, 2016; Margolis et al., 2015). Modsætningsvis har virksomheder som blandt andre Adobe og IBM valgt fortsat at benytte sig af årlige mål. Til gengæld har de ændret målfastsættelsesprocessen således, at der nu foretages en relativ hyppig målopfølgning i løbet af året, hvor målrevidering er mulig (Hassell, 2016; Impraise, n.d.-b; Zillman, 2016). Målrevideringsfrekvensen er typisk tilpasset til længden på de projekter eller arbejdsopgaver, som målene er tilknyttet, men er som minimum kvartalsvis (Ledford et al., 2016). Både når det kommer til den hyppigere målfastsættelse og målrevidering, indikerer debatten samtidigt en mindre grad af formalitet. Processerne varetages lokalt i et samarbejde mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder (Hassell, 2016; Morris, 2016). Ansvar for at sikre overensstemmelse mellem den enkelte medarbejders mål og virksomhedens strategiske sigte fremstår derfor som mere decentraliseret og mindre låst til en årlig kaskaderingsproces. Dette øger potentielt set fleksibiliteten og tilpasningsevnen i forhold til brugen af mål.

Med hensyn til feedback, så påpeges det i debatten, at virksomheder som General Electric, Deloitte, Kelly Services, Accenture, Sears Holding, Gap Inc., Adobe, Microsoft og IBM har valgt at inkorporere mere frekvente feedback processer i deres performance management systemer. De hyppigere feedbackprocesser er blandt andet designet som kontinuerlige samtaler mellem leder og medarbejder, som afholdes med tidsintervaller, der varierer fra ugentlige til kvartalsvise, og går under navne som "Check-ins"; "Touchpoints" og "Connects" (Baldassarre & Finken, 2015; Buckingham & Goodall, 2015; Cappelli & Tavis, 2016; Cunningham, 2015b; Engler & Mason, 2016; Margolis et al., 2015; Morris, 2016; Ritchie, 2016; Zillman, 2016). F.eks. beskriver

Buckingham & Goodall (2015), at Deloitte har indført "Check-ins" efter hvert projekt eller som minimum én gang hver tredje måned ved længerevarende projekter. Mens man ifølge en repræsentant fra Adobe her har valgt ikke at formalisere frekvensen for "Check-in" samtalerne, men derimod lader det være op til det enkelte team at finde en frekvens, der fungerer for dem – Adobes ledere anbefales dog at afholde samtalerne minimum én gang i kvartalet (Morris, 2016). Disse kontinuerlige samtaler mellem leder og medarbejder, som vi, for enkeltheds skyld, herefter vil referere til som 'en-til-en samtaler', relaterer sig til tilpasningsproblematikken, idet én af de primære årsager til at virksomhederne har indført dem, netop er løbende sikring af, at de ansattes adfærd og beslutninger er i overensstemmelse med virksomhedens situation. Eksempelvis argumenteres der for, at en-til-en samtalerne hjælper Adobe med at adressere præstationstruende situationer relativt hurtigt og på alle tidspunkter af året, i modsætning til den tidligere årlige struktur (Morris, 2016).

For at forbedre de ansattes tilpasningsevne fremhæves det desuden i debatten, at blandt andre Sears Holding, IBM, General Electric, Accenture og Amazon har valgt at inkludere endnu en feedback proces i deres performance management system i form af crowdsourced feedback supporteret af mobile applikationer. Der argumenteres for, at disse applikationer muliggør konstant tilvejebringelse og udveksling af feedback på tværs af den enkelte organisation og dens eksterne stakeholders – uafhængigt af tid og sted (Engler & Mason, 2016; Hassell, 2016; Nisen, 2015b; Rafter, Michelle, 2017). F.eks. henvises der til, at General Electric har udviklet en simpel, mobil applikation, der blandt andet kan lagre og udveksle stemme- og tekstinput samt vedhæftede dokumenter (Nisen, 2015b). Et af formålene med applikationen er ifølge repræsentanter fra General Electric at facilitere hyppige og meningsfulde samtaler mellem leder og medarbejder og blandt teams. Det forventer virksomheden blandt andet at opnå ved, at applikationen gør det muligt at få referater fra en-til-en samtaler, og ved at medarbejderne på et hvert tidspunkt kan give og anmode om feedback (på tværs af virksomheden) via en funktion kaldet "insights" (Baldassarre & Finken, 2015). I en udtalelse til Workforce.com beskriver Elle Shook, Chief Leadership and Human Ressource Officer hos Accenture Chicago, at de har implementeret en lignende applikation kaldet "Accenture People", men at de har lagt fokus på mundtlig feedback frem for skriftlig, hvilket kommer til udtryk ved, at der er tale om en applikation, der gør det muligt at optage en feedbackbesked på sin mobiltelefon (Rafter, Michelle, 2017).

3. Designløsninger på medarbejderudviklingsproblematikken

Som beskrevet i afsnit D.1. ses der en tendens til, at organisationer øger frekvensen for mål-, målings- og feedback-processer. I designet af disse mere frekvente processer er det dog ikke kun tilpasningsproblematikken, som organisationerne forsøger at imødekomme, men også udviklingsproblematikken.

Udover tendensen til en øget frekvens, ses der desuden en tendens til, at organisationerne har fokus på at designe deres performance management processer således, at de styrker et "growth mindset" frem for et "fixed mindset". Dette kommer blandt til udtryk ved designet af evaluerings- og feedbackprocesser. Her indikerer debatten nemlig en tendens til, at den traditionelle bagudrettede tilgang til feedback og evaluering, hvor der er fokus på medarbejdernes svagheder, enten erstattes af eller suppleres med en mere fremadrettet og coachende tilgang, hvor der er fokus på udvikling af de ansatte, deres styrker og potentiale, samt fremtidige handlinger (Baldassarre & Finken, 2015; Buckingham, 2013; Morris, 2016; Rafter, Michelle, 2017; Ritchie, 2016). Eksempelvis påpeges det, at fokus på medarbejdernes styrker og den coachende lederrolle er en integreret del af Microsofts en-til-en samtaler (Buckingham, 2013; Ritchie, 2016). Ligesom tendensen kommer til udtryk i følgende udtalelse fra Adobes Chief Human Ressource Officer, Donna Morris om formålet med Adobes en-til-en samtaler:

"Growth and development is intended to be a core part of the Check-in conversation, where managers and employees can discuss the employee's long-term goals, development needs and progress. Suggestions for further training, stretch assignments, rotations and other development opportunities should arise as part of these dialogues."(Morris, 2016, p. 30).

