

Performancerelaterede lønsystemer i den offentlige sektor

Nogle dilemmaer illustreret på grundlag af eksperimentel økonomi og »behavioural economics«

Kirsten Bregm

Abstract

Der er betydelig interesse for performancerelaterede lønsystemer i den offentlige sektor. Målene er en større effektivitet som følge af at de ansatte er motiveret af sammenhængen mellem performance og aflønning, samt forbedrede muligheder for at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere når aflønningen er variabel og individualiseret.

Argumenterne for performance-relateret aflønning baserer sig ofte – eksplicit eller implicit – på ret simple økonomiske ræsonnementer. Ifølge disse er der konsistens mellem mål og midlet, og målene er ikke i konflikt. Resultater fra eksperimentel økonomi og »behavioural economics« viser imidlertid at dette ikke nødvendigvis er tilfældet. Tværtimod er der nogle betingelser som skal være opfyldt for at performance-relateret løn fremmer målene og målene ikke kommer i konflikt. Disse betingelser kan være særligt vanskelige at opfylde i den offentlige sektor. Forsøg på at opfylde betingelserne kan stille offentlige ledere over for vanskelige afvejsninger som konkretiseres i en række dilemmaer. Mulighederne for at håndtere disse dilemmaer er afgørende for de konsekvenser performance-relateret løn får i en given konkret sammenhæng.

Indledning

Performancerelaterede lønsystemer bliver ofte set som et middel til at øge performance i den offentlige sektor. I Danmark indebærer de nye lønformer at der kan ydes tillæg til grundlønnen i form af funktionstillæg, kvalifikationstillæg og eventuelt resultatløns. Kvalifikationstillæg kan udmøntes på grundlag af objektive kvalifikationer som uddannelse, kurser mv. Men de kan også udmøntes på grundlag af subjektive vurderinger af hvordan den enkeltes kvalifikationer omsætter sig i den enkeltes præstationer eller resultater. Det betegnes som performance-relateret løn når kvalifikationstillæg udmøntes på denne måde, ligesom resultatløns betegnes som performance-relateret løn.

Målene med performance-relatering af lønnen er en større effektivitet som følge af at de ansatte er motiveret af sammenhængen mellem performance og aflønning, samt forbedrede muligheder for at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere når aflønningen er variabel og individualiseret. Ifølge standard økonomisk teori er der da også, som det vises i denne artikel, konsistens mellem mål og middel, og der er ikke konflikt mellem målene. Standard økonomisk teori anvendes her som betegnelse for økonomisk teori der er baseret på forudsætningerne om at økonomiske agenter er rationelle, nyttemaksimerende og alene motiveret af deres eget økonomiske udbytte. Relevansen af at design af aflønningssystemer sker på et mere avanceret teoretisk grundlag illustreres blandt andet af at disse forudsætninger udfordres af resultater fra eksperimentel økonomi og »behavioural economics«. Eksperimentel økonomi belyser faktisk økonomisk adfærd under laboratorieforhold hvor man kan observere adfærd under kontrollerbare betingelser (Samuelson 2005, Plott and Smith 2008). »Behavioural economics« inddrager indsigter fra økonomiens grænsevidenskaber, og især psykologi, i økonomisk teori med henblik på at etablere et mere realistisk grundlag for økonomisk teori (Kahneman and Tversky 2000, Kahneman 2003, Camerer and Loewenstein 2004, Della-Vigna 2009). Eksperimenter, og herunder eksperimenter hvor forsøgspersoner skal forholde sig til hypotetiske valg, er en vigtig del af grundlaget for teoriudviklingen. »Behavioural economics« er på dansk blevet betegnet som adfærdsøkonomi eller psykologisk økonomi.

Der redegøres i artiklen for nogle resultater fra eksperimentel økonomi og »behavioural economics«, og for deres implikationer for performance-relateret løn. Det vises at når disse resultater inddrages i analysen, er der ikke nødvendigvis konsistens mellem målene med performance-relateret løn og midlet performance-relateret løn, ligesom der kan opstå konflikter mellem de enkelte mål. Resultaterne afdækker nogle vigtige betingelser der skal være opfyldt for at performancerelaterede aflønningssystemer er effektive; betingelser som negligeres i analyser baseret på standard økonomisk teori. Der redegøres for hvorfor disse betingelser kan være særligt vanskelige at opfylde i den offentlige sektor. Forsøg på at opfylde betingelserne kan stille offentlige ledere over for vanskelige afvejninger som konkretiseres i en række dilemmaer, der afslutningsvis redegøres for. Mulighederne for at håndtere disse dilemmaer er afgørende for de konsekvenser performance-relateret løn får i en given konkret sammenhæng.

