

”Det som teller kan nødvendigvis ikke telles”

- en litteraturstudie av performance management

Christina Kårstad og Camilla Røer



Masteroppgave OLA4090

Organisasjon, Ledelse & Arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved det
Samfunnsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15.05.14

”Det som teller kan nødvendigvis
ikke telles”

- *en litteraturstudie av performance management*

© Christina Kårstad og Camilla Rør

2013

”Det som teller kan nødvendigvis ikke telles” – en litteraturstudie av performance management

Christina Kårstad og Camilla Rør

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Oppgavens tematiske utgangspunkt er performance management, et begrep som er noe tvetydig innen både forskning og praksis. Oppgaven er en litteraturstudie skrevet på bakgrunn av systematiske litteratursøk av relevant faglitteratur og fagbøker. Grunnet den gryende debatten om karaktersetning i norske bedrifter vil oppgaven belyse hvilke utfordringer performance management står overfor, og om performance management er hensiktsmessig i dagens arbeidsliv. Dette vil vi belyse gjennom tre problemstillinger:

- Hva er performance management og hvilket formål skal det tjene?
- Hvilke utfordringer og konsekvenser kan oppstå ved bruken av performance management?
- Hva kan være mest hensiktsmessig bruk av performance management i kunnskapsorganisasjoner?

Målet med performance management er å heve og effektivisere prestasjoner på individnivå, som igjen skal reflekteres på organisasjonsnivå. Performance management består hovedsakelig av en evalueringsdel og en tilbakemeldingsdel, som begge vil påvirkes av hvilket formål performance management har. Oppgaven identifiserer to hovedformål, nemlig administrativt og utviklende. Administrativ performance management tar beslutninger om lønn og karriere på bakgrunn av summative evalueringsresultater. Den administrative bruken bærer i troen på ytre incentivers påvirkning på motivasjonen til å bedre prestasjon. Utviklende performance management bruker evalueringen eksklusivt til utvikling av de ansatte gjennom formative tilbakemeldinger. En slik tilnærming støtter opp om indre motivasjons påvirkning på prestasjoner. På bakgrunn av forskning om validiteten og reliabiliteten til en prestasjonsmåling, stiller vi spørsmål ved om evalueringsresultater i det hele tatt bør brukes til administrative beslutninger. Det kan se ut til at skjevheter i evalueringene bidrar til å svekke validiteten, reliabiliteten og nøyaktigheten av målene, noe som kan medføre negative konsekvenser for medarbeideren og for organisasjonen.

Forskning viser at motivasjon og rettferdighet er viktige komponenter å ivareta ved implementering og bruk av performance management-systemer. Oppgaven diskuterer indre

motivasjons status som utviklende og effektiviserende for prestasjon, kontra ytre motivasjons status som en kortsiktig løsning.

Raske endringer i samfunn og teknologi gjør at organisasjoner med klare grenser og forutsigbarhet vil bli utfordret. Hierarkiske linjeorganisasjoner er ikke i like stor grad hensiktsmessig og blir byttet ut med tverrfaglige prosjekter og teamarbeid. I denne sammenheng har kunnskap blitt omtalt som kapital og derfor presenterer vi tesen om at kunnskapsdeling er ønskelig atferd i kunnskapsorganisasjoner. Oppgaven har avdekket indre motivasjons positive påvirkning både på kunnskapsdelende atferd, og kreativitet, innovasjon og problemløsning. Ønsker organisasjonen å være en kunnskapsorganisasjon med slike verdier i sentrum kan det tenkes å være mer hensiktsmessig med et utviklende performance management-system i motsetning til et administrativt performance management-system, fordi førstnevnte ser ut til å påvirke den indre motivasjonen, og den andre påvirker den ytre.

Nøkkelord: Performance management, evaluering, tilbakemelding, motivasjon, rettferdighet, kunnskapsorganisasjoner,

Forord

Som følge av de utallige avisoppslagene om karaktersetting av ansatte i norske bedrifter og den gryende debatten mellom praktikere og forskere ble vi interessert i å gå nærmere inn på tematikken performance management. Prosessen har vært lærerik både på faglig og personlig plan.

Vi ønsker å takke hverandre for hyggelige, interessante, men harde fire måneder. Å samarbeide på en masteroppgave har vært en fryd og en erfaring vi begge kommer til å ta med oss videre.

Vi ønsker å takke veilederne våre Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI og Torben Hviid Nielsen ved Universitetet i Oslo for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger gjennom prosessen.

En særlig takk til foreldre som har lest korrektur og gitt tilbakemeldinger, og til utholdende kjærester. En stor takk går også til den Besteste OLA-klassen for to fine år, godt samhold og oppmuntringer det siste semesteret.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Oppgavens problemstillinger	3
1.2	Oppgavens formål.....	3
1.3	Oppgavens struktur	4
1.4	Begrepsavklaringer	6
2	Metode.....	8
2.1	Systematisk review	8
2.1.1	Begrensinger ved systematisk review metode	8
2.1.2	Sekundæranalyse	9
2.2	Systematiske litteratursøk	9
2.2.1	Steg 1: Identifisere nøkkelbegreper	10
2.2.2	Steg 2: Søk og seleksjon av artikler	10
2.2.3	Steg 3: Sortering i mapper	13
2.3	Andre søk	14
2.4	Innfallsvinkel og begrepsbruk	15
2.4.1	Begrepsbruk	15
2.5	Skriveprosessen og samarbeid	16
2.6	Etikk	16
3	Teori	18
3.1	Performance managements akademiske forankring.....	18
3.2	Evaluering.....	19
3.2.1	Evaluering i et pedagogisk perspektiv.....	19
3.2.2	Evaluering i et sosiologisk perspektiv.....	22
3.3	Motivasjon	23
3.3.1	Indre og ytre motivasjon.....	25
3.3.2	Self-Determination Theory.....	26
3.4	Rettferdighet	27
3.4.1	Distributiv, prosedural og interpersonell rettferdighet	27
3.5	Kunnskapssamfunnet og kunnskapsdeling	28
3.5.1	Kunnskapssamfunnet.....	28
3.5.2	Kunnskapsdeling	30
4	Hva er performance management?.....	32
4.1	Definisjon	32
4.1.1	Evalueringsystemet	33
4.1.2	Tilbakemelding.....	35
4.2	Performance management-metoder: Hvem, hva, hvordan.....	35
4.2.1	Absolutte standarder	36
4.2.2	Komparative metoder	37
4.2.3	360-graders evaluering	37
4.2.4	Feedforward intervju (FFI)	38

4.2.5	Evaluering av team.....	39
4.3	Hva kan performance management tilføre organisasjonen?.....	40
4.4	Oppsummering	42
5	Performance management: funksjon og formål	43
5.1	Administrativ performance management	43
5.1.1	Administrative medarbeidersamtaler.....	44
5.1.2	Belønning	45
5.1.3	Kollektiv belønning.....	46
5.2	Utviklende performance management.....	47
5.2.1	Utviklende medarbeidersamtaler	48
5.2.2	Tilbakemelding som formende for utvikling	48
5.2.3	Hvordan gi effektiv tilbakemelding?	49
5.2.4	Engasjement og tilrettelegging for prestasjoner	50
5.3	Flere funksjoner	52
5.3.1	Forene ulike formål?	53
5.4	Oppsummering	55
6	Hvilke utfordringer og konsekvenser kan bruken av performance management gi?	56
6.1	Validitet, reliabilitet og nøyaktighet.....	57
6.2	Konsekvensene av å måle atferd, trekk eller resultat	58
6.3	Skjevheter i prestasjonsmålinger	60
6.3.1	Trynefaktor	60
6.3.2	Utfordringer ved en 360-graders evaluering	62
6.3.3	Lempning	65
6.3.4	Utfordringer ved FDRS	66
6.4	Oppsummering	70
7	Rettferdighet og motivasjon	71
7.1	Rettferdighet	71
7.2	Motivasjon	74
7.2.1	Kunnskapsdeling og motivasjon.....	76
7.3	Oppsummering	78
8	Hvilket performance management-system er mest hensiktsmessig å bruke i dagens arbeidsliv?	80
8.1	Hva mener forskningen kan være et velfungerende performance management-system? .	80
8.2	Hvorfor ha et utviklende performance management-system?.....	84
8.3	Hvorfor se til forskningen?.....	90
9	Oppsummering og konklusjon.....	92
9.1	Hva er performance management og hvilket formål skal det tjene?.....	92
9.2	Hvilke utfordringer og konsekvenser kan oppstå ved bruken av performance management?	94
9.3	Hva kan være mest hensiktsmessig bruk av performance management i kunnskapsorganisasjoner?	98
9.4	Avsluttende betraktninger	99

Litteraturliste.....101

Figurer

TABELL 1	10
TABELL 2	11
TABELL 3	12
TABELL 4	13
TABELL 5 AGUINIS ET AL. (2011:505), (EGEN OVERSETTELSE)	41

1 Innledning

Performance management har vært omtalt i forskningen siden 1920-tallet. Historisk sett har forskningen fokusert på å oppnå gode prestasjonsmålinger ved å identifisere ulike skjevheter som kan hemme kvaliteten av målingene (Budworth og Mann, 2011). Flere forskere hevder at fokuset på prestasjonsmålinger har medført en snever forståelse av begrepet i den forstand at fokuset på forskningen har vært ensidig. Det var først på 1980-tallet at performance management som praksis ble populær i amerikansk industri, gjennom topplederen Jack Welch, i General Electrics (Schleicher, Bull og Green, 2009). For forskningens del kan det se ut til at performance management fikk nyoppdaget interesse. Forskere endret fokus fra effektivisering av målsystemer til å se på performance management som en helhet. Dette resulterte i at flere fenomener knyttet til utførelsen av performance management ble forsket på. I nyere tid har temaet blitt svært populært, men også omdiskutert. ”Performance appraisal” og ”feedback”, som er to viktige elementer i performance management, var de tredje mest populære forskningsområdene i Journal of Applied Psychology mellom 2003 og 2007, og de nest mest populære i Personell Psychology i den samme perioden (Budworth og Mann, 2011).