Med henvisning til General Electric og Sears Holding argumenteres der desuden for, at de nye crowdsourced feedback applikationer også er relevante i forhold til organisationernes arbejde med at imødekomme medarbejderudviklingsudfordringerne (Engler & Mason, 2016; Nisen, 2015b). Hos General Electric fremgår fokuset på at forbedre medarbejderudvikling via applikationen direkte i navnet på applikationen: "Performance Development at General Electric" (PD@GE). Derudover kommer det blandt andet til udtryk i følgende udtalelse fra en af virksomhedens ledere, der pointerer, at noget af det vigtigste ved applikationen er, at den skaber grundlag for en coachende lederrolle: *"This (PD@GE) allows me to ensure that I'm in a position to change tomorrow,*

but this is just the tool. The most important thing is the conversation. The app makes it incumbent on me to be a coach” (Nisen, 2015b).

Som det fremgår af afsnit C.2. kritiseres brugen af rating og ranking for at bidrage til et ”fixed mindset” og have en negativ effekt på medarbejderudvikling. Blandt andet med afsæt i denne kritik ses der da også en tendens til, at flere virksomheder vælger enten at tilpasse eller eliminere brugen af rating og/eller ranking i deres performance management system (Cunningham, 2015b; Impraise, n.d.-b). Blandt de virksomheder, der har valgt at gå helt væk fra rating, ses f.eks. Adobe og Gap Inc. (Margolis et al., 2015; Morris, 2016), mens eksempelvis Sears Holding kun delvist er gået væk fra at anvende denne form for kategorisering i deres evalueringsproces. For at fastholde et udviklingsfokus og styrke et ”growth mindset” i deres en-til-en samtaler har Sears Holding fravalgt at bruge ratings i forbindelse med disse (Engler & Mason, 2016; Gruman & Saks, 2011). Ifølge Engler og Mason (2016) foretager Sears Holding dog fortsat en samlet årlig rating af medarbejderne, fordi de finder det nødvendigt for at opnå et overordnet indblik i medarbejdernes præstation, der kan anvendes til at understøtte beslutninger om f.eks. talentudvikling, formelle forbedringsplaner, løn, forfremmelser.

Tendensen til at fravælge ranking er blandt andet reflekteret i en undersøgelse foretaget af CEB, der viser, at 6 % af ”Fortune 500” virksomhederne (en relativt lille, men fremtrædende gruppe af store virksomheder) har fravalgt ranking (Rock et al., 2014). Desuden fremhæves det mere konkret i debatten, at organisationer som f.eks. Colorcon, General Electric, IBM, Microsoft, Accenture, Gap Inc., og Deloitte har valgt at erstatte ranking af de ansatte med absolut præstationsevaluering (Buckingham, 2013; Cappelli & Tavis, 2016; Cunningham, 2015b; Margolis et al., 2015; Nisen, 2015b; Zillman, 2016). En af fordelene ved en ranking proces er, at den er et relativt simpelt ledelsesværktøj, når det kommer til at differentiere medarbejdere og herved også identificere udviklingspotentiale og -behov. Med henblik på at opnå denne fordel, men eliminere de problematiserede effekter af ranking, har Accenture i stedet valgt at anvende Gallups ”StrengthFinder” til at identificere og videreudvikle de ansattes styrker (Rafter, Michelle, 2017).

Endeligt påpeges linket mellem præstationsevaluerings- og belønningsprocesser, som beskrevet i afsnit C.2., også som et væsentligt element af medarbejderudviklingsproblemområdet. Det har været medvirkende til, at der også er opstået en række tendenser vedrørende designet af dette link samt designvalg relateret til belønningsprocessen generelt. Med hensyn til linket imellem

evaluering og belønning er der en del virksomheder, såsom Deloitte, Gap Inc., General Electric og Microsoft, der har valgt at skabe en tydelig distinktion imellem evalueringssamtaler og belønningssamtaler (Buckingham, 2013; Buckingham & Goodall, 2015; Impraise, n.d.-b; Margolis et al., 2015). Dette kommer i de fleste tilfælde til udtryk ved, at virksomhederne har valgt at gå væk fra at have en sammenkoblet årlig proces for både evaluering og belønning, til nu at have to adskilte processer. Derfor afholder virksomhederne nu en separat lønsamtale ved udgangen af året, og separate præstations- og udviklingssamtaler i løbet af året (f.eks. en-til-en samtalerne). For at understrege at virksomheden ønsker et øget fokus på udvikling og at holde præstationsbelønning og præstationsudvikling adskilt påpeger Buckingham (2013) desuden, at Microsoft har valgt at kalde deres nye performance management system “the Performance and Development Approach” frem for eksempelvis “Performance Appraisal” eller “Performance Management”.

Med hensyn til selve belønningsprocessen argumenterer en repræsentant fra Gap Inc. for, at denne proces har en afgørende signalværdi overfor de ansatte i forhold til, hvad man som organisation betragter som præstation og herigennem, hvordan de ansatte forventes at udvikle og forbedre sig. I forlængelse heraf anses designet af belønningsprocessen som en afgørende faktor for performance management systemets evne til at facilitere præstationsforbedring og udvikling (Margolis et al., 2015). Som illustreret i følgende udtalelse fra organisationens Senior Director Global Compensation, har Gap Inc. derfor også valgt, at ændre deres belønningsproces som et led i at håndtere medarbejderudviklingsproblematikken:

”It’s hard to separate performance management and rewards because people use the reward as a signal about their performance. If we truly were to raise the bar on performance, it was also necessary to more closely align the funding of our bonus plan to achievement of financial goals and enterprise objectives. If we changed how we thought about performance management, but left the bonus-structure the same, we would be sending mixed signals.” (Margolis et al., 2015).