Performance-relateret aflønning

Performance-relateret aflønning analyseres typisk på grundlag af principal-agent-teori. Principal-agentteorien behandler således hvordan en principal gennem et belønningssystem kan få en agent til at varetage sine interesser (Ross 1973, Milgrom and Roberts 1992, Prendergast 1999, Dixit 2000, Bregm 2007). Argumentet for performance-relateret aflønning kan illustreres gennem en simpel principal-agent model. Modellen tager udgangspunkt i at en principal engagerer en agent til at udføre et arbejde for sig. Resultatet afhænger ikke kun af agentens indsats, men også af de betingelser agenten har for at udføre arbejdet. Der er endvidere asymmetrisk information, således at principal og agent ikke har den samme information. Agen-

ten antages at have information om sin indsats, som principalen ikke har. Tilsvarende antages agenten at have information om de betingelser som agenten har at handle under, som principalen ikke har. Hvis agenten er sælger for en principal, har principalen fx. ikke information om den tid, agenten bruger på at sælge, og ej heller den ihærdighed agenten udviser med hensyn til at sælge. Agenten kan også have information om forhold, der er af betydning for omfanget af salget, som principalen ikke har. Principalen kan observere resultatet, det vil i eksemplet sige salget. Principal og agent antages at være rationelle og nyttemaksimerende. For principalen afhænger nytten af det økonomiske udbytte. For agenten afhænger nytten af lønnen og den indsats der ydes, hvor indsats antages at være forbundet med en negativ nytte, som antages at kunne opgøres som et økonomisk beløb.

Hvis agenten aflønnes med en fast løn vil agenten udnytte at principalen ikke har fuld information om agentens indsats og de betingelser agenten har at handle under. Løsningen består i at udforme et aflønningssystem der giver agenten incitament til at handle i overensstemmelse med principalens mål. Hvis der indføres en performance-relateret aflønning vil agenten kunne opnå et økonomisk udbytte ved at øge indsatsen. Antagelsen om rationalitet indebærer at agenten antages at kunne kalkulere det forventede udbytte ved at yde en marginalt større indsats på grundlag af rationelle forventninger vedrørende sammenhængen mellem en ændring i indsats, og den ændring i performance-relateret løn som opnås herved. Så længe den forventede større indtjening, der opnås ved at yde en marginalt større arbejdsindsats, overstiger de omkostninger som er forbundet med at yde denne indsats, vil agenten øge indsatsen. En performance-relateret aflønning er derfor i overensstemmelse med et mål om at øge performance.

Et performancerelateret lønsystem åbner også mulighed for at give tillæg. Med henblik på at tiltrække ansatte kan der gives tillæg. Et mål om at tiltrække ansatte er ikke i konflikt med et mål om at motivere allerede ansatte, når de ansatte som i standardmodellen antages alene at være motiveret af deres eget økonomiske udbytte. Der kan således gives tillæg til nyansatte uden at det påvirker performance for allerede ansatte. Tilsvarende er der heller ingen konflikt mellem målet om at tiltrække ansatte og at fastholde allerede ansatte, fordi de allerede ansattes nytte alene afhænger af størrelsen af deres eget økonomiske udbytte.

Samlet fremstår performance-relateret løn derfor som et middel der er i overensstemmelse med målene.

Eksperimentelle spil

Antagelsen om at den enkelte er nyttemaksimerende og alene motiveret af at optimere sit eget økonomiske udbytte udfordres af en række eksperimenter af forskellig type (Fehr and Fischbacher 2002, Fehr and Schmidt 2003, Camerer 2003). Mest enkelt illustreres det af et klassisk eksperiment, ultimatumspillet (Güth et al. 1982). I spillet indgår to personer. Den ene spiller, forslagsstilleren, skal foreslå en deling af et beløb mellem de to spillere. Den anden spiller, respondenteren, kan acceptere eller afslå fordelingen. Hvis respondenteren accepterer den tilbudte andel, bliver

fordelingen mellem respondenterne og forslagsstilleren som det er foreslået. Hvis respondenterne derimod afviser det tilbud der gives, får hverken respondenterne eller forslagsstilleren noget. Begge spillere kender disse betingelser.

Ifølge standard økonomisk teori skulle respondenterne acceptere et hvilket som helst beløb fordi respondenterne herved ville være bedre stillet end ved at afslå tilbuddet, og slet ikke få noget. Det viser sig imidlertid at respondenter typisk ikke reagerer som en »homo oeconomicus« der kun er interesseret i sit eget økonomiske udbytte. Hvis tilbuddet er på under 20%, afslås det ca. halvdelen af de gange hvor eksperimentet gennemføres (Camerer 2003). Hellere end at få et beløb der anses for unfair, vælges det ikke at få noget, for derved at opnå at den anden heller ikke får noget.