De skandinaviske landene har i etterkrigstiden blitt influert av amerikanske management-modeller (Byrkjeflot, 2002), og det er derfor ikke urimelig å anta at amerikanske virksomheter har tatt med seg performance management som konsept til Norge. Samtidig ser det ut til at performance management-tradisjonen er relativt ny i norsk sammenheng. Både Norsk Ledelsesbarometer (Nordrik og Stugu, 2013) og flere medier har de siste årene omtalt den økende bruken av karakterer i norske bedrifter som en del av performance management-systemet. Resultatene fra Norsk Ledelsesbarometer viser at en av tre mellomledere får karakterer (Nordrik og Stugu, 2013), og Dahle (2014) peker på at karakterer ofte brukes som grunnlag for administrative beslutninger, som finansielle belønninger. Dette er en tendens som har fått forskere til å reagere kraftig. De advarer mot konsekvensene ved innføring av en ”hardere” form for human resource management (HRM). For det første antyder forskningen at performance management er svært tvetydig og at det er liten konsensus på hva dette innebærer (Aguinis, Joo, Gottfredson, 2011). For det andre er det nøye dokumentert at prestasjonsmålingene er svært unøyaktige. For det tredje viser forskningen at

ansatte¹ ikke har troen på at performance management skal fremme deres prestasjoner. Til tross for slike signaler akselererer bruken av karakterer i performance management i norsk arbeidsliv. Statseide selskaper som Statoil, Aker Solutions og Telenor stiller seg i rekken av bedrifter som har adoptert et karakterbasert performance management-system (Dahle, 2014).

Samtidig som karaktertrenden er på vei opp i Norge, er det interessant å se at karaktertrenden er på vei ned i USA. Det viser seg at 49% av amerikanske selskaper hadde slike systemer i 2009, mens bare 14% benyttet seg av karakterer i 2011 (Hilde, 2014). Store selskaper, blant dem Microsoft, har i den senere tid kunngjort at de vil forkaste performance management-systemets karakterbruk fordi det går på bekostning av innovasjon og utvikling, samt at det skaper misnøye blant ansatte.

Debatten mellom forskere og praktikere blusset opp i forbindelse med performance management-trenden. I lys av debatten som pågår i Norge er ikke uenigheter blant forskere noe nytt innenfor performance management-feltet. Etter flere tiår med omfattende forskning på feltet, står vitenskapen like langt i spørsmålet om hva et effektivt performance management-system er (Pulakos og O’Leary, 2011). Selv om performance management har stor aksept innen HRM i dagens organisasjoner, er det også en av hovedårsakene til de voksende problemer knyttet til HRM-praksiser (McKenna, Richardson, Manroop, 2011:148).

Vi ønsker med denne oppgaven å se nærmere på forskningens argumenter for hvorfor dagens performance management-praksis kan by på utfordringer. Vi vil derfor gi leseren et innblikk i hva performance management er, hvilke formål det skal tjene og hvorfor prestasjonsmålingene er unøyaktige. Det vil være interessant å stille spørsmål ved hvilke konsekvenser tradisjonell bruk av performance management kan medføre i dagens kunnskapsorganisasjoner. Vi har derfor formulert tre problemstillinger for å belyse disse denne tematikken.

¹ I denne oppgaven vil vi benytte oss av både ansatt og medarbeider som begrep. Vi er klar over at dette ikke er direkte synonymer, men heller overlappende begreper. Fordi begrepene kan ha forskjellige betoningener kan vi gå glipp av nyanser hvis vi velger kun det ene begrepet.

1.1 Oppgavens problemstillinger

Hva er performance management og hvilket formål skal det tjene?

Vi besvarer denne problemstillingen ved å gi et klart og tydelig blikk på hva som ligger i performance management og hvilke formål performance management er tiltenkt. Vi ønsker å gå inn i hvordan begrepet er delt inn, gå i dybden av hvilke metoder som brukes og gjengi hva forskningen mener et velfungerende system kan tilføre organisasjonen. Tilslutt identifiserer vi fire andre formål og funksjoner et performance management-system kan ha, og ser hvordan dette kan påvirke systemet.

Hvilke utfordringer og konsekvenser kan oppstå ved bruken av performance management?

Historisk sett har mye av performance management-forskningen omhandlet hvilke skjevheter som kan oppstå i en evaluering. Vi tar for oss ulike evalueringsmetoder og ser på hvilke skjevheter som kan oppstå ved bruken av metodene. I denne sammenheng vil også valg av formålet med performance management være avgjørende for motivasjon og opplevelsen av rettferdighet.

Hva kan være mest hensiktsmessig bruk av performance management i kunnskapsorganisasjoner?

Vi ønsker å komme med et bidrag i performance management-debatten ved å belyse hvordan best mulig bruke performance management i dagens organisasjoner. At arbeidslivet har endret seg i den moderne tid er allment akseptert, men performance management ser ut til å være bundet i gamle tradisjoner. Selv om forskningen ikke har kommet med et entydig svar på hva et effektivt performance management-system er, har vi trukket frem aspekter ved forskningen som vi mener må til for å fremme et velfungerende performance management-system i dagens arbeidsliv.

1.2 Oppgavens formål

Vi vil gi et overblikk over forskningen som er gjort på performance management-feltet og samtidig belyse et tema som har vært utsatt for mye debatt og kritikk de seneste årene. Med

denne oppgaven ønsker vi å gi leseren innsikt i det vi har identifisert som utfordringer knyttet til praksis av performance management. Problemstillingene berører viktige elementer, som å definere hva performance management egentlig innebærer, og hvilke formål performance management skal tjene. Vi mener det er viktig å belyse disse punktene fordi sammenhengen med hvilke konsekvenser som oppstår avhenger av hva organisasjonen legger i sitt performance management-system. Vi vil gå nærmere inn på hvilke feil som kan oppstå ved prestasjonsmålinger og av den grunn gjøre de uskikket til å brukes til administrative beslutninger, som lønn. Vi ønsker å gi et bidrag til den økende debatten om karaktersetning i det norske arbeidsliv. Samtidig ønsker vi at oppgaven skal virke opplysende om et felt som inneholder mye tvetydighet og uklarheter.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 1:

Det første kapittelet fungerer som en innledning og oppbygning mot våre problemstillinger, samt hvilke problemstillinger som springer ut av dette. Leseren får her et innblikk i hvorfor vi mener dette temaet er aktuelt og hvorfor de valgte problemstillinger er relevante og interessante å belyse.

Kapittel 2:

Her forklarer vi metoden vi har benyttet oss av for å skrive denne oppgaven. På bakgrunn av systematiske søk har vi utført en systematisk review av litteraturen innenfor performance management-feltet. Kapittelet belyser hvorfor vi fant det mest hensiktsmessig å gjøre en review, det viser vår fremgangsmåte, opplyser om metodiske begrensinger og avslutningsvis kommer vi med etiske betraktninger knyttet til en slik studie.

Kapittel 3:

I dette kapittelet presenterer vi vårt teoretiske rammeverk som består av teorier om formativ og summativ evaluering, motivasjon, rettferdighet og kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsdeling. Vi ønsker å gi en bred forklaring av teoriene for å gi et overblikk på feltet. Teoriene vil videre bli brukt som grunnlag i vår analyse- og diskusjonsdel.

Kapittel 4:

Kapittelet tar for seg del én av den første problemstillingen. Den går ut på å beskrive hva performance management er, hvilke evalueringsmetoder som kan benyttes, hvem metodene omfatter og hvordan metodene utføres. Avslutningsvis tar kapittelet for seg hvilke fordeler en medarbeider, leder og organisasjon kan få av et velfungerende performance management-system.

Kapittel 5:

I det femte kapittelet videreføres diskusjonen fra kapittel 4 ved at vi ser på hvilke formål performance management har. Forskningen har identifisert to hovedformål, administrativ og utviklende performance management. Vi går inn i de grunnleggende elementene i disse funksjonene, samt viser til ytterligere fire formål som performance management-systemet tjener. Avslutningsvis diskuterer vi kombineringsen av formålene.

Kapittel 6:

Kapittelet tar for seg problemstilling nummer to. Den omfatter hvilke utfordringer som kan oppstå ved performance management-målinger. Vi besvarer problemstillingen ved å identifisere hvilke skjevheter forskningen mener oppstår underveis i prestasjonsmålinger. Ulike performance management-metoder blir brukt for å illustrere hvordan det kan oppstå utfordringer når prestasjoner måles.

Kapittel 7:

Her diskuterer vi konsekvensene som følger administrativt og utviklende bruk av performance management, sett i lys av funnene gjort i det foregående kapittelet. Vi belyser hvordan bruken av performance management påvirker motivasjon, rettferdighet og kunnskapsdeling.