Hos andre virksomheder, som f.eks. Colorcon, har man desuden valgt at give den enkelte leder mulighed for at uddele små ugentlige bonusser til medarbejdere, som vurderes at gøre værdiskabende ting. Hos Colorcon er tildelingen af bonus således ikke længere bundet op til en årlig evaluering, hvilket er et led i organisationens udfasning af den årlige evalueringsstruktur (Cappelli & Tavis, 2016). Denne tendens kommer også til udtryk hos Adobe, hvor forfremmelser

finder sted i løbet af året - når de fortjenes - samt i forbindelse med en "Reward Check-in processen" (Morris, 2016).

4. Designløsninger på samarbejdsproblematikken

Som beskrevet i afsnit D.2. har flere virksomheder valgt, at droppe brugen af ranking i deres evalueringsproces. En yderligere årsag til denne tendens er et ønske om i højere grad at motivere og koordinere de ansatte til at samarbejde frem for at anse hinanden som konkurrenter, der kæmper om at få det begrænsede antal top-rankings (Engler & Mason, 2016; Impraise, n.d.-a; Ritchie, 2016; Rock et al., 2014). Frem for at sammenligne og rangere den enkelte medarbejders præstation i forhold til andre indikerer debatten, at flere virksomheder nu i højere grad fokuserer på medarbejdernes individuelle præstation samt bidrag til teamets og virksomhedens samlede værdiskabelse. I følgende udtalelse beskriver Accentures CEO, Pierre Nanterme, denne designløsning:

"At the end of the day, you need to give some evaluation. You need to give a compensation increase. But all this terminology of rankings – forced rankings along some distribution curve or whatever – we're done with that. (...). We're going to evaluate you in your role, not via a vis someone else who might work in Bangalore. It's irrelevant. It should be about you. How you are performing now, and do we believe you are prepared to move to another role? We are getting rid of all this comparison with other people" (Cunningham, 2015a).

I forlængelse heraf argumenteres der endvidere for, at virksomhedernes fravalg af ranking også handler om at kommunikere til medarbejderne, at værdien af deres individuelle præstation ikke er afhængig af, at deres kollegaer præsterer dårligere – tvært imod. Et eksempel der også illustrere denne intension er, at Microsoft har valgt at ændre deres definition af medarbejderpræstation, til en definition der, til forskel fra den gamle, ikke alene fokuserer på den individuelle medarbejders præstation isoleret set, men også på medarbejderens bidrag til kollegaers præstation og til virksomhedens overordnede resultater (Ritchie, 2016).

General Electrics Oil & Gas har desuden valgt, at ændre designet af deres mål og målingsproces ved at supplere individuelle mål med mere kollektive mål for at håndtere samarbejdsudfordringerne.. Hvor hvert enkelt team tidligere arbejdede isoleret på at optimere

deres del af den forretningsproces, der er reflekteret i målet, så er hensigten med afdelingsmålene endvidere, at teams nu skal arbejde sammen om at optimere hele processen. En af årsagerne til anvendelsen af mere kollektive mål er således at fordre til samarbejde og herigennem imødekomme samarbejdsudfordringen (Baldassarre & Finken, 2015). I samme stil angiver Cappelli & Tavis (2016) at organisationer, som f.eks. Gap Inc., fremadrettet ønsker, at skabe et større fokus på team performance i forbindelse med brugen af mål. Sådanne tiltag vil potentielt set også afhjælpe udfordringen med at måle og evaluere på den enkelte medarbejders bidrag til andres præstationer. Hvorvidt dette er en del af hensigten, og hvordan organisationerne i så fald arbejder med konkret at løse denne del af samarbejdsudfordringen, fremgår dog ikke direkte af debatten.

5. Designløsninger på pålidelighedsproblematikken

Når det kommer til pålidelighedsproblemområdet er et af de designvalg, der her (endnu engang) udfordres, brugen af årlig rating. Med henblik på at håndtere de udfordringer, der er forbundet med rating, har nogle organisationer, som beskrevet i afsnit D.2., valgt helt at droppe rating. Andre har dog i stedet valgt at øge rating frekvensen og antallet af dimensioner, som medarbejderne rates på.

Blandt de virksomheder, der har valgt at øge antallet af dimensioner, ses f.eks. Deloitte og IBM, hvis medarbejdere nu rates på henholdsvis 4 og 5 forskellige dimensioner. Hos IBM foretages rating processen fortsat én gang om året, men ratingen på de forskellige dimensioner kombineres ikke til én samlet rating (Hassell, 2016; Zillman, 2016). Hos Deloitte har man derimod valgt, at der skal foretages rating efter hvert projekt, eller som minimum én gang i kvartalet for længerevarende projekter. Desuden udarbejdes der en vægtet aggregering af de enkelte ratings ved årets udgang, baseret på projektlængde (Buckingham & Goodall, 2015). Valget om at øge antallet af rating dimensioner og processens frekvens afhjælper pålidelighedsproblematikkerne ved, at det øger mængden af data, som evalueringerne baseres på.

I debatten argumenteres der desuden for, at de hyppigere en-til-en samtaler samt brugen af crowdsourced feedbackapplikationer ligeledes er med til at øge mængden af præstationsinformation og herigennem forbedre evalueringens kvalitet. Dette påpeges eksempelvis af repræsentanter fra General Electric, der argumenterer for, at organisationens nye feedbackapplikation er medvirkende til, at virksomhedens ledere nu kan trække på meget rigere

data omkring medarbejdernes unikke bidrag og præstation i løbet af året (Baldassarre & Finken, 2015).

Med henblik på at håndtere de motivationsproblematikker, der er forbundet med pålidelighedsproblematikken, henvises der i debatten desuden til, at Deloitte bevidst har valgt at kalde deres ratings for "performance snapshots" og ikke "ratings". Hensigten med dette er at undgå de negative associationer, som ordet rating ofte forbindes med, og i stedet signalere til medarbejderne, at der er tale om en evaluering af deres præstation på et specifikt tidspunkt og ikke af dem som person (Buckingham & Goodall, 2015; Cappelli & Tavis, 2016; Impraise blog, n.d.). Endvidere henvises der til, at Deloitte's nye rating proces adskiller sig markant fra deres foregående proces, fordi ratingen nu baseres på en helt anden type spørgsmål. I stil med det mere fremtids- og handlings-orienterede fokus, som en række virksomheder, som beskrevet i afsnit D.2., har indført i deres feedbackproces, så vedrører Deloitte's rating spørgsmål nu, hvad lederen fremadrettet *vil gøre* med den enkelte medarbejder, frem for hvad lederen *synes om* medarbejderen – der er tale om såkaldte "action items". Der argumenteres for, at et mere handlingsorienteret fokus og brugen af action-items mindsker sandsynligheden for "idiosyncratic rater effect" og herigennem øger præstationsinformationens pålidelighed (Buckingham & Goodall, 2015).