Det er bemærkelsesværdigt at det ikke kun er fordelingen af det økonomiske beløb der er afgørende for reaktionen. Forslagsstillerens indflydelse på fordelingen er også af afgørende betydning (Falk et al. 2008, Bolton and Ockenfels 2005). Hvis respondenterne bliver fortalt at forslagsstillerens tilbud er bestemt af en tilfældighedsmekanisme, accepterer respondenterne i højere grad en ulige fordeling (Blount 1995).

Det er også bemærkelsesværdigt at forslagsstilleren typisk har foregrebet respondenterens adfærd. Typiske tilbud er på 40-50% og meget ofte tilbydes en 50:50-fordeling (Camerer 2003).

Respondenterens adfærd kan ikke forklares ved at den er i overensstemmelse med en antagelse om at maksimere størrelsen af det økonomiske udbytte, blot på længere sigt, ved at påvirke forslagsstilleren således at denne i fremtiden tilbyder en mere fair fordeling. Forslagsstiller og respondenter møder jo i spillet kun hinanden en enkelt gang. Respondenterens adfærd er betegnet ved negativ reciprocitet, det vel sige en tilbøjelighed til at reagere fjendtligt på en handling, der opfattes som fjendtlig, selv om der er omkostninger forbundet med at gøre det, og selv om det ikke er forbundet med nogen fremtidig gevinst at gøre det (Fehr and Gächter 2000).

Man har også gennemført eksperimenter hvor forsøgspersoner er blevet hjerne-scannet, mens de har medvirket i ultimatumspillet, og fundet støtte for negativ reciprocitet (DeQuervain et al. 2004). Når en respondenter får tilbudt en lille del (10-20%), aktiveres områder i hjernen der forbindes med vrede og afsky. Og jo kraftigere aktiviteten er, jo mere tilbøjelig er respondenterne til at afvise de tilbud de får (Sanfey et al. 2003).

I eksperimenter der ikke bare vedrører en enkelt periode, men gentages, bliver tilbøjeligheden til at handle på en måde der svarer til reciprocitet intensiveret (Fehr et al. 2009). Empiri der indikerer belæg for reciprocitet i arbejdssammenhænge diskuteres i Bregne (2010b).

Implikationen af resultaterne er at fairness er afgørende for vurderingen af en fordeling, og at konsekvensen af en fordeling, der anses for unfair, kan være negative reciprokke reaktioner. Implikationen er at performance-relateret løn ikke nødvendigvis øger performance, men tværtimod kan føre til negative reaktioner fra ansatte som ikke anser den performance-relaterede løn for at være fair.

Referencepunktets betydning for vurderinger

At sammenligninger med andre er afgørende ved vurderingen af en situation er dokumenteret i en betydelig empirisk litteratur (Clark et al., 2008; Solnick og Hemenway, 1998). Løn vurderes ikke kun på grundlag af den absolutte størrelse som det antages i standard økonomisk teori, men også i forhold til referencepersoner. En nærliggende referencegruppe er sammenlignelige ansatte på samme arbejdsplads. I et eksperiment skal deltagerne vurdere hvem af to ansatte der er mest lykkelig (Shafir et al. 1997). De er begge nyuddannede med samme uddannelse. Den ene er ansat i en virksomhed, hvor hun tjener \$36,000, mens den gennemsnitlige startløn er \$40,000. Den anden tjener \$34,000 i en virksomhed, hvor den gennemsnitlige startløn er \$30,000. 80 % mente at det var hende, der havde den mindste løn, men dog en relativt højere løn end kollegerne. En anden gruppe blev spurgt hvem af de to der var mest tilbøjelig til at skifte job, og 66 % mente det var hende der tjente mindre end kollegerne til trods for at lønnen absolut set var højest.

Implikationen af at lønnen vurderes i forhold til andre på samme arbejdsplads, er at lønnen kan blive anset for unfair lille, selv i det tilfælde hvor lønnen er større end hvad der alternativt kunne opnås på andre arbejdspladser. En implikation er også at når den enkelte vurderer sin løn i forhold til andres løn, vil tillæg til nyansatte betyde at de allerede ansatte opfatter deres løn som uretfærdig med mulige negative reaktioner til følge, såfremt de ikke også får samme tillæg som de nyansatte de sammenligner sig med. Målet om at tiltrække nye ansatte kan derfor være i konflikt med målet om at fastholde ansatte og mål om at motivere de allerede ansatte, mens der ifølge standard økonomisk teori ikke er sådanne modsætninger, fordi den enkeltes vurdering af lønnen jo alene afhænger af størrelsen af den enkeltes egen løn. En implikation er videre at mulighederne for at tiltrække og fastholde ansatte ikke kun afhænger af størrelsen af lønnen, som det antages i standard økonomi, men også af at lønnen vurderes som fair.