Kapittel 8:

Kapittelet kommer med et svar på hva vi ser på som mest hensiktsmessig bruk av performance management i kunnskapssamfunnet. Vi presenterer hvilke karakteristikk forskningen fremmer som viktige for å oppnå et velfungerende performance management-system. Karakteristikaene blir diskutert opp mot poenger funnet tidligere i oppgaven.

Kapittel 9:

Oppgavens siste kapittel fungerer som en oppsummering av funn som gjenspeiler problemstillingene vi har stilt. Oppsummeringen følger oppgavens struktur og fremmer de funn vi mener er mest relevante i forhold til våre problemstillinger.

1.4 Begrepsavklaringer

Performance management

”Performance management” er et overordnet begrep for flere Human Resource Management (HRM) -aktiviteter. Kuvaas og Dysvik (2012:142) definerer begrepet som *”alle aktiviteter som har til hensikt å bidra til at medarbeidernes atferd er i tråd med organisasjonens mål”*. De mener dette hovedsakelig går ut på å sette prestasjonsmål, evaluere prestasjon og å gi tilbakemeldinger til ansatte. I vår definisjon vil vi operere med en utvidet forståelse av begrepet der vi også inkluderer konsekvenser av evalueringen og utvikling av ansatte. På norsk vil ”prestasjonsledelse” fungere som en oversettelse, men vi har i denne oppgaven valgt å bruke det engelske begrepet.

Mye av forskningen på performance management dreier seg om det underordnede begrepet ”performance appraisal”. Begrepet fokuserer på selve evalueringen og målingen av ansattes prestasjoner. I norsk sammenheng har begrepene ikke vært skilt fra hverandre og tradisjonelt sett oversatt til medarbeidersamtaler (Kuvaas og Dysvik, 2012). Fordi performance management ikke er snevret inn til kun evalueringsdelen, men også fokuserer på tilbakemelding, utvikling og konsekvenser av evalueringen, har vi valgt å benytte oss av performance management-begrepet, ikke performance appraisal. Der det hadde vært naturlig å si performance appraisal benytter vi oss av begrepet ”evalueringssystemer” og referere til ”prestasjonsmålinger”.

Prestasjon

I performance management-systemer inkluderes ofte både selve atferden og resultatet når en ansatt skal evalueres. I teorien omhandler prestasjonsbegrepet kun innsatsen i en arbeidsoppgave, hva som faktisk blir gjort, ikke selve resultatet av arbeidet (Aguinis, 2009) Aguinis (2009) nevner to karakteristika som er med på å avgjøre en prestasjon. For det første må prestasjonen være *evaluerende*, det vil si at prestasjonen må kunne bli evaluert

som negativ, nøytral eller positiv for individet eller organisasjonen. For det andre må prestasjonen være *multidimensjonal*. Det vil si at det er flere typer atferd som kan ha en innvirkning på organisasjonens mål, og en må derfor se på forskjellige typer atferd for å få en forståelse av en prestasjon (Aguinis, 2009).

Evaluering

Begrepet evaluering brukes ofte i sammenheng med skole og utdanning, men i vår oppgave har vi knyttet begrepet opp mot organisasjoner og performance management. Evaluering er en bedømmelse av utført arbeid, men hva som legges til grunn for denne bedømmelsen vil være forskjellig. Det kan være flere måter å utføre evalueringen på. Vi tar for oss summative og formative former for evaluering. Summativ evaluering er en bedømmelse av prestasjon og den formative evalueringen vil i tillegg til å bedømme prestasjon, gi en tilbakemelding på hvordan prestasjon kan bedres (Taras, 2005).

Karakterer

Karakterer kan komme som et resultat av en evalueringsprosess. De kan komme i flere former, både numerisk, i bokstavform og være verbale. En numerisk karakterskala kan for eksempel være en tallskala fra 1-5 eller bokstavskala A-F, mens den verbale karakteren vil referere til korte utsagn som ”meget god” eller ”under gjennomsnittet”. Å gi en karakter, enten den er verbal eller numerisk, vil være en summativ evaluering fordi den kun bedømmer en prestasjon eller et resultat, den gir ingen formative tilbakemeldinger.

2 Metode

2.1 Systematisk review

Denne oppgaven er en review av forskningslitteratur på performance management-feltet. Å gjøre en review av litteratur er kanskje en av de mest fundamentale prosessene og en rutine innenfor et hvert akademisk fagfelt (Dixon-Woods, 2011). Systematisk review blir sett på som en metodologi som behandler produksjonen av review som en forskningsprosess (Dixon-Woods, 2011). En slik metode brukes blant annet til å identifisere gap mellom kunnskaper, teorier eller empiri, men også for å gi et overblikk over et mindre felt eller sub-felt (Dixon-Woods, 2011). Systematisk review-metode forekommer oftest innen naturvitenskapen og er lite benyttet innen organisasjonsforskning (Walker, 2010). I organisasjonsforskning er det derimot vanligere å utføre narrativ review. Narrative review har blitt kritisert for å være lite objektivt og å mangle generaliserbare resultater (Mulrow, 1994). En systematisk review derimot, kan bedre kvaliteten på forskningen ved at metoden er transparent og at prosessen er reproducerbar (Transfield, Denyer og Smart, 2003). Hvis systematiske review-metoder ikke er eksplisitte, ikke kan reproduseres og innsamlingen av litteratur er idiosynkratisk, vil metoden miste sin systematikk.

En av hovedgrunnene til å gjøre systematiske søk i en review-artikkel er å utelukke skjevheter i materialet forskeren har samlet inn (Dixon-Woods, 2011). En slik metode har kapasitet til å håndtere bredden i performance management-feltet. Dette var også hovedgrunnen til at vi fant denne metoden best egnet til vårt formål.

2.1.1 Begrensinger ved systematisk review metode

I en systematisk review er det vanlig å gjøre en kvalitetsvurdering av studiene i utvalget. Ved en kvantitativ systematisk review er normalen å sette opp visse kriterier studiene må oppfylle, mens i et kvalitativt systematisk review er det mer omdiskutert hvordan kvaliteten skal sjekkes (Dixon-Woods, 2011). Til forskjell fra en studie som benytter seg av intervjuobjekter vil utvalget i en review bruke allerede eksisterende forskning. Hver forskningsartikkel publiseres fordi de kommer med noe nytt, og vil derfor ha som formål å være forskjellige fra hverandre (Dixon-Woods, 2011). Dette gjør at en review er sårbar for skjevheter fordi unnlattelse av én artikkel kan føre til at reviewen kan miste et avgjørende

poeng. En beslektet utfordring som kan oppstå er hvis en artikkel som er benyttet i reviewen blir fjernet. Når reviewen er publisert kan det være vanskelig å se hvordan innholdet ville vært uten den spesifikke artikkelen (Dixon-Woods, 2011). Dette er noe som er vanskelig å ruste seg mot og et felt det finnes lite retningslinjer for å overkomme. Vi tar forbehold om at vår oppgave kan ha slike utfordringer knyttet til seg.

2.1.2 Sekundæranalyse

Denne masteroppgaven er en sekundæranalyse, det vil si at vi benytter oss av materiale som er samlet inn og analysert av andre forskere. (Seale, 2011). Vi ser det hensiktsmessig å bruke eksisterende forskning fordi det allerede finnes mye empiriske studier på performance management-feltet. Det kan derfor bli overflødig å bruke casestudier eller intervjuer. Utvalget i oppgaven består av både kvantitative og kvalitative studier som både tjener som primær- og sekundærkilder. En mulig fallgrube ved en slik metode er feiltolkning av studiene i utvalget (Moses og Knutsen, 2012). Noen av studiene vi har lest er sekundæranalyser hvor andre forskere har tatt i bruk foreliggende studier og gjort egne analyser og tolkninger. Dette kan øke faren for feiltolkninger (Moses og Knudsen, 2012). I tillegg må det tas forbehold om at de empiriske studiene kan inneholde målefeil. En annen utfordring er at performance management ikke tilhører en bestemt forskningstradisjon. Hvis forskningsartiklene kommer fra forskjellige fagfelt kan det føre til at syntesen fra de ulike fagfeltene er uforenlige (Pittaway, Robertson, Munir, Denier og Neeli, 2004), noe som kan være en svakhet ved vårt utvalg av artikler.

2.2 Systematiske litteratursøk

En systematisk review av performance management ble utført på bakgrunn av artikler funnet gjennom systematiske søk. Dette søket begrenser seg til tidsperioden 2009 til 2014. Vi valgte å begrense søket fem år tilbake i tid grunnet performance management-forskningens omfang, for å avgrense oppgaven og for sikre at søkene rettet seg mot mest mulig ny forskning.

Vårt systematiske søk består av tre steg: 1) identifisere nøkkelbegreper, 2) søk og seleksjon av artikler, 3) sortering i mapper.

2.2.1 Steg 1: Identifisere nøkkelbegreper

Den første fasen av litteraturreinhenting omhandlet identifisering av nøkkelbegrepene vi fant relevante for oppgaven. Begrepene ble identifisert på bakgrunn av tidligere lesing på feltet som ble gjort før det systematiske søket. Eksempel på tidligere lesing er artikkelen til Pulakos og O’Leary fra 2011: *Why Is Performance Management Broken*, artikkelen til Schleicher et al. fra 2009: *Rater Reactions to Forced Distribution Rating System* og boken til Kuvaas og Dysvik fra 2012: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Både boken og artiklene har vært med på å danne et bilde av vår oppfattelse av performance management, noe oppgaven bærer preg av.