En yderligere måde, hvorpå organisationer søger at løse pålidelighedsproblematikkerne, er ved i højere grad at decentralisere beslutningsrettigheder vedrørende belønning. Eksempelvis fremgår der af debatten en tendens til, at organisationer ikke i lige så høj grad lader belønningsbeslutninger afhænge direkte af en årlig rating eller ranking, men derimod lader det være (endnu mere) op til de enkelte ledere at træffe disse beslutninger baseret på deres "bredere" vurdering. Heriblandt ses blandt andre, meget naturligt, nogle af de organisationer, der har valgt at udfase brugen af rating og ranking. Her henvises der f.eks. til Gap Inc, hvor der fortsat foretages en evaluering af medarbejdernes præstationer ved årets udgang med henblik på at træffe beslutninger om eksempelvis lønjusteringer og bonusallokering, men i modsætning til tidligere er denne ikke længere baseret på en rating, men derimod på en opsamling af de præstationssamtaler, der har fundet sted i løbet af året (Margolis et al., 2015). Cappelli & Tavis (2016) argumenterer for, at dette vil øge retfærdigheden i løn- og andre beslutninger og herigennem afhjælpe pålidelighedsudfordringerne.

Hos Microsoft kommer decentraliseringstendensen til udtryk ved, at virksomheden har erstattet deres tidligere kalibreringsmøder med såkaldte "People Discussions". Der er fortsat tale om en proces, hvor Microsofts ledere mødes med henblik på at evaluere medarbejderne og træffe beslutninger om lønregulering og fordeling af bonusser og aktier. Men i modsætning til tidligere, hvor fordelingen af belønningspuljen var baseret på en forudbestemt formel, som blev defineret centralt i organisationen og var linket til en ranking proces, så foreskriver det nye system kun størrelsen på belønningspuljen og ikke selve fordelingen. Det vil sige, at ledernes fleksibilitet i allokeringen af belønning er øget (Buckingham, 2013).

Blandt de virksomheder, der har valgt at bibeholde et link mellem belønning og en kvantitativ præstationsopgørelse (f.eks. via rating eller ranking), ses der en tendens til, at supplere denne med flere kvantitative opgørelser og/eller andre former for præstations informationer. Ifølge Buckingham & Goodall (2015) er Deloitte en af de organisationer, der har valgt, at udgangspunktet for medarbejdernes belønning fortsat skal være en årlig rating af deres præstation. Men i modsætning til tidligere, hvor ratingen var direkte bundet op til en forudbestemt belønning, så danner ratingen nu blot udgangspunkt for belønningsbeslutningen. Denne skal nu også baseres på mindre målbare elementer, såsom sværhedsgraden af de projekter, den ansatte har været tilknyttet i løbet af året og den ansattes bidrag til virksomheden udover de formelle projekter, der indgår i ratingen.

6. Designløsninger på ressourceforbrugsproblematikken

Med henblik på at optimere ressourceforbruget ses der i debatten en tendens til at fokusere på at simplificere performance management systemet. Simplificeringen kommer til udtryk på tværs af systemet, fra processer vedrørende fastsættelse af mål og opfølgningen på disse, til den løbende feedback og præstationsevaluering, samt belønningsprocesser.

I forhold til målfastsættelsesprocessen kommer simplificeringstendensen blandt andet til udtryk ved en reduktion i antallet af mål (Cunningham, 2015a; Margolis et al., 2015). Eksempelvis henviser en repræsentant fra Gap Inc. til, at de er gået væk fra at arbejde med mål som en slags "to do" liste over opgaver, der skal udføres, og i stedet anvender en proces, hvor der er fokus på at opstille færre mål (max 8 per person) og at sikre, at disse i større grad er resultatorienterede og udfordrende frem for blot opgaveorienterede (Margolis et al., 2015). I samme stil beskriver en repræsentant fra Accenture, at de oplevede, at deres tidligere fokus på at opstille mål og måle

deres ansattes præstation skabte omfattende ressourceforbrug og bureaukrati omkring brugen af mål, frem for motivation og et effektivt evalueringsværktøj. Det skyldes blandt andet, at medarbejderne ofte endte op med mange mål (op til 20), der var modstridende, forvirrende og vanskelige at evaluere. For at håndtere dette har Accenture nu i højere grad fokus på at ansatte de rette folk og efterfølgende udvise tillid til dem. I forlængelse heraf har de reduceret graden af monitorering og giver i højere grad de ansatte frihed og autonomi til at navigere ud fra nogle få og meget simple mål (Cunningham, 2015a).

Denne form for simplificering kommer også til udtryk i forhold til designet af evalueringsprocessen. Eksempelvis har Deloitte forsøgt at gøre deres evalueringsproces mere simpel ved, at deres ledere, som beskrevet i afsnit D.4., nu kun skal besvare fire simple fremtidsorienterede spørgsmål, hvilket er en reduktion i antallet af spørgsmål (Impraise, n.d.-b). Repræsentanter fra Deloitte argumenterer desuden for, at deres nye rating proces afhjælper ressourceudfordringerne, fordi den er mindre tidskrævende, og derfor giver lederne mere tid sammen med medarbejderne (Buckingham & Goodall, 2015).