Betydningen af referencepunkter illustreres også af et eksperiment hvor halvdel af forsøgspersonerne (udtaget tilfældigt) fik et krus (Kahneman, Knetsch and Thaler 1990). Herefter blev der etableret et marked således at de forsøgspersoner der ikke havde noget krus, kunne byde ind med en købspris. Det viste sig at den pris køberne var villige til at give for kruset, var mindre end den pris sælgerne var parat til at sælge krusene for (Kahneman, Knetsch and Thaler 1990; 1991). Værdien af godet (af type der ikke erhverves med videresalg for øje) afhænger altså af referencepunktet: Om man har godet eller om man ikke har. Forskellen i værdien kan fortolkes som udtryk for en »endowment effekt« (Thaler 1980), der indebærer at værdien af et gode stiger når det bliver en del af en persons beholdning. Konsekvensen er at det at give afkald på et gode derfor er forbundet med et større

tab, end den gevinst der opnås ved at erhverve godet, mens der jo ifølge standard økonomisk teori er symmetri, da vurderingen af tab og gevinster alene afhænger af absolutte størrelser. Fænomenet beskrives ved tabsaversion der mere generelt er en asymmetrisk vurdering af tab og gevinster, således at en ændring der fortolkes som et tab, vejer tungere end en ændring af den samme størrelse der fortolkes som en gevinst (Kahneman and Tversky 1979, Kahneman and Tversky 1984, Kahneman, Knetsch and Thaler 1990, Tversky and Kahneman 1991). Tabsaversion illustreres også af et eksperiment der viste, at det beløb deltagerne forlangte for at pådrage sig en risiko for en dødelig sygdom med en sandsynlighed på en promille, var meget større end det beløb deltagerne var parat til at betale for en vaccine som kunne fjerne risikoen med samme sandsynlighed (Thaler 1980).

I forbindelse med vurdering af ændringer over tid er forventninger et referencepunkt (Kahneman and Tversky 1979). Om en ændring er et tab eller en gevinst beror da på hvad der var forventet. En tolkning er at knytte dette til »endowment effekten« ovenfor. Når der er en forventning om en lønstigning bliver den psykologisk knyttet til ens beholdning, og såfremt den rent faktisk ikke opnås, fortolkes det som et tab. Mens en stigning i performance-relateret løn fra W_1 til W_2 ifølge standard økonomisk teori er en gevinst på $W_2 - W_1$, er implikationen af forventninger som referencepunkt at lønstigningen fra W_1 til W_2 endog kan blive opfattet som et tab, hvis en større stigning var forventet. Implikationen af tabsaversion er at et løntab af en vis størrelse, i strid med standard økonomisk teori, mindsker nytten mere end nytten stiger ved en gevinst af samme størrelse.

Kognitive bias i vurderinger og forventninger

Mens standard økonomisk teori forudsætter rationelle vurderinger og forventninger, viser en række undersøgelser at systematiske kognitive bias gør sig gældende i forbindelse med vurderinger og forventninger.

Mange undersøgelser viser at individer foretager vurderinger i egen favør (Babcock and Loewenstein 1997, Roese and Olson 2007, DellaVigna 2009). Herunder er der en tilbøjelighed til at vurdere sig selv så positivt at det strider mod logik og statistik. Det betegnes også som »over gennemsnittet-effekten«. Bilister mener f. eks. typisk de kører bedre end gennemsnittet (DellaVigna 2009). I en undersøgelse hvor amerikanske skoleledere skulle vurdere sig selv i forhold til andre skoleledere, mente alle at de hørte til den bedste halvdel af skolelederne, og 74% at de hørte til i top-10 (Richards and Height 1988). Også i forbindelse med vurderinger af hvad der er »fair«, er der en tilbøjelighed til vurderinger i egen favør (Babcock et al. 1996; 1997, Charness and Haruvy 2000). Tilbøjeligheden til at foretage vurderinger i egen favør kan bidrage til at lønforskelle anses for unfair, uanset om de rent faktisk er det.

I en lang række undersøgelser findes også en tendens til at være overoptimistisk (Coelho 2010). Chancen for positive hændelser vedrørende f.eks. helbred og job vurderes at være mere positive end for gennemsnittet (Armor and Taylor 2002). Mere end 70% af nystartede virksomheder i USA lukker inden for deres første tiår

(Lovallo and Kahneman 2003). Eksperimenter viser f. eks. også en tilbøjelighed til at forvente et bedre afkast på investeringer end der faktisk viser sig (Moore et al. 1999). Optimistiske forventninger kan gøre det vanskeligt at opfylde forventninger, den enkelte opfatter som berettigede.

Performance-relateret løn i den offentlige sektor

Implikationen af resultaterne fra eksperimentel økonomi og »behavioural economics« er at oplevet fairness er afgørende for at undgå negative reaktioner. Selv om forskellene mellem den private og offentlige sektor ikke skal overvurderes, er der nogle forhold i den offentlige sektor som kan gøre det særligt vanskeligt at opnå at ansatte opfatter performance-relateret løn som fair (Bregm 2010a).