Mye av litteraturen om performance management er på engelsk og begrepene vi har bruk i søkeprosessen er derfor på engelsk. Tabell 1 gir en oversikt over de identifiserte begrepene:

Hovedbegrep:
Performance management/ performance appraisal
Underbegreper:
Evaluation: formative og summative
Assessment
Motivation
Justice
Reward
Organizational learning/ learning organizations
Knowledge creation

Tabell 1

2.2.2 Steg 2: Søk og seleksjon av artikler

Tabell 2 lister opp hvilke databaser vi har brukt i litteratursøkene. Søkene ble begrenset til å gi utslag kun i ”topic” eller ”abstract”. Ved å se på topic og abstract fikk vi innblikk i essensen til artikkelen og dermed valgt ut de mest relevante artiklene til vårt formål. Innledningsvis ble søkene hovedsakelig utført i IBSS og Web of Science. Den første tar

hovedsakelig for seg samfunnsvitenskapelige forskningsartikler, mens den andre er en større database, som inneholder de fleste fagfelt.

Databaser
International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)
Web of Science
Universitetsbiblioteket BIBSYS
Google Scholar

Tabell 2

Søkeprosessen startet med begrepene “performance management” og “evaluation”. Dette ga for mange resultater og ble derfor snevret inn til “performance appraisal” og “evaluation”. Evaluation viste seg å være et begrep som har høy forekomst i skole- og pedagogikkforskningen og ga oss derfor mange irrelevante artikler. For å løse den utfordringen skrev vi evaluation + IKKE “student” + IKKE “school”. Resultatet av dette var oppdagelsen av at det finnes lite litteratur som omhandler begrepene performance appraisal og evaluation. Inntrykket var at ”assessment” ble hyppigere brukt i sammenheng med appraisal. Likevel var vi ikke helt fornøyde med søkene og bestemte oss for å skille søket og fokusere på ”sumative and formative evaluation”. Søkene på sumative og formative evaluation ble gjort i Google Scholar, som er Google sin egen database for forskningsartikler, og resulterte i flere relevante artikler.

Gjennom bøker og artikler vi hadde lest før vi startet de systematiske søkene, identifiserte vi også belønning, motivasjon og rettferdighet som sentrale begreper. De neste søkene ble derfor “performance appraisal” og “motivation”, “performance appraisal” og “reward” og “performance appraisal og “organizational justice”. Disse søkene ble også hovedsakelig gjort i Google Scholar. Søkene ble sortert etter ”mest relevante”. Alle søkene ga mange treff, men fordi vi søkte i relevansen til artiklene var det naturlig å se på de første sidene med resultater. En begrensning ved kun å se på de første sidene er at vi selektivt har plukket ut hvilke artikler som tilsynelatende er mest relevante. Samtidig var det flere av artiklene som fremkom i flere av søkene. Tabell 3 gir en oversikt over dette. At flere artikler fremkom i søk med forskjellige begreper kan dermed være med på å styrke relevansen av de selektivt valgte artiklene.

Søkeord	Resultater
Performance Appraisal + Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Brown, M., Hyatt, D., og Benson, J., (2010) • Prowse, P., og Prowse, J., (2009) • Soo Oh, S., og Lewis, G., B., (2009) • Spence J. R., Keeping L. (2011) • Thurston Jr, P. W., og McNall, L., (2009) • Gagne, M. (2009) • Azzone, G., og Palermo, T., (2011) • Palaiologos, A., Papazekos, P., and Panayotopoulou, L., (2011) • Kuvaas B. (2011) • Bouskila-Yam O., Kluger A. N., (2011)
Performance Appraisal + Reward	<ul style="list-style-type: none"> • Prowse, P., og Prowse, J., (2009) • Soo Oh, S., og Lewis, G., B., (2009) • Azzone, G., og Palermo, T., (2011) • Brown, M., Hyatt, D., og Benson, J., (2010) • Spence J. R., Keeping L. (2011) • Palaiologos, A., Papazekos, P., and Panayotopoulou, L., (2011) • Gagne, M. (2009) • Kline T. J. B., Sulsky L. M. (2009) • Aguinis H., Joo H. G., Gottfredson R. K (2011)
Performance Appraisal + Justice	<ul style="list-style-type: none"> • Palaiologos, A., Papazekos, P., and Panayotopoulou, L., (2011) • Brown, M., Hyatt, D., og Benson, J., (2010) • Thurston Jr, P. W., og McNall, L., (2009) • Prowse, P., og Prowse, J., (2009) • Azzone, G., og Palermo, T., (2011) • Kline T. J. B., Sulsky L. M. (2009) • Gruman J. A., Saks A. M. (2011)

Tabell 3

En annen begrensning ved utvalget av artikler omhandler hvilke artikler vi har hatt tilgang til. Vi fant artikler som ved første øyekast kunne se interessante ut i vår sammenheng, men som vi ikke fikk tilgang til gjennom Universitetet i Oslo sitt nettverk. Men fordi utvalget av forskningsartikler på performance management er så uendelig stort ser vi ikke på dette som avgjørende for litteraturinnhenting, men heller som en mulig begrensning.

2.2.3 Steg 3: Sortering i mapper

Den siste fasen i litteraturinnhentingene gikk ut på å sortere forskningsartiklene i ulike mapper som vist i Tabell 4. Mappene ble dannet etter de identifiserte nøkkelbegrepene vi benyttet oss av i litteratursøket. Ved å gjennomgå sammendragene til artiklene sorterte vi dem i de ulike mappene etter hva som tilsynelatende var hovedpoenget i artikkelen. Sorteringen og inndelingen av mappene var igjen med på å forme disposisjonen av oppgaven.

Hovedmappe	Debatten:	Konsekvenser av Performance management	Evaluering	Kunnskap og organisasjonslæring
Undermappe	Performance appraisal	Motivasjon og belønning Rettferdighet	Formativ/ summativ Måling Feedback	

Tabell 4

Artiklene i mappen ”debatten” besto hovedsakelig av de studiene vi fant *før* vi begynte det systematiske søket. Mappen er derfor i seg selv ikke et resultat av det systematiske søket, men snarere av en forutforståelse av at det finnes en debatt på feltet.

Vi sorterte først inn i hovedmapper. For å gi et klarere skille mellom de ulike artiklene lagde vi også undermapper. Vi erfarte at flere av artiklene i hovedmappene kunne passe i flere av undermappene. Dette skyldes sannsynligvis at studiene tar for seg flere av våre nøkkelbegreper, og indikerer at begrepene har blitt forsket på i sammenheng før.

Vi erfarte også at flere artikler kunne passe i flere hovedmapper. Eksempel på dette er mappen ”Debatten” hvor noe av innholdet i artiklene også omhandler konsekvenser. Dette gjorde sorteringen utfordrende. En løsning kunne vært å kopiere samme artikkel i begge mappene, men det ble altså ikke gjort. Samtidig må det påpekes at artiklene har blitt brukt omgående og noen ganger utenom temaet til den tilhørende mappen. Vi har også brukt denne struktureringen som et ”oppslagsverk” for å strukturere materialet vårt og effektivisere prosessen.

2.3 Andre søk

Før vi begynte de systematiske søkene gjennomførte vi tilfeldige søk. Dette gjorde vi for å få innsikt på feltet og til hjelp for å utforme en problemstilling. Søkene ble hovedsakelig utført i Universitetsbiblioteket BIBSYS og Google Scholar, men vi gjorde også søk i ulike aviser for å finne inspirasjon. En avisartikkel skrev om utgivelsen av boken ”Orden og Oppførsel. Karakterer på jobben”, av Dag Yngve Dahle. Det som ble skrevet om den vekket vår interesse så vi gikk til anskaffelse av den. Boken er skrevet av en journalist og det kan derfor stilles spørsmål til om bruken av denne kilden vil være akademisk akseptert. Likevel har vi tatt avgjørelsen om å benytte oss av boken fordi det finnes svært lite nyere, norsk litteratur innen performance management-feltet. Boken gir også en innsikt i hvordan ulike evalueringssystemer fungerer i ulike bedrifter i Norge, noe som har vært verdifullt for oppgaven.

Vi har brukt referanser fra artikler funnet både i de systematiske søkene og i de andre søkene som veiledning mot viktige forskningsartikler på feltet. Dette kan sees på som en variant av snøballmetoden. Gobo (2004:419) definerer snøballmetoden som *”picking some subjects who feature the necessary characteristics and, through their recommendations, finding other subjects with the same characteristics”*. Det handler altså om å bruke eksisterende materiale som veiledning til å finne nytt materiale. I de andre søkene satte vi ikke noen avgrenset tidsperiode for når artiklene skulle vært utgitt, så da en artikkel førte oss videre til en annen artikkel tok vi ikke hensyn til årstall. Eksempel på dette er hvordan vi brukte boken til Kuvaas og Dysvik for å komme frem til artikkelen til Murphy (2008). Kevin Murphy viser seg å være en innflytelsesrik forsker på feltet og var derfor høyest relevant å benytte i oppgaven. Vi har også referert til andre studier eller bøker utenfor tidsrammen fordi noe av litteraturen vi har fått innsikt i gjennom studietiden har vært relevante. Eksempler på dette er bøkene til Hargreaves (2004) og Kaufmann og Kaufmann (1998), og artikkelen til Nonaka og Takeuchi (1995). I noen tilfeller ønsket vi å se nærmere på primærstudier som forskningsartiklene gjennom det systematiske søket refererte til. Dette førte også til at vi måtte gå utenfor tidsrammen. Eksempel på det er studien til Latham og Wexley fra 1977, som blir brukt ved redegjørelsen av performance management-metodene Behavioral Observation Scale (BOS) og Behavioral Anchored Rating Scale (BARS). Det var opprinnelig Budworth og Mann (2011) som refererte til deres studie.