Det vurderes desuden, at et yderligere centralt element ved simplificeringen er en tendens til, at organisationer erstatter centraliserede og meget udspecificerede performance management processer med mere uformelle og overordnede retningslinjer (eller guides), hvilke ledere og medarbejdere får relativ stor frihed til at navigere indenfor. Herved er der færre ressourcer der bindes direkte op til et centralt defineret performance management system, hvorved mængden af påkrævede og administrative opgaver, der typisk er forbundet med sådanne systemer, mindskes, mens fleksibiliteten øges. Denne tendens kommer f.eks. til udtryk i forhold til graden af formalisering i forbindelse med målfastsættelsesprocessen. Eksempelvis henviser Morris (2016) til, at man hos Adobe har valgt blot at stille en målfastsættelsesformular til rådighed for de ansatte, hvilken de helt eller delvist kan vælge at anvende i processen.

Ifølge Cappelli & Tavis (2016) er tendensen også reflekteret i designet af en-til-en samtalerne, idet beslutninger vedrørende f.eks. samtalerne frekvens og udformning decentraliseres. Mere konkret beskrives eksempelvis Gap Incs og General Electrics en-til-en samtaler, som korte uformelle sessioner (Baldassarre & Finken, 2015; Margolis et al., 2015). I samme stil beskriver en repræsentant fra Adobe deres en-til-en samtaler som flydende tovejs dialoger mellem leder og medarbejder. Ligesom ved målfastsættelsen har Adobe stillet skriftlige formularer til rådighed,

som de ansatte kan vælge at benytte i forbindelse med en-til-en samtalerne, men størstedelen af de ansatte vælger at afholde dem uformelt og mundtligt og uden at udfylde formularerne (Morris, 2016). I alle tre tilfælde er afholdelsen af en-til-en samtalerne noget de ansatte opfordres til, og udover nogle overordnede retningslinjer for, hvor mange samtaler der som minimum skal afholdes i løbet af et år, defineres frekvensen lokalt. På samme måde er de formelle krav til samtalerne forløb og indhold, samt dokumenteringen heraf minimeret. I forlængelse heraf indikerer eksemplerne desuden en tendens til, at organisationer vælger at gå på kompromis med mængden af skriftlig dokumentation som et led i at mindske ressourceforbruget. I de tilfælde, hvor der anvendes feedbackapplikationer, har organisationerne dog mulighed for at opnå både mundtlig og skriftlig dokumentation af feedbacken. Dertil kommer, at brugen af feedbackapplikationer i sig selv indikerer en simplificering af feedbackprocesserne, da de gør det muligt for de ansatte hurtigt og nemt at give og anmode om 'realtime' feedback. I debatten argumenteres der desuden for, at brugen af disse feedbackapplikationer letter lederens efterfølgende opgave med at gennemgå og opsamle al feedbacken, når det er tid til at tage aktion, såsom at tildele lønstigninger eller overveje forfremmelser og jobrotationer (Cappelli & Tavis, 2016).

Endelig ses tendensen til at designe overordnede performance management processer, der tager mere konkret form lokalt også i relation til belønningsprocesser. Dette kommer f.eks. til udtryk blandt de virksomheder der, som beskrevet i afsnit D.4., er gået væk fra at anvende en forudbestemt formel for belønningsallokering, men i stedet decentraliserer denne beslutning til den enkelte leder. Derved har beslutninger vedrørende fordeling af belønning i disse virksomheder fået en mere uformel karakter, da de nu i højere grad baseres på den enkelte ledes vurdering frem for en centralt defineret formel (Buckingham, 2013; Impraise, n.d.-b; Morris, 2016).

E. En diskussion og positionering af de nye tanker og ideer om performance management

1. Oversigt

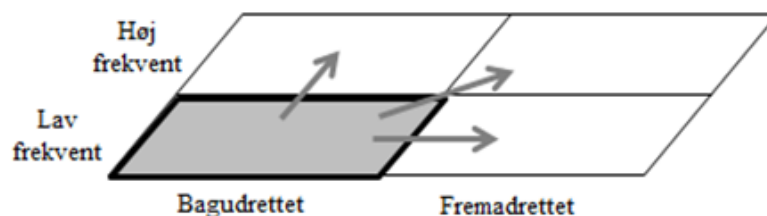
Dette afsnit positionerer de designløsninger, som ovenfor er blevet introduceret som svarene på en række af de problemer, som performance management pt. står overfor. Først karakteriserer vi den form for præstationsinformation, som de nye designløsninger repræsenterer. Derefter

diskuterer vi, hvordan man tænker at bruge præstationsinformation i de nye perspektiver på performance management. Afslutningsvist understreger vi, at selv om de nye designforslag fremstår som løsninger på de fremhævede problemer, så er det ikke vanskeligt at pege på udfordringer, der let kan opstå omkring dem.

2. Hvilke bevægelser i feltet illustrerer de nye designløsninger?

Som det fremgår af figur 2 og 3 nedenfor, så kan de designløsninger, der fremhæves i debatten, ses som en illustration af den bredde som præstationsinformationer er udtryk for i organisationer - både i forhold til deres tidsorientering (figur 2) og i forhold til den 'materialitet' som præstationsinformationerne har (figur 3).

For det første oplever vi, at debatten om den nye performance management spreder tidsforståelsen ud fra en bagudrettet og lav frekvent til en fremadrettet og høj frekvent, som illustreret i figur 2. Det betyder naturligvis ikke af den nye performance management alene baserer sig på præstationsinformation som er fremadrettet og høj frekvent, der er helt sikkert stadig bagudrettet og lav frekvent information, men behovet for at tænke bredere og mere ukonventionelt bliver understreget i forsøget på at finde løsninger på de 5 problemområder.



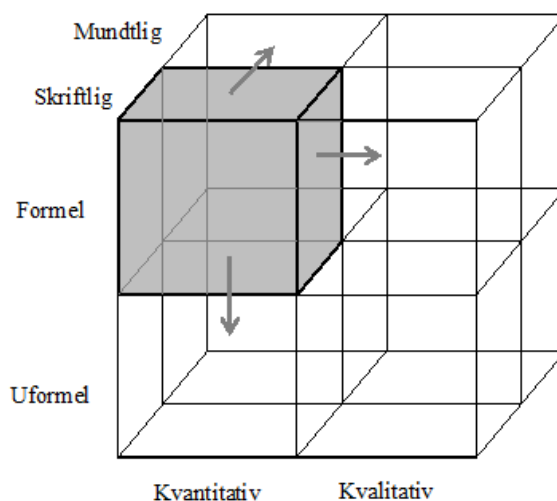
Figur 2: Udvidelsen af præstationsinformationens tidsorientering

Med henblik på at imødekomme især tilpassnings- og udviklings-udfordringerne ses f.eks. en tendens til at erstatte årlig målfastsættelse, præstationsevaluering og feedback med mere hyppige processer i form af eksempelvis mere kortsigtede mål og målopfølgninger, løbende en-til-en samtaler samt realtids crowdsourced feedback. Det understreger betydningen af mere høj frekvent præstationsinformation. Den fremadrettede orientering kommer f.eks. til udtryk i tendensen til at erstatte eller supplere det bagudrettede format for evaluering og feedback med et større fokus på medarbejdernes potentiale og fremadrettede udvikling.