Helt grundlæggende er der ikke et marked der kan værdisætte produktionen, og dermed danne grundlag for vurdering af resultater. Opgaverne er ofte komplekse og resultatet vanskeligt at opgøre på individniveau. Tilmed frembringes offentlige ydelser ofte i team-work hvad der yderligere gør det vanskeligt at opgøre den enkeltes performance. Disse forhold begrænser brugen af objektive indikatorer som gør det muligt at kontrollere opgørelsen af performance. I stedet anvendes subjektive kriterier for vurdering af performance. Subjektive kriterier kan føre til favoriseringer, men alene det forhold at de let kan blive uklare, betyder at der er grobund for opfattelsen af at fordelingen af performance-relateret løn ikke er fair. Enhver vil kunne have sin egen opfattelse af kriterierne, og knytte forventning til tillæg i forhold til disse kriterier som imidlertid kan fortolkes anderledes af ledere og andre. Selv om den ansatte i høj grad performer i forhold til sin fortolkning af kriterierne, vil det ikke nødvendigvis føre til tillæg fordi fortolkningen af kriterierne ikke er i overensstemmelse med dem, der faktisk anvendes. Tendensen til at foretage vurderinger i egen favør kan bidrage til at vurderinger anses for ikke at være retfærdige.

Under forenkede antagelser om fuld information og fleksibilitet vil konkurrence om arbejdskraften etablere markedspriser for arbejdskraften der kan danne grundlag for vurderinger. I hvilket omfang disse forudsætninger er til stede afhænger af de konkrete grupper af medarbejdere der er tale om. For store grupper af ansatte i den offentlige sektor er der imidlertid ikke en efterspørgsel fra den private sektor, der kan etablere en markedsværdi, som vurderinger kan baseres på. Hertil kommer at hvis den enkeltes grundlag for sammenligning af sin løn er ansatte på samme arbejdsplads, kan lønnen som nævnt ovenfor opfattes som unfair, selv om den er på niveau med, eller endda højere, end hvad der kan opnås på andre arbejdspladser.

I den offentlige sektor er det som hovedregel tillidsrepræsentanten der forhandler tillæg. Det kan på den ene side medvirke til en fordeling der opfattes som retfærdig, men samtidig kan det også bidrage til at sammenhængen mellem performance og løntillæg bliver ugennemskuelig, og derved medvirke til opfattelsen af at løntillæg fordeles på en måde der ikke er fair. Ifølge en undersøgelse fra Personalestyrelsen (2006a) var der også kun 2 % af de statsligt ansatte der er »helt enig«, og

kun 12 % der er »enig« i at forhandlinger om løn foregår i en åben proces, svarende til samlet kun 14 % (Personalestyrelsen, 2006b:8). Heroverfor er 22 % i den private sektor »helt enig« eller »enig« i at forhandlinger om løn foregår i en åben proces (Personalestyrelsen, 2006b:6). Dette til trods for at løn i den private sektor traditionelt bliver anset for et fortroligt anliggende .

Den offentlige sektor er underlagt regler om offentlig indsigt som betyder, at det ikke er muligt at indskrænke mulighederne for sammenligning af lønnen, som det kan ske i den private sektor. På grund af den betydning som relative lønforskelle tillægges (Carlsson et al. 2007; Clark et al. 2008), kan åbenhed om lønforskelle, der ikke anses for at være fair, føre til kraftigere negative reaktioner end hvis der ikke er åbenhed.

I den offentlige sektor er de midler der afsættes til løntillæg typisk af begrænset størrelse. Det kan gøre det vanskeligt at imødekomme berettigede forventninger. Tendensen til optimistiske vurderinger kan yderligere bidrage til at forventninger ikke opfyldes.

Det forhold at performance-relateret aflønning ikke har været normen i den offentlige sektor, kan også betyde at der er en mindre tolerance over for lønforskelle, som ikke anses for fair.

Såvel danske som internationale undersøgelser viser at oplevet fairness er vanskelig at opnå i forbindelse med performance-relaterede lønsystemer (Milkovich et al. 1991; Kellough and Nigro 2002; Marsden and French 1998; OECD 2005). I Danmark var det ifølge den ovenfor omtalte undersøgelse fra Personalestyrelsen (2006a) kun 1,5 % af de statsligt ansatte der var »helt enig« i at den fordeling af tillæg der foregår i medfør af de nye lønsystemer i den offentlige sektor er fair, og kun 11 % er »enig« (Personalestyrelsen, 2006b:8). At kun 13 % af de statsligt ansatte er helt enige eller enige i at fordelingen er fair, er yderligere bemærkelsesværdigt i betragtning af at den tilsvarende andel af de privat ansatte er på 40 % (Personalestyrelsen, 2006b:6).