Flere av artiklene vi hadde valgt ut gjennom de andre søkene fremkom også i det systematiske søket. Dette mener vi er en indikasjon på at artiklene er godt egnet til å besvare våre problemstillinger.

2.4 Innfallsvinkel og begrepsbruk

Organisasjonsforskningen tilhører flere akademiske tradisjoner som blant annet psykologi, sosiologi, statsvitenskap og pedagogikk. Gjennom de innledende søkene på litteratur identifiserte vi begrepene evaluering, motivasjon, belønning og rettferdighet som sentrale begreper i performance management-litteraturen. På bakgrunn av de funnene og forfatterens pedagogiske bakgrunn fant vi det mest relevant å bruke en pedagogisk-psykologisk innfallsvinkel for oppgaven. Oppgaven kunne også hatt et sosiologisk perspektiv ved for eksempel å undersøke hvordan performance management-konseptet passer inn i norske arbeidslivsrammer. En tidlig ide var å bruke institusjonsteori for å forklare hvorfor amerikanske management-konsepter som performance management, blir implementert i det norske arbeidsliv.

Vi kunne også ha inkludert målsettingsteorier og treningstiltak i oppgaven, men fordi dette er to relativt store felt, så vi oss nødt til å sette en begrensning, og derfor ikke gå i dybden av disse. Samtidig anerkjenner vi mål og trening som to vitale faktorer i performance management.

2.4.1 Begrepsbruk

Bruken av begrepene performance management og performance appraisal var en utfordring vi kom over i løpet av søke- og skriveprosessene. Det var uklart for oss hva som faktisk lå i begrepene og hva som skilte dem. Til å begynne med ble performance appraisal-begrepet brukt fordi mye av forskningen omtaler dette begrepet. I henhold til det temaet vi ønsket å belyse ble dette feil fordi performance management omfatter en bredere forståelse av fenomenet. Grunnen til denne forvirringen kan ha oppstått fordi mye av litteraturen på performance management og performance appraisal er så omfattende. Noen artikler definerer performance appraisal tilnærmet likt det andre artikler definerer som performance management. Det var først da vi kom over boken til Aguinis (2009) vi ble klar over at det var et tydelig skille. Han skiller mellom begrepene ved å definere performance appraisal

som en evaluering av ansatte for å identifisere styrker og svakheter hos individer, og performance management som noe utvidet, det skal i tillegg utvikle og bedre prestasjoner gjennom å gi tilbakemelding. Vi konkluderte med at det tydelig er forskjellige oppfattelser av begrepene og hva som legges i dem, og at vi selv måtte ta et standpunkt for hvordan vi definerer begrepene.

2.5 Skriveprosessen og samarbeid

Denne oppgaven er skrevet av to personer der begge personene har vært delaktige og begge parter er derfor ansvarlige for hele oppgaven. Vi begynte skriveprosessen med å samle notater fra materialet vårt. Dette ble gjort separat for effektivt å få oversikt over utvalget. Deretter begynte vi å danne en disposisjon, samt utarbeide problemstillinger. Disposisjonen har vært omtrent den samme gjennom hele prosessene med unntak av noen endringer på bakgrunn av funn vi gjorde underveis. På bakgrunn av hvem som hadde lest hvilke artikler ble ulike ansvarsområder i disposisjonen fordelt. Samtidig må det fremheves at vi begge var involverte i hverandres bidrag og hjalp hverandre underveis der det oppstod utfordringer. Mot slutten av skriveprosessen har vi arbeidet sammen for å strukturere oppgaven. Vi har hele veien tatt demokratiske valg og begge har godkjent utformingen og konklusjonen.

2.6 Etikk

Det grunnleggende krav ved all forskning at den skal være etterprøvbart (NESH, 2006:27). For denne oppgaven vil det si at det skal komme fram i oppgaven hvordan vi har funnet den litteraturen vi har benyttet oss av for å komme frem til våre resultater. Det er også viktig å ha kunnskap om vitenskapelig redelighet. *”Uredelighet dreier seg om brudd på vitenskapens sannhetsbestrebelse”* (NESH, 2006:27). Alvorlige brudd på forskningsetiske normer er for eksempel å forfalske materiale eller plagiere andres arbeid. Eksempler på brudd kan være å bruke andres ideer, hypoteser og tolkninger uten kildehenvisninger og det mest alvorlige er ren avskrift. Denne oppgaven er en litteraturstudie og bygger derfor på mange andres forskning. Vi er derfor nøye med å referere og henviser til de ulike forfatterne og forskerne vi har brukt. I vår oppgave har vi benyttet refereringsstilen APA. God henvisningsetikk går ut på å gi så nøyaktig henvisninger som mulig til den litteraturen som blir brukt (NESH, 2006). Dette vil igjen være med på å forenkle etterprøvbartheten til forskningen. Ved siteringer har vi vært konsekvente med å oppgi fullverdig sitat, forfatter, årstall og sidetall. Ellers i

oppgaven følger vi APA sin refereringsstil og refererer kun til forfatter og årstall. Et unntak fra APAs refereringsstil vil være der vi omtaler spesifikke studier referert av andre forfattere, her har vi også besluttet å bruke sidetall. Alle kildene vi har brukt er tilslutt samlet i en litteraturliste nederst i oppgaven.

3 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk. Vi ønsker å sette leseren inn i de teoriene som blir brukt i performance management-forskningen og som vi også vil benytte oss av i vår oppgave. Teoriene vi redegjør for er evaluering, motivasjon, rettferdighet og kunnskapsdeling. Vi ønsker å vise bredden i de forskjellige teoriene og vil derfor presentere flere perspektiver innenfor det teoretiske feltet, samtidig som går i dybden av de teorier vi benytter oss av i oppgaven.

3.1 Performance managements akademiske forankring

Performance management som fenomen har blitt forsket på siden 1920-tallet. Som annen organisasjonsforskning har fenomenet blitt påvirket av ulike paradigmer. Barley og Kunda (1992) presenterer en tese om at organisasjonsforskning opp gjennom historien har svingt mellom en rasjonell og normativ forankring, og at forankringene har etterfulgt hverandre opp igjennom årene. Scientific Management-perioden var preget av en rasjonalitet og effektivisering. Som svar på denne tankegangen kom ”human relations”-bevegelsen mot slutten av 1920-tallet (Barley og Kunda 1992). Sosiologien og psykologien inntok organisasjonsforskningen med fokus på systemer og mennesket. Dette kan tenkes å ha lagt grunnlaget for performance management i organisasjonsforskningen. Selv om Human Relations-perioden hadde mennesket i sentrum understreker Barley og Kunda (1992) at det fortsatt var fokus på effektivisering.

Å studere mennesker i organisasjoner ble utbredt i siste halvdel av forrige århundre. Samtidig er Human Resource Management (HRM) et relativt nytt begrep i academia da det var først på 1980-tallet begrepet virkelig utviklet seg (Kuvaas og Dysvik, 2012). HRM et overordnet forskningsområde og er delt inn i flere sub-felt der ”performance management and evaluation” (PME) er et av disse (McKenna, et al., 2011). Forskningen skiller mellom to tradisjoner: myk og hard HRM, henholdsvis også kalt forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM (Kuvaas og Dysvik, 2012). Myk HRM baserer seg på tanken om menneskets behov for utvikling. Det kalles forpliktelsesbasert fordi tanken bak perspektivet er at de ansatte i organisasjonen skal identifisere seg med og involvere og engasjere seg i organisasjonen. Meningen er at slik atferd kan føre til selvregulert organisatorisk atferd som baserer seg på

tillit og fleksibilitet (Kuvaas og Dysvik, 2012). På den andre siden finnes kontrollorientert HRM. I denne orienteringen er fokuset rettet mot kvantitative mål, kontroll gjennom økonomiske belønninger og hvordan få det beste ut av mennesker på en økonomisk og rasjonell måte. På bakgrunn av Barley og Kundas (1992) artikkel kan det tenkes at disse tilnærmingene har etablert seg ut ifra normative og rasjonelle perioder. Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM kan derfor også tenkes å relateres til henholdsvis utviklende og administrativ formål med performance management, som vil være et gjennomgående tema for oppgaven.

3.2 Evaluering

Vi finner det relevant å belyse evalueringsteori fordi performance managements kjerne tradisjonelt sett er selve evalueringen av de ansatte. For å gi et overordnet blikk på teorien har vi valgt å presentere både et sosiologisk og et pedagogisk perspektiv på evaluering.

3.2.1 Evaluering i et pedagogisk perspektiv

I vår oppgave har vi valgt å rette oss mot de pedagogiske begrepene summativ og formativ evaluering. Summative og formative evalueringsprosesser vil være sentrale i forklaringen av performance managements administrative og utviklende formål. Vi vil derfor se nærmere på hva som ligger i de to begrepene.