Når det handler om bevægelsen i forhold til forståelsen af præstationsinformationernes 'materialitet', så er det i høj grad relevansen af uformel, mundtlig og kvalitativ information, der giver et bredere format (se figur 4). Særligt i relation til problemerne med medarbejderudvikling, samarbejde og pålidelighed har nogle organisationer peget på at bevæge sig væk fra kvantitative, skriftlige og formelle præstationsinformationer. F.eks. har nogle organisationer valgt at gå helt bort fra at anvende rating og ranking i deres præstationsevalueringsproces. Debatten rummer dog kun sparsom indsigt i, hvad det så er organisationerne sætter i stedet for. Det vi dog forstår er, at alternativerne ikke er lige så formaliserede og rummer mere mundtlig og kvalitativ præstationsinformation.

Som sagt bevæger de nye ideer og tanker om performance management sig altså ikke kun i én retning. Der er også de organisationer, som har valgt at øge antallet af ratings i løbet af året samt at udvide antallet af præstationsdimensioner, der evalueres på. Herved bliver der tale om yderligere skriftlig og kvantitativ præstationsinformation.

Et andet forhold der understreger betydningen af at kunne operere med både formel og uformel tilvejebringelse og udveksling af præstationsinformation, drejer sig om, at beslutninger om performance management processernes mere specifikke organisering og struktur i højere grad decentraliseres og tager form lokalt i organisationerne. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at der opstilles overordnede retningslinjer, der fastlægger, at der skal holdes en-til-en samtaler i løbet af året, mens beslutninger om f.eks. hvor ofte disse skal finde sted, og hvordan samtalerne mere konkret skal forløbe og eventuelt dokumenteres, bliver overladt til den enkelte leder.



Figur 3 Udvidelsen af forståelsen for præstationsinformationernes 'materialitet'

3. Hvilken betydning har formålene med performance management i designløsningerne?

Dette afsnit fokuserer lidt mere på, hvordan de mange forskellige former for præstationsinformation, der er en del af de fremhævede designløsninger, så mere specifikt tænkes af skulle bruges i organisationerne.

Noget af det første som falder i øjnene er, at mange kommentatorer peger på, at der er behov for re-design af performance management systemer, fordi det samme system eller den samme proces bruges til for mange forskellige formål. Det kommer blandt andet til udtryk i forhold til medarbejderudviklingsproblematikken. Mere konkret kritiseres f.eks. brugen af rating og ranking for at skabe for stort fokus på formål relateret til den *konditionerende* rolle og den *incitamentsskabende* rolle frem for den *informerende* rolle. Der argumenteres blandt andet for, at dette er medvirkende til, at evalueringsprocessen ikke har den ønskede effekt på medarbejderudvikling.

Parallelt hertil påpeger flere, at designet af præstationsevalueringsprocesser i organisationer ikke bør tænkes som én samlet proces, men snarere som flere separate processer, der mere specifikt er rettet imod henholdsvis 1) den informerende rolle i form af løbende feedback og en-til-en samtaler med fokus på udvikling, 2) den konditionerende rolle i form af en samlet evaluering af den ansattes årlige præstation og 3) den incitamentsskabende rolle i form af en belønningproces, der typisk inkluderer en årlig belønningssamtale og lønforhandling (Buckingham, 2013; Buckingham &

Goodall, 2015; Impraise, n.d.-b; Margolis et al., 2015). Til trods for at processerne officielt set holdes afskilt, vil de naturligvis også være hinanden komplementære størrelser. F.eks. via en mere eller mindre direkte kobling imellem præstationsevalueringsprocessen og belønningsprocessen eller ved, at den løbende feedback og en-til-en samtalerne i en mere eller mindre bevidst og formaliseret grad tages i betragtning i både præstationsevaluerings- og belønningsprocessen (Buckingham & Goodall, 2015; Margolis et al., 2015; Nisen, 2015b).

Debatten tegner et billede af, at der lægges mere vægt beslutnings-facilitering (herunder den konditionerende og den informerende rolle) end på beslutningskontrol (herunder den incitamentsskabende rolle og den dokumenterende rolle) i virksomhederne. I relation til den *informerende* rolle kommer det f.eks. til udtryk ved en tendens til, at virksomhederne i høj grad har denne rolle for øje i designet af f.eks. den løbende feedback og en-til-en samtalerne. Dette ses især i tendensen til, at organisationerne bevæger sig væk fra den mere traditionelle og bagudrettede tilgang til feedback og i stedet tager en mere coachende tilgang, hvor der i højere grad er fokus på de ansattes styrker og potentialer samt fremadrettede udvikling og handlinger. Dertil kommer, at det i forlængelse af tendensen til en øget frekvens for netop feedback og en-til-en samtaler (og for målfastsættelse og målopfølgning) skabes mulighed for oftere at kommunikere til de ansatte, hvilken retning organisationen ønsker, at de bevæger sig i, samt hvad der betragtes som god præstation.

4. Udfordringer ved de nye designløsninger

Selv om de nye løsninger umiddelbart virker forløsende på mange af de problemer, der viser sig med mere konventionelle former for performance management, så vil de helt sikkert også møde nye udfordringer i praksis. I dette afsnit vil vi kort skitsere blot et lille udpluk af de problematikker, der kan være forbundet med de nye forslag. Denne diskussion vil i sagens natur blive holdt på et mere hypotetisk plan, da vi endnu venter på de første forskningsrapporter om de konkrete effekter af de nye tiltag.