Ledelsesmæssige dilemmaer

Betydningen af fairness og reciprocitet indikerer at en afgørende udfordring i forbindelse med performance-relateret løn er at søge at opnå at udmøntningen af performance-relateret løn opfattes som fair.

Også lønforskelle knyttet til anciennitet kan give anledning til lønforskelle der anses for ikke at være retfærdige, men disse lønforskelle er systembetingede. Lønforskelle knyttet til et performance-relateret lønsystem er derimod resultatet af en bevidst hensigt, og den negative reaktion derfor kraftigere, jf. ovenfor.

En ledelse kan søge at fremme oplevet fairness ved at bidrage til at fordelingen af tillæg *rent faktisk* fordeles på en fair måde og således at berettigede forventninger opfyldes, samt ved at bidrage til at de ansatte *oplever at fordelingen er fair* og at

berettigede forventninger opfyldes. Bestræbelser med henblik herpå kan imidlertid komme i modstrid med andre hensyn, sådan at ledelsen kommer til at stå over for en række dilemmaer.

Ambition om retfærdighed kan føre til forvridning af arbejdsindsatsen....

Vigtigheden af at undgå at den performance-relaterede løn opleves som værende uretfærdig kan pege i retning af tillæg efter objektive kriterier. Men i forhold til en lang række job vil objektive kriterier give tilskyndelse til en forvridning af arbejdsindsatsen der reducerer performance, fordi ikke alle aspekter ved arbejdet er objektivt målelige. Såfremt de objektive kriterier anses for ikke at afspejle performance på en meningsfuld måde, vil det også kunne virke demoraliserende på de ansatte og derved påvirke performance negativt. Også subjektive kriterier kan søges konkretiseret og »objektiveret«, men konsekvensen kan blive de skævvridninger der kendes fra objektive kriterier.

Ambition om forudsigelighed kan gå ud over fleksibiliteten....

Ved at skabe forudsigelighed med hensyn til den adfærd der belønnes, kan der bidrages til at berettigede forventninger opfyldes. Men præcise beskrivelser af kriterier kan samtidig komme i konflikt med muligheden for at belønne i forhold til organisationens aktuelle behov og omskiftelige betingelser.

Argumenter for at performance-relateret aflønning er retfærdig kan skærpe forventningerne til fairness i udmøntningen... og forstærke reaktioner på lønforskelle der anses for ikke at være retfærdige....

For at imødegå negative reaktioner på et performance-relateret lønsystem, herunder som følge af lighedsnormer, kan ledelsen argumentere for at lønsystemet er mest retfærdigt, fordi den enkelte får løn i forhold til sin performance. Men argumentet om retfærdighed vil samtidig skærpe forventningen til at løntillæg udmøntes på en retfærdig måde, og reaktionen på lønforskelle der anses for ikke at være retfærdige, kan blive større når forskellene hævdes at være retfærdige.

Retfærdighed er ressourcekrævende....

Omhyggelighed med vurderinger af de enkelte, og udmøntning af performance-relateret løn i nøje overensstemmelse med performance, kan bidrage til at begrænse opfattelsen af at der sker uretfærdigheder. Men den indsats det kræver, kan være i konflikt med den indsats og den tid som ledere er parat til at investere i at udmønte løntillæg på en måde, så det kan leve op til krav om minutios retfærdighed.

Større midler kan øge muligheden for at imødekomme berettigede forventninger, men samtidig forstærke negative reaktioner på oplevede uretfærdigheder....

Større midler til performance-relateret løn kan øge mulighederne for at imødekomme berettigede forventninger til lønstigninger. Men samtidig vil det kunne forstærke negative reaktioner, hvis de større midler fordeles på en måde der anses for uretfærdig.

Ledelsens bidrag til realistiske vurderinger kan svække motivation....

Tilbøjeligheden til at foretage vurderinger i egen favør kan tale for at ledelsen søger at give de ansatte overbevisende forklaringer på at deres indsats og kvalifikationer ikke rækker til fremtidige løntillæg, eller til de samme tillæg som andre de sammenligner sig med. Det kan dæmpe forventninger til løntillæg, og derved forebygge oplevelsen af tab som følge af at forventninger ikke opfyldes, men kan samtidig svække den enkeltes motivation og engagement.

Åbenhed kan øge tillid til retfærdighed, men skærpe negative reaktioner på oplevede uretfærdigheder....

Offentlighed om løntillæg kan bidrage til at skabe tillid og bevirke et pres for retfærdighed. Det kan også illustrere den adfærd der findes belønningssværdig. Men offentlighed om lønforskelle, der findes uretfærdige, kan samtidigt forstærke de reaktioner som er forbundet med oplevet uretfærdighed.