Generelt kan vi definere en evalueringsprosess som en mekanisme som former en vurdering eller dom (Taras, 2009). Fordi en evaluering ikke kan gjøres i et vakuum, må det finnes standarder som noe eller noen skal bedømmes opp mot (Taras, 2009). Formålet med evalueringen vil ikke bli påvirket av selve evalueringsprosessen fordi formålet blir bestemt før evalueringen begynner. Samtidig kan hensikten påvirke hvilke parametere og evalueringsmetoder som blir brukt. Derfor vil også kriteriene, og til en viss grad målene og standardene bli forhåndsdefinert i henhold til funksjonen til evalueringen (Taras, 2009).

Termene formativ og summativ evaluering er ikke vanlig i den tekniske litteraturen om evaluering (William og Black, 2006). Dette kan være fordi begrepene ikke referer til en spesifikk evalueringsmetode. Ei heller er disse begrepene kjent i performance management-forskning, fordi slike termer har tradisjonelt sett blitt knyttet til skoleforskning (Kuvaas og

Dysvik, 2012). Samtidig er summative og formative evalueringsprosesser to fundamentale funksjoner som går inn i alle former for evaluering (William og Black, 2006) og som gjør dem relevante i vår sammenheng. Scriven (1969) var den første som skilte mellom formativ og summativ evaluering, men det var Bloom, Hastings og Madaus (1971) som utviklet begrepene som gjenspeiler dagens forståelse. Summativ evaluering er prosessen der personen som evaluerer summerer opp en handling, for så å bedømme den. Den formative evalueringen benytter seg av resultatet til den summative evalueringen for videre å gi tilbakemelding på hvordan handlingen kan forbedres (Taras, 2009). Definert vil summativ evaluering være følgende:

(...) summative evaluation tests those assessments given at the end of units, mid-term and at the end of a course, which are designed to judge the extent of students' learning of the material in a course, for the purpose of grading, certification, evaluation of progress or even for researching the effectiveness of a curriculum (Bloom et al., 1971:117).

På bakgrunn av denne forståelsen vil en summativ evaluering ta for seg sluttvurderinger om hva en person har lært i forhold til hvilke mål og krav som er satt opp. Informasjonen vil utgjøre grunnlaget for vurdering av måloppnåelse og fastsetting av karakter. En summativ evaluering kan også fange opp progresjon og effektiviteten av hva som skal læres. Taras (2009) peker på viktigheten av den summative evalueringen fordi denne funksjonen som oftest finnes i alle typer evalueringer. Er arbeidet i tråd med standarden eller målet vil bedømmelsen bli positiv, men hvis målet ikke er nådd vil den summative evalueringen antageligvis bli dårligere. For å endre på en dårlig prestasjon vil en formativ evaluering være nyttig i følge teorien.

Formativ evaluering har fokus på tilbakemeldingens formative funksjon, med andre ord å utvikle personen som blir evaluert. Taras (2005) beskriver denne formen for evaluering som:

(...),for an assessment to be formative, it requires feedback which indicates the existence of a 'gap' between the actual level of the work being assessed and the required standard. It also requires an indication of how the work can be improved to reach the required standard (Taras, 2005:498).

For at en evaluering skal være formativ må altså personen som evaluerer konkludere med at det finnes en distanse mellom hva som forventes og hva som er prestert. Den formative evalueringen får så gyldighet gjennom konsekvensene og meningene tilbakemeldingen gir: *"Formative functions of assessment are therefore validated in terms of their consequences as much as their meanings"* (William og Black, 2006:539). Formålet med formative

evalueringer blir å justere og forbedre prestasjonen, mens summative evalueringer stopper der resultatet blir gitt. Ramaprasad (1983, ref i Taras, 2005:470) peker derfor på at tilbakemeldingen må si noe om hvordan personen kan fylle gapet mellom den faktiske prestasjonen og den ønskede prestasjonen. Formativ evaluering spiller på svakhetene ved en prestasjon og personen som blir evaluert må derfor anerkjenne at det finnes et forbedringspotensial for å kunne motta og bruke den formative tilbakemeldingen. Taras (2009) argumenterer for at en evaluering eksklusivt kan være summativ, men at en evaluering aldri vil være bare formativ fordi hun mener det må gjøres en summativ evaluering *før* det kan foretas en formativ evaluering.

Evaluering som praksis blir ofte knyttet til skole- og utdanningssammenheng. Innen skoleforskningen ser det ut til at summativ og formativ evaluering har fått en klar distinksjon seg imellom. Summative vurderinger omtales ofte i pedagogikken som vurdering *av* læring, mens formative vurderinger er vurderinger *for* læring (Kuvaas og Dysvik, 2012) I nesten alle tilfeller blir formativ og summativ evaluering skilt fra hverandre (Taras, 2005). Taras (2009) er delvis uenig i denne utviklingen selv om intensjonen bak skillet er logisk. Formativ evaluering har fått en popularitet grunnet sin påvirkning på læringsprosessen, mens summativ evaluering på mange måter har blitt nedgradert (Taras, 2009). Taras (2009) stiller spørsmålsteget ved hvorfor disse to må adskilles og fremmer tanken om at summativ evaluering nettopp er nøkkelen til formativ evalueringssuksess. Å gjøre en god og nøyaktig summativ evaluering kan være avgjørende for at den formative evalueringen skal kunne fremme utvikling. Taras (2009) peker på at den som vurderer er nødt til å se sammenhengen mellom disse to for å fremme et læringsutbytte. Derfor er det viktig å ha i bakhodet at disse to begrepene ikke er to forskjellige metoder, men snarere overlappende og kan brukes i en helhetlig prosess.

Vi kan på mange måter se hvordan disse begrepene kan komme til nytte i performance management. For det første vil evaluerings- og tilbakemeldingsdelen av performance management inneholde både formative og summative metoder som årlige målinger, tilbakemelding gjennom medarbeidersamtaler, og læring på arbeidsplassen. For det andre kan kunnskap om hvilke formål de to forskjellige evalueringemetodene tjener, og konsekvensene av disse, tjene enhver organisasjon som skal implementere et performance management-system.

3.2.2 Evaluering i et sosiologisk perspektiv

Et sosiologisk perspektiv på evaluering ser på evalueringens mening i dagens samfunn (Dahler-Larsen, 2001). Evalueringen gjøres for å kontrollere og legitimere handlinger (Dahler-Larsen, 2001). En distinksjon Dahler-Larsen setter, som også er relevant i sammenheng med denne oppgavens formål, er spørsmålet om fokuseringen på evalueringsformål kontra funksjon. Formålet forteller intensjonen ved evalueringen, mens funksjonen forteller hvordan evalueringen faktisk fungerer. I vår sammenheng ser vi at det er en stor diskrepans mellom formålet og funksjonen til performance management.

Å forklare evaluering ut i fra organisasjonsteori vil også være et sosiologisk anliggende. Dahler-Larsen (2001) beskriver evalueringsfunksjon i fire forskjellige organisasjonstyper: den rasjonelle, den lærende, den politiske og den institusjonaliserende organisasjonen. I den rasjonelle organisasjon vil evalueringens funksjon være instrumentell og evaluering bli sett på som en rasjonell vitenskap. I den lærende organisasjon vil funksjonen også være instrumentell, men samtidig opplysende, for evalueringen skal videre føre til læring. I den politiske organisasjonen vil evalueringen være en politisk aktivitet og evalueringen vil brukes strategisk og taktisk. Det institusjonelle perspektivet tilbyr en interessant vinkling fordi denne tilnærmingen vil forstå evalueringen som noe sosial konstruert (Dahler-Larsen, 2001:29). Forekomsten av den økende populariteten til evalueringen kan sees på som en effekt av institusjonalisme. Dahler-Larsen (2001:80) bruker institusjonsteorien til Meyer og Rowan (1977) når han argumenterer for grunnen til at organisasjoner evaluerer. Begrunnelsen er at det i dag er intense regulative, normative og kognitive forventinger til organisasjoner om å evaluere (Dahler-Larsen, 2001). Han trekker også frem isomorfisme som en mulig forklaring på hvorfor organisasjoner "hermer" etter hverandre når det kommer til hvordan evalueringen skal utføres. I sammenheng med en slik resonnering brukes også Røviks, "managementtrender" som argument. Dahler-Larsen (2001) forklarer på bakgrunn av Røviks artikkel at organisasjoner adopterer konsepter på bakgrunn av lovnader om deres suksess og tilpasning til dagens samfunn. En slik forklaring kan benyttes ved å forklare hvorfor en amerikanisert performance management-tilnærming har fått en oppblomstring i norsk arbeidsliv.

3.3 Motivasjon

Motivasjon er et svært omstridt tema innen samfunnsvitenskapen, derfor ser vi det som viktig å presentere et bredt bilde av motivasjon som teoretisk felt. Vi starter med en kort redegjørelse av motivasjonsbegrepet sett i lys av organisasjonsforskning, før vi går mer i dybden av de motivasjonsperspektivene vi kommer til å benytte i vår oppgave.

Motivasjonsbegrepet har opprinnelse fra det latinske ordet ”movere”, som betyr ”å bevege”. Det handler om hvilke drivkrefter som får individer til å handle (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Motivasjonspsykologien ønsker å forklare hvorfor handlinger går i én retning fremfor en annen. Kaufmann og Kaufmann (1998) nevner tre typer motivasjonsteorier i arbeidslivssammenheng. De er behovsteorier, sosiale motivasjonsteorier og kognitive motivasjonsteorier. I vår fremstilling vil vi gå dypere inn i kognitive motivasjonsteori fordi denne teorien tjener vårt formål og er mye brukt i performance management-forskningen. Samtidig er det viktig å poengtere at de ulike modellene ikke nødvendigvis er konkurrerende, men noen forskere vektlegger gjerne en teori framfor en annen og nedtoner betydningen av andre. Kaufmann og Kaufmann (1998) mener de ulike motivasjonsteoriene må sees som deler i et større og mer komplekst bilde.