For det første kan tendensen til en mere uformel tilgang til performance management hurtigt lede til en række koordinationsproblematikker på et mere overordnet plan. Ved at designe mere uformelle processer, tildeles medarbejdere og ledere decentralt mere ansvar og flere beslutningsrettigheder. Det kan være godt på mange måder, men det kræver naturligvis, at både viden og kompetencer er til stede decentralt (Jensen & Meckling, 1995; Lazear & Gibbs, 2015).

For eksempel, når en leders målstyring overfor sine medarbejdere bliver mere ad-hoc og decentral - og altså ikke længere er del af en kaskadering fra toppen - fordrer det jo, at den enkelte leder ved, hvad der er vigtigt for organisationen og kan gennemskue afhængighedsforholdene mellem sine medarbejdere og andre dele af organisationen. Ellers kan den lokale målstyring jo hurtigt løbet af sporet i forhold til organisationens samlede værdiskabelse.

For det andet kan tendensen til at øge frekvensen omkring præstationsinformation samt at involvere flere 'subjekter' i præstationsevalueringen (kunder, kollegaer, leverandører etc.) være forbundet med flere problematikker. Eksempelvis kan hyppigere præstationsevaluering og feedback fra flere forskellige subjekter skabe modsigelser i præstationsinformation og gøre det uoverskueligt for medarbejderne at sortere, prioritere og anvende den omfattende mængde af information, der dermed opstår på en effektiv måde (Goler et al., 2016). Samtidig kan subjektiviteten, der jo stadig er forbundet med de nye løsninger fortsat skabe støj i evalueringerne (Bol, 2008; Prendergast & Topel, 1993).

For det tredje er en potentiel udfordring i forhold til tendensen til at fravælge rating, at til trods for at organisationerne herved officielt skiller sig af med rating, så erstattes disse i nogle tilfælde i virkeligheden bare med uofficielle ratings (en slags "skyggeratings"), som ledere foretager for at kunne træffe og begrunde beslutninger om f.eks. løn og forfremmelse. Med fravalget af ratings opstår der derfor potentielle udfordringer relateret til gennemsigtighed, den oplevede retfærdighed ved performance management systemet og den generelle tillid til lederne (Impraise, n.d.-b; Nisen, 2015b).

F. Konklusion og perspektivering

1. Konklusion

Behovet for tilpasning, medarbejderudvikling, samarbejde, pålidelighed og et mere fornuftigt ressourceforbrug er de problemstillinger, der i den aktuelle debat om performance management bliver fremhævet som forklaringer på, at der er et behov for at ændre på designet af mere konventionelle former performance management systemer og processer. Med afsæt i dem har vi i

denne artikel identificeret og karakteriseret de designvalg omkring organisationers performance management systemer og processer, der udpeges til at kunne håndtere disse problemer. De mest markante løsninger er, at udvikle performance management, der udføres med en højere frekvens og med et mere fremadrettet og handlingsorienteret fokus, en mindre grad af formalisering og relativ præstationsevaluering, samt at de enkelte processer og systemer i højere grad fokuserer på et enkelt formål fremfor at skulle bruges til flere forskellige formål på den samme tid.

2. Perspektivering

Endnu er vi kun bekendt med intentioner i den nye performance management, men mangler viden om effekterne af og erfaringerne omkring de konkrete designvalg, der er udset til at kunne løse de fremhævede problemer. Derfor er det også centralt, at fremtidig forskning bliver rettet imod at forstå de konsekvenser, som designløsningerne reelt har, og hvilke udfordringer de eventuelt fører med sig. Et større datagrundlag er afgørende for, at vi for alvor kan forstå bidraget og udfordringerne med den eksisterende og den nye performance management, og hvordan den kan anvendes i praksis med henblik på at opnå større værdi igennem performance management. Alt det bliver afgørende for vores forståelse af, hvordan organisationer kommer videre med deres performance management.

Den nye debat om performance management er også en understregning af, at performance management har et bredt vinge-fang. For at lykkes med performance management er det afgørende at kende til de mange forskellige designvalg, som performance management kan udfoldes igennem i den enkelte organisation. Præstationsinformation har i dag mange forskellige formater, og kan indtage mange forskellige roller i organisationer.

Noter

1. Vores kilder har været fagskrifterne Harvard Business Review og World at Work, hvor en lang række organisationseksempler samt fordele og ulemper ved performance management designvalg løbende diskuteres. Vi har også inddraget avisartikler og blogposts fra blandt andre The Washington Post, Quartz, Workforce og Impraise Blog, samt publikationer og rapporter fra konsulenthuse som Deloitte og McKinsey, som omhandler emnet.
2. Rating er en proces, hvor den enkelte medarbejder tildeles en kvantitativ vurdering/"karakter" for sin præstation på en eller flere dimensioner. Ved ranking er der tale om rangordning af medarbejderen i forhold til nogle på forhånd specificerede kategorier og ofte igennem en sammenligning af medarbejderne. I nogle tilfælde kombineres ranking med 'forced distribution' eller tvungen rangordning for at sikre differentiering.

Referencer

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Baldassarre, L., & Finken, B. (2015). GE's Real-Time Performance Development. Retrieved September 29, 2017, from <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bol, J. C. (2008). Subjectivity in compensation contracting. *Journal of Accounting Literature*, 27, 1–24.
- Buckingham, M. (2013). Trouble with the Curve? Why Microsoft is Ditching Stack Rankings. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/11/dont-rate-your-employees-on-a-curve>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, (October). Retrieved from file:///C:/Users/krs.om/AppData/Local/Mendeley Ltd./Mendeley Desktop/Downloaded/Peter, Anna - 2016 - The performance management revolution.pdf
- Cohan, P. (2012). Why Stack Ranking Worked Better at GE Than Microsoft. *Forbes Magazine*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/07/13/why-stack-ranking-worked-better-at-ge-than-microsoft/#190f88e63236>
- Cunningham, L. (2015a). Accenture CEO explains why he's overhauling performance reviews - The Washington Post. *The Washington Post*. Retrieved from https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/23/accenture-ceo-explains-the-reasons-why-hes-overhauling-performance-reviews/?utm_term=.3941f35f1af1
- Cunningham, L. (2015b). In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings - The Washington Post. *The Washington Post*. Retrieved from https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/?utm_term=.3b35abdcbeae
- Deloitte Consulting. (2014). *Global Human Capital Trends 2014 - Engaging the 21st-century workforce*.
- Eichenwald, K. (2012, August). Microsoft's Lost Decade. *Vanity Fair*. Retrieved from <https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>
- Engler, H., & Mason, C. (2016). Enabling New Levels of Performance at Sears Holdings Corp.