Når de indsigter der er redegjort for ovenfor inddrages, gælder ikke længere at der ikke er nogen modsætning mellem at tiltrække nyansatte og at motivere allerede ansatte samt fastholde dem. Også her kan ledere stå over for et dilemma:

Løntillæg til nyansatte kan tiltrække ansatte, men samtidig svække motivation og fastholdelse....

Løntillæg kan tiltrække nyansatte, men opleves som uretfærdige af allerede ansatte, og dermed give anledning til negative reaktioner og til at vanskeliggøre fastholdelse af ansatte, såfremt de allerede ansatte ikke får lønstigninger, der svarer til de nyansatte de sammenligner sig med. Tendensen til vurderinger i egen favør kan betyde forventninger om lønstigninger der svarer til mere end hvad performance tilsiger, og dermed gøre det vanskeligt at opfylde forventningerne.

De muligheder der er for at håndtere disse dilemmaer vil afhænge af de konkrete job og de arbejdsopgaver der løses.

Konklusion

Med udgangspunkt i simple økonomiske ræsonnementer fremstår performance-relateret løn som et indlysende middel til at øge performance. Når perspektivet udvides og betydningen af oplevet fairness og reciprocitet, samt bias i vurderinger såvel interpersonelt som med hensyn til fremtiden inddrages, afdækkes nogle dilemmaer for især offentlige ledere der skal anvende resultatrelateret løn. Mulighederne for at håndtere disse dilemmaer i forbindelse med konkrete job og arbejdsopgaver er afgørende for de konsekvenser performance-relateret løn får i den konkrete sammenhæng. En vurdering af mulighederne er et vigtigt bidrag til et beslutningsgrundlag, når det skal vurderes om performance-relateret løn er hensigtsmæssig i forhold til bestemte job og arbejdsopgaver.

Summary

There is considerable interest in performance-related pay systems in the public sector. The pay systems aim to increase efficiency by linking pay to performance, and to enhance opportunities to recruit and retain qualified employees when compensation is variable and individualised. Arguments for performance-related pay are often based – explicitly or implicitly – on fairly simple economic reasoning. Accordingly, there is consistency between the ends and the mean, and there is no conflict between the ends. Results from experimental economics and behavioural economics show that this is not necessarily the case. On the contrary, some requirements must be fulfilled for performance-related pay to further the aims and to avoid conflicts between the aims. These requirements can be particularly difficult to fulfil in the public sector. Attempts to fulfil the requirements may put public sector managers in a precarious position of balancing difficult trade-offs, concretised in a series of dilemmas. The possibilities for handling these dilemmas are crucial to the effects of performance-related pay in a given specific context.

Litteratur

- Armor, David A. and Shelley E. Taylor (2002): When Predictions Fail: The Dilemma of Unrealistic Optimism. In T. Gilovich, D.W. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, (pp. 334–347). New York: Cambridge University Press.
- Babcock, Linda, Xianghong Wang, George Loewenstein (1996): Choosing the Wrong Pond: Social Comparisons in Negotiations that Reflect a Self-serving Bias, *The Quarterly Journal of Economics*, 111, (1), 1-19.
- Babcock, Linda and George Loewenstein (1997): Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-serving Biases. *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 109-126.
- Blount, Sally (1995): When Social Outcomes Aren't fair: The Effect of Causal Attributions on Preferences. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 63(2), 131-144.
- Bolton, Gary E. and Axel Ockenfels (2005): A Stress Test of Fairness Measures of Social Utility. *Economic Theory*, 25(4), 957–982.
- Bregm, Kirsten (2007): Principal-agent teori i: Anders Chr. Hansen (red.) *Uden for hovedstrømmen*, Samfundslitteratur, 111–44
- Bregm, Kirsten (2010a): The Logic of the New Pay Systems Revisited – in the Light of Experimental and Behavioral Economics. *International Journal of Public Administration*, 33(4), 161-168.
- Bregm, Kirsten (2010b): Performance-føringende effekter af performance-relateret aflønning? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 4, 61-77.
- Camerer, Colin F. (2003): *Behavioral Game Theory*. Princeton: Princeton University Press.
- Camerer, Colin F. and George Loewenstein (2004): Behavioral Economics: Past, Present, Future. In Colin F. Camerer, George Loewenstein and Matthew Rabin (Eds.), *Advances in Behavioral Economics*, (pp. 3-51). New York: Princeton University Press.
- Carlsson, F., O. Johansson-Stenman and Peter Martinsson (2007): Do You Enjoy Having more than Others? Survey Evidence of Positional Goods. *Economica*, 74(296), 586-598.
- Charness, Gary and Ernan Haruvy (2000): Self-Serving Biases: Evidence From A Simulated Labour Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 15, (7), 655-667.
- Clark, Andrew E. and Paul Frijters, and Michael A. Shields (2008): Relative Income, Happiness, and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles. *Journal of Economic Literature*, 46(1), 95–144.
- Coelho, Marta P. (2010): Unrealistic Optimism: Still a Neglected Trait, *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 397–408.
- DeQuervain, Dominique, Urs Fischbacher, Valerie Treyer, Melanie Schellhammer, Ulrich Schnyder, Alfred Buck, and Ernst Fehr, (2004): The Neural Basis of Altruistic Punishment. *Science*, 305(5688), 1254–1258.
- DellaVigna, Stefano (2009): Psychology and Economics: Evidence from the Field. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 315-372.
- Dixit, Avinash (2002): Incentives and Organizations in the Public Sector. *The Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727.
- Falk, Armin, Ernst Fehr and Urs Fischbacher (2008): Testing theories of fairness—Intentions matter. *Games and Economic Behavior*, 62(1), 287–303.
- Fehr, Ernst and Simon Gächter (2000): Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Fehr, Ernst and Urs Fischbacher (2002): Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives, *The Economic Journal*, 112, C1–C33.