Behovsteoriene tar sikte på å definere grunnleggende behov som forklaring på menneskers handlinger. Behovene blir sett på som krefter som til en viss grad ubevisst driver individet til å handle (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Teorien har gått fra å beskrive individers driv som biologiske instinkter til at det er menneskelige drifter som styrer handlinger. Etter hvert innså forskningen at sosiale og intellektuelle motiver ikke kun omhandlet biologiske drifter og i dag er det en aksept blant psykologer at mennesket har tre behov: biologiske, kognitive og sosiale behov (Kaufmann og Kaufmann, 1998). *Sosiale motivasjonsteorier* forsøker å beskrive hvordan individets opplevelse av sitt forhold til andre ansatte kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Teoriene ser på likhet og ulikhet, og opplevelse av rettferdighet, som kilder til motivasjon. Fordi oppgaven ønsker å gå dypere inn i rettferdighetsteorier enn det Kaufmann og Kaufmann redegjør for har vi satt av en egen del i teorikapittelet.

Kognitive motivasjonsteorier betrakter handlinger som et resultat av bevisste forestillinger og rasjonelle valg for å nå personlige mål. Kaufmann og Kaufmann (1998) nevner forventningsteori, målsettingsteori og målstyring som eksempler på kognitive

motivasjonsteorier. *Forventningsteorier* fremmer aspektet om at individer motiveres til å arbeide når de har forventninger om å få en belønning. I denne sammenheng er det viktig å understreke at belønning brukes i bred forstand, og kan dreie seg om enten ytre belønning i form av lønn eller materielle goder eller indre belønning i form av indre tilfredsstillelse gjennom arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 1998). For å oppnå høy jobbyttelse holder det ikke bare å være høyt motivert for å utføre et godt arbeid, jobbyttelse må også kombineres med evner, ferdigheter og kunnskaper (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Et annet poeng er betydningen av rammebetingelser. En høyt motivert ansatt kan møte motstand hvis rammebetingelsene ikke legger til rette for utfoldelse. *Målsettingsteorier* baserer seg på intensjonen om å jobbe mot et spesifikt mål som motivasjonskraft. Målet forteller hva som må gjøres og hvilken innsats som er nødvendig for å oppnå målet. Hovedprinsippene i teorien går ut på at a) spesifikke mål fremmer innsats bedre enn generelle mål, b) vanskeligere mål er mer motiverende enn lette mål, og c) at tilbakemelding på resultater fører til økt ytelse fremfor ingen tilbakemelding. I den sammenheng er det de konkrete tilbakemeldingene som er verdifulle og som kan brukes til å rette eller endre på atferd (Kaufmann og Kaufmann, 1998). I målsettingsteori er det to betingelser som kan være avgjørende. For det første må de ansatte føle en forpliktelse til å nå de gitte målene. For det andre er individets mestringsevne, også kalt "self-efficacy", av betydning. Self-efficacy vil si hva individet tror det kan klare å oppnå i forhold til en bestemt oppgave (Bandura, 1982). Dette kan igjen ha stor betydning for vanskelighetsgraden på individets målsetting. *Målstyring* er en videreutvikling av målsettingsteorier og kan brukes som systematiske styringsverktøy i organisasjoner både for å motivere ansatte og for å bedre koordineringen av organisasjonens mål (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Målstyring kan sees i tre steg, der steg en er målsetting der medarbeider og leder sammen setter mål. Steg to innebærer iverksetting, hvor medarbeideren får ansvar for å utarbeide tiltak for å nå målet. Det tredje steget er evaluering, der leder og medarbeider møtes for å vurdere om målet er nådd. Samtalen kan brukes for å identifisere faktorer som førte til måloppnåelse eventuelt til hvorfor målet ikke ble innfridd. Her kan det også settes nye mål (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

Flere forskere har presentert sin egen forståelse og sine egne definisjoner av motivasjon. I utgangspunktet har vi en kognitiv tilnærming til motivasjon fordi forskningen på performance management fokuserer på indre og ytre motivasjon. Samtidig inkluderer vi

også ”self-determination theory” som er en teori som er utviklet på bakgrunn av forskning om indre og ytre motivasjon og som trekker inn det sosiale aspektet i motivasjonen.

3.3.1 Indre og ytre motivasjon

Under kognitive motivasjonsteorier kommer teorien om indre og ytre motivasjon. Det var Porter og Lawler III (1968) som utarbeidet teorien og siden har den vekket stor interesse blant motivasjons- og organisasjonsforskere (Gagné og Deci, 2005:331). Ser vi tilbake på forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM, vil disse perspektivene ha to ganske ulike oppfattelser av hvordan en leder kan få det beste ut av en ansatt. Grunnet deres ulike perspektiver vil dette ha en innvirkning på tankene om hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å motivere en ansatt (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kontrollorientert og forpliktelsesbasert HRM bunnar i et tanke sett populært kalt henholdsvis teori X og teori Y. Teori X har en overbevisning om at mennesker er grunnleggende umotiverte og at de er egosentriske, skyr ansvar, de misliker jobben og er mest opptatt av jobbsikkerhet (Kuvaas og Dysvik, 2012:54). På den andre siden ser teori Y på mennesket som motivert for jobben i seg selv. De er ansvarsfulle, de liker jobben, ønsker å gjøre den på en god måte og de bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål (Kuvaas og Dysvik, 2012:54).

Det kontrollorienterte eller ”harde” perspektivet, baserer seg på tanken om at medarbeidere motiveres av det som gagnar en selv og kun utfører arbeid hvis de får noe igjen for det. En slik tankegang fremmer behovet for det forskere kaller ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Extrinsic motivation (...) requires an instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible or verbal rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads (Gagné og Deci, 2005:331).

I arbeidssammenheng vil det innebære at ansatte motiveres av og utfører arbeid for å oppnå bonus, frynsegoder eller forfremmelse, eller for å unngå straff som en oppsigelse (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kort oppsummert, kilden til motivasjon ligger ikke i gleden ved å utføre oppgaven, men i selve konsekvensen av den (Gagné og Deci, 2005). I motsetning til dette har vi en forpliktelsesbasert tilnærming eller ”myk” HRM, som er i tråd med teori Y-tankegangen. Det arbeideren får av ytre belønning etter utført arbeidsoppgave er av mindre betydning, ifølge Kuvaas og Dysvik (2012). På samme tid er det viktig å presisere at det ikke nødvendigvis er slik at en medarbeider enten er helt indre eller helt ytre motiverte.

Dette vil være relativt mellom person til person og hvilke oppgaver som utføres. I de fleste situasjoner vil det antakelig være både indre og ytre motivasjon som er til stede. Det kan derfor være vanskelig å sette et klart skille mellom hva som påvirker den ytre og den indre motivasjonen. Som oftest vil det være en grad av glede knyttet til arbeidsoppgaven, samtidig som det vil være en grad av tilfredshet ved å bli ytre belønnet for utført arbeid. Kuvaas og Dysvik (2012) poengterer at det viktigste skillet ligger i om hovedkilden til motivasjon er innenfor eller utenfor selve arbeidsoppgavene.

3.3.2 Self-Determination Theory

På bakgrunn av teorier om indre og ytre motivasjon utviklet Ryan, Conell og Deci i 1985 en teori som baserte seg på autonomi- og kontrollaspekter ved motivasjon. Dette kalte de for "self-determination theory" (SDT) (Gagné og Deci, 2005:333). Denne teorien vil ikke kun gå innunder den kognitive delen av motivasjon, men også trekke inn sosiale aspekter.

Gjennom flere års forskning har forskere kommet frem til tre universelle, psykologiske behov som mennesker har. Behovene er kompetanse, autonomi tilhørighet som alle påvirker vår evne til å fungere og utvikle oss (Deci og Ryan, 2012). Sentralt i denne teorien ligger distinksjonen mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon til å utføre handlinger (Gagné og Deci, 2005). Med autonom motivasjon menes opplevelsen av å ha et valg når en oppgave utføres. Når individer engasjerer seg i en oppgave fordi oppgaven i seg selv oppleves som interessant vil oppgaven utføres av egen fri vilje. Motsatt er kontrollaspektet med på å få individet til føle seg kontrollert til å utføre en oppgave på bakgrunn av press eller en plikt til å engasjere seg i en handling (Gagné og Deci, 2005). Både det kontrollorienterte og det autonome aspektet er av natur intensjonelle, i den forstand at begge utgjør en kontrast til amotivasjon, som vil si at en handling er uten intensjon eller motivasjon (Gagné og Deci, 2005).