World at Work Journal, 35–46.

- Ewenstein, B. B., Hancock, B., & Komm, A. (2016). Ahead of the curve: The future of performance management. *McKinsey Quarterly*, (May), 1–10.
- Fabech, S. (2015, September 30). Performance Management: Vi er i gang med at knække koden. *Børsen*. Retrieved from http://ledelse.borsen.dk/artikel/1/311826/performance_management_vi_er_i_gang_med_at_knaekke_koden.html
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Friis, I., & Hansen, A. (2014). Performance management i et tværdisciplinært perspektiv. *Informatik Og Økonomistyring*, (2), 113–151.
- George, L., & Holbein, J. (2016). Engaging employees to transform performance management at Cardinal Health. *World at Work Journal*, 25(2), 47–59. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/adimLink?id=80416>
- Goler, L., Gale, J., & Grant, A. (2016). Let's Not Kill Performance Evaluations Yet. *Harvard Business Review*, 94(11), 90–94. Retrieved from <http://libweb.ben.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118866699&site=ehost-live>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.09.004>
- Hansen, A. (2015). En tværfunktionel refleksion over performance management: Om præstationsopgørelser og deres formål, 127–150.
- Hansen, A. (2018). *On the scope and roles of performance information in organizations: A cross-functional reflection on performance management in a value-adding perspective*. Working paper. Copenhagen Business School.
- Hassell, B. (2016). IBM Sets a New Checkpoint. Retrieved September 29, 2017, from <http://www.workforce.com/2016/02/05/ibm-sets-a-new-checkpoint/>
- Impraise. (n.d.-a). How GE renews performance management: From stack ranking to continuous feedback — Impraise Blog - Employee performance management, reviews and 360 feedback. Retrieved September 29, 2017, from <https://blog.impraise.com/360-feedback/how-ge-renews-performance-management-from-stack-ranking-to-continuous-feedback-360-feedback>
- Impraise. (n.d.-b). WHITE PAPER: WHY DELOITTE , ADOBE & CO. Replaced the Annual Review.
- Impraise blog. (n.d.). Deloitte joins Adobe and Accenture in dumping performance reviews —

Impraise Blog - Employee performance management, reviews and 360 feedback. Retrieved October 2, 2017, from <https://blog.impraise.com/360-feedback/deloitte-joins-adobe-and-accenture-in-dumping-performance-reviews-360-feedback>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, (Fall). <https://doi.org/10.2139/ssrn.6658>

Kampkötter, P. (2014). Performance Appraisals and Job Satisfaction. *Seminar of Personnel Economics and Human Resource Management*, 5192(April), 1–27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2469875>

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783. <https://doi.org/10.2307/255378>

Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2015). *Personnel Economics in Practice* (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Ledford, G. E., Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2016). A Study of Cutting-Edge Performance Management Practices: Ongoing Feedback, Ratingless Reviews and Crowdsourced Feedback. *World at Work Journal*, 25(2), 8–24. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/adimLink?id=80413>

Margolis, J. D., Norris, M., & McKinnon, P. D. (2015). Gap Inc.: Refashioning Performance Management. *Harvard Business School Cases*, 1. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=118429041&lang=de&site=eds-live&authtype=ip,uid%0Ahttp://hbr.org/product/a/an/416019-PDF-ENG>

McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, (February), 62–68.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. London: Prentice-Hall.

Morris, D. (2016). Death to the Performance Review: How Adobe Reinvented Performance Management and Transformed Its Business. *World at Work Journal*, (Second Quarter), 25–34.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives*. London: SAGE Publications.

Nisen, M. (2015a). Accenture is freeing 300,000-plus employees from performance reviews. Retrieved October 2, 2017, from <https://qz.com/461095/accenture-is-freeing-300000-plus-employees-from-performance-reviews/>

Nisen, M. (2015b). Why GE had to kill its annual performance reviews after more than three decades. Retrieved September 29, 2017, from <https://qz.com/428813/ge-performance-review-strategy-shift/>

- Nisen, M. (2015c, August). How Millennials Forced GE to Scrap Performance Reviews. *The Atlantic*. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2015/08/how-millennials-forced-ge-to-scrap-performance-reviews/432585/>
- Prendergast, C., & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review*, 37(2-3), 355-365. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90024-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90024-5)
- Rafter, Michelle, V. (2017). UPON FURTHER REVIEW. *Workforce*, 96(1), 29-30. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=90f487fa-de63-4694-bcd3-26a454e36b62%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=120346049&db=afh>
- Rahimi, S. (2015). Why Millennials and the Traditional Performance Process Don't Mix. Retrieved September 29, 2017, from <https://www.saba.com/us/blogs/2015/03/10/why-millennials-and-the-traditional-performance-process-don-t-mix/>
- Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional Consequences of Performance Measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247. <https://doi.org/10.2307/2390989>
- Ritchie, J. (2016). Transforming a Company: How Microsoft's New Employee Performance System Supports Its Business and Cultural Transformation. *World at Work Journal*, (Second Quarter), 61-75.
- Rock, D., Davis, J., & Jones, B. (2014). Kill Your Performance Ratings. *Strategy+business*, Autumn(76). Retrieved from <https://www.strategy-business.com/article/00275?gko=c442b>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations* (4. ed.). New York: The Free Press.
- Yeh, C. (2015). What Marissa Mayer Got Wrong (and Right) About Stack Ranking Employees. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/01/what-marissa-mayer-got-wrong-and-right-about-stack-ranking-employees>
- Zillman, C. (2016). IBM Is Blowing Up Its Annual Performance Review. *Fortune Magazine*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/>
- Zimmerman, J. L. (2011). *Accounting for Decision Making and Control* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.