- Fehr, Ernst and K.M. Schmidt (2003): "Theories of Fairness and Reciprocity – Evidence and Economic Applications" in Dewatripoint, M. et al. (eds.), *Advances in Economics and Econometrics*, vol. 1, (pp. 208-57). New York: Cambridge University Press.
- Fehr, Ernst, Lorenz Goette and Christian Zehnder (2009): A Behavioral Account of the Labor Market: The Role of Fairness Concerns, *Annual Review of Economics*, 1:355–384.
- Güth, Werner, Rolf Schmittberger and Bernd Schwarze (1982): An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(4), 367-388.
- Kahneman, D. (2003): Maps of Bounded Rationality, Psychology for Behavioural Economists. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch and Richard H. Thaler (1990): Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.
- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch and Richard H. Thaler (1991): The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky (1984): Choices, Values, and Frames, *American Psychologist* 39(4), 341-50. Reprinted in Kahneman, Daniel and Amos Tversky (2000) (Eds., *Choices, Values and Frames*. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky (2000) (Eds.): *Choices, Values and Frames*. New York: Cambridge University Press.
- Kellough, J. Edward and Lloyd G. Nigro (2002): Pay for Performance in Georgia State Government. Employee Perspectives on GeorgiaGain After 5 Years. *Review of Public Personnel Administration*, 22(2), 146-166.
- Lovall, Dan and Daniel Kahneman (2003): Delusions of Success, *Harvard Business Review*, July, 56-63.
- Marsden, David and Stephen French (1998): *What a Performance. Performance Related Pay in the Public Services*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Milgrom, Paul and John Roberts (1992): *Economics, Organizations and Management*, New Jersey.
- Milkovich, George T. and Alexandra K. Wigdor with Renae F. Broderick and Anne S. Mavor (Eds.) (1991): Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay. Committee on Performance Appraisal for Merit Pay. *Commission on Behavioral and Social Sciences and Education*, National Research Council Washington, D.C.
- Moore, Don A., Terri R. Kurtzberg, Craig R. Fox, and Max H. Bazerman (1999): Positive Illusions and Forecasting Errors in Mutual Fund Investment Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(2), 95–114.
- OECD (2005): Performance-related Pay Policies for Government Employees.
- Personalestyrelsen (2006a): Motivationsundersøgelsen 2006.
- Personalestyrelsen (2006b): Undersøgelse blandt statsansatte, frekvenstabeller.
- Plott, Charles and Vernon Smith (Eds.) (2008): *Handbook of Experimental Economics Results*, Vol. 1, Amsterdam: North-Holland.
- Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature* 37(1), 7-64.
- Richards, Craig E. and Robert Height (1988): Accountability and Performance Incentives for School Principals, *Public Productivity Review*, 12(1), 15-27.
- Roese, Neal J. and James M. Olson (2007): Better, Stronger, Faster: Self-serving Judgment, Affect Regulation, and the Optimal Vigilance Hypothesis. *Perspectives on Psychological Science*, 2(2), 124-141.
- Ross, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Samuelson, Larry (2005): Economic Theory and Experimental Economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 65-107.
- Sanfey, Alan G., James K. Rilling, Jessica A. Aaronson, Leigh E. Nystrom and Jonathan D. Cohen (2003): The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game. *Science*, 300, 1755-1758.
- Shafir, Eldar, Peter Diamond and Amos Tversky (1997): Money Illusion. *Quarterly Journal of Economics* 112(2), 341-374.
- Solnick, Sara J. and David Hemenway (1998): Is More Always Better? A Survey on Positional Concerns. *Journal of Economic Behavior & Organization* 37(3), 373-383.
- Thaler, Richard (1980): Toward a positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(1), 39-60.
- Tversky, Amos and Daniel Kahneman (1991): Loss Aversion in Riskless Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039-1061.