Som en underteori av SDT, utviklet Deci og Ryan cognitive evaluation theory (CET) (Deci og Ryan, 2012:418). I tråd med teorien om indre og ytre motivasjon forklarer CET hvilken effekt ytre faktorer har på den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 2012). CET foreslår at følelsen av autonomi og kompetanse er viktig for den indre motivasjonen (Gagné og Deci, 2005). Videre antyder teorien at eksterne faktorer som materielle belønninger vil redusere følelsen av autonomi og kompetanse. Dette vil lede til endring i motivasjonskilden fra intern til ekstern og vil være med på undergrave følelsen av indre motivasjonen, og gjøre

mennesker kontrollert av tilfeldigheter (Gagné og Deci, 2005). CET inkluderer tilbakemeldingens funksjon i forbindelse med SDT (Deci og Ryan, 2012). Kontinuerlige negative tilbakemeldinger om inkompetanse kan påvirke den ytre motivasjonen og føre til at medarbeideren blir apatisk uten noen form for motivasjon for å utføre arbeid (Deci og Ryan, 2012). På den andre siden vil positive tilbakemeldinger styrke den indre motivasjonen ved at tilbakemeldingen kan gi en følelse av kompetanse og at personen selv er ansvarlig for suksess (Deci og Ryan, 2012).

3.4 Rettferdighet

Rettferdighetsteori springer ut av sosial motivasjonsteori, men har i de senere år fungert som et eget felt innenfor organisasjonsforskning. Greenberg (1987) presenterte konseptet rettferdighet i organisasjoner gjennom en taksonomi av tidligere teorier. På bakgrunn av denne studien har det sprunget ut tre forskjellige typer rettferdighet innen organisasjonsforskning: distributiv, prosedural og interpersonell. Rettferdighetsteorien ser vi på som høyest relevant i forbindelse med oppgavens tematikk fordi mye av praksisen rundt performance management har vært utsatt for kritikk om nettopp rettferdighetsaspektet.

3.4.1 Distributiv, prosedural og interpersonell rettferdighet

Distributiv rettferdighetsfølelse kan defineres som balansen mellom det en person legger av innsats i en prestasjon og det personen får tilbake for den utførte prestasjonen (Nacisse og Harcourt, 2008). Denne typen rettferdighet stammer fra Adams' (1963) "equity theory" som beskrev en input/output ratio for å forklare bakgrunnen for følelsen av rettferdighet og urettferdighet (Nacisse og Harcourt, 2008:1153). Denne forståelsen av rettferdighet har grunnlag i en økonomisk tankegang og kan trekkes opp mot ytre motivasjon fordi det ofte handler om ytre belønning i form av lønn for utført prestasjon. Det kan også handle om mellommenneskelige belønninger som anerkjennelse for utført arbeid, noe som kan spille inn på den indre motivasjonen (Nacisse og Harcourt, 2008).

Prosedural rettferdighet legger vekt på om evalueringssystemene og prosedyrene rundt beslutninger som for eksempel lønn og karriere, oppleves som rettferdig (Palaiologos, Papazekos og Panayotopoulou, 2011). Leventhal (1980) identifiserer ulike prosedurale kategorier som individer kan bruke for å fastslå rettferdighet i organisatoriske prosesser.

Kategoriene er seleksjon, innhenting av informasjon, sette grunnregler, ta avgjørelser og muligheten for å klage på denne avgjørelsen, verne om ansattes rettigheter og endre rutiner. Hvis noen av disse kategoriene oppfattes som urettferdige kan dette gi de ansatte en totaloppfatning av å bli urettferdig behandlet.

Interpersonell rettferdighet beskriver rettferdighetsfølelsen ved mellommenneskelig interaksjon i organisatoriske prosesser (Nacisse og Harcourt, 2008). Denne typen rettferdighet fokuserer på hvordan de formelle agentene i organisasjonen behandler de underordnede (Palaiologos et al., 2011). ”De formelle agentene” vil i vår oppgave referere til den personen som evaluerer de ansatte. Selv om flere stiller spørsmål ved om interpersonell rettferdighet er en komponent av prosedural rettferdighet er vår forståelse mer i samsvar med dem som argumenterer for at disse to bør skilles, nettopp fordi den inneholder det mellommenneskelige aspektet. Denne typen rettferdighet får sin relevans i performance management gjennom medarbeidersamtaler og hvordan den som blir evaluert oppfatter den som evaluerer (Thurston og McNall, 2010).

3.5 Kunnskapssamfunnet og kunnskapsdeling

Teorier om kunnskapssamfunnet og kunnskapsdeling blir relevant i vår sammenheng gjennom hvordan arbeidslivet har forandret seg, samtidig som arbeidsoppgavene har fått et annet innhold. Kunnskapsdeling kan tjene som et eksempel på organisasjonsatferd dagens kunnskapsorganisasjoner verdsetter. Det vil være interessant å sammenligne performance management-konsepter i sammenheng med endrede rammebetingelser i arbeidslivet.

3.5.1 Kunnskapssamfunnet

Kunnskap som en del av organisasjonslivet er ikke noe nytt. Snarere har det helt fra steinalderen vært del av kjerneelementene i økonomien (Sørhaug, 2004). Sørhaug (2004) mener kunnskap nå har blitt en ny form for kapital og nevner Peter Druckers tre faser som har ført til kunnskapens viktighet og omdanning til en kapital. Fasene må sees i lys av den teknologiske utviklingen vi har hatt siden andre verdenskrig tok slutt. Den første fasen går ut på å bruke kunnskap til å rasjonalisere ting og omdanne dette til teknologi eller systemer som fremmer effektivitet. I den neste fasen blir arbeidet rasjonalisert fordi teknologien setter nye rammer for arbeidslivet. Det er først i den siste fasen at kunnskap tar form som kapital

og dermed blir gjenstand for kontinuerlig rasjonalisering. Vi vil alltid kunne finne nye og mer effektive løsninger som igjen kan føre til verdiskapning (Sørhaug, 2004). Dette er nødvendig for at organisasjoner i kunnskapssamfunnet skal oppnå konkurransedyktige fortrinn. Ved århundreskiftet mener Hargreaves (2004) at vi gikk over til et kunnskapssamfunn der kunnskapsøkonomien drives av kreativitet og oppfinnsomhet. Dette samfunnet var noe Daniel Bell allerede i 1976 forutså og det var han som ga navnet til epoken. Han mente at samfunnet ville gå fra en industriøkonomi hvor næringslivet handlet om å produsere varer til en postindustriell økonomi der næringslivet handlet mer om tjenesteyting, idéproduksjon og kommunikasjon. Bell hevdet videre at mye av denne vektleggingen ville handle om mennesker og institusjoner som produserte kunnskap.

I kunnskapssamfunnet blir det stadig høyere konkurranse og større krav fra kundene (Sørhaug, 2004). Det er raske endringer i samfunn og teknologi, og det vil derfor være en fordel for organisasjoner å bli mer fleksible enn de tradisjonelle byråkratiske organisasjonene. Dette innebærer at organisasjoner må omorganiseres og omlokaliseres for å bli mer effektive (Colbjørnsen, 2003). Organisasjoner med klare grenser, formelle regler og forutsigbarhet, vil da bli utfordret. Hierarkiske linjeorganisasjoner er ikke i like stor grad hensiktsmessig og blir byttet ut med tverrfaglige prosjekter og teamarbeid.

Det er fremtidsforsker Peter Drucker som best har fått tak på begrepet og popularisert det (Hargreaves, 2004). Drucker mente at samfunnets grunnleggende økonomiske ressurser ikke lenger var kapital eller arbeid, men kunnskap. Han mente at verdiene skapes av produktivitet og fornyelse, som går ut på å anvende kunnskap i arbeidet. Hargreaves (2004:37) mener at *”Kunnskap er ikke bare en støtte for arbeid og produksjon (...) den er selve hovedformen for arbeid og produksjon”*. Sørhaug (2004) mener kunnskap har blitt en ny form for kapital.

Hargreaves (2004) hevder at hva organisasjoner produserer retter seg etter hvordan kundene forbruker. Det blir derfor et behov for mer skreddersydde løsninger som fører til at kompetanse og andre ressurser må kombineres og anvendes på nye måter og på tvers av avdelinger og organisasjoner (Colbjørnsen, 2003). På samme måte som den industrielle økonomien trengte maskinarbeidere trenger dagens kunnskapsøkonomi kunnskapsarbeidere. Dette er høyt utdannede individer som utfører komplekse og sammensatte oppgaver, som i liten grad kan standardiseres (Kuvaas og Dysvik, 2012). En kunnskapsarbeider vil være en arbeider som evner å lære selv og av andre, og som evner å tenke og å skape noe nytt. I

sammenheng med endringene i samfunnet, større krav fra kunder og arbeidsoppgaver som i liten grad kan standardiseres vil kunnskapsdeling være høyt aktuelt.

3.5.2 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling definerer Gagné (2009:572) som en gjensidig utveksling av kunnskap og at individer sammen formulerer og lager ny kunnskap. Å se på kunnskapsdeling i organisasjoner handler blant annet om å se på kunnskapsdelingsprosessen. Nonaka og Takeuchi (1995) fremmer viktigheten av å dele kunnskap. De peker på hvordan kunnskap dannes på individnivå slik at det videre kan brukes på et organisatorisk nivå. Dette gjøres ved å se på taus og eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen er en "jeg-vet-hvordan" kunnskap og kunnskap om hvilke ferdigheter som skal benyttes i ulike situasjoner. Eksplisitt kunnskap er kunnskapen individer transformerer til språk (Nonaka og Takeuchi, 1995). Både taus og eksplisitt kunnskap kan deles henholdsvis gjennom observering og praksis, og ved å snakke med hverandre i for eksempel møter eller på telefon. Nonaka og Takeuchi (1995) legger frem en firestegs modell hvor eksisterende kunnskap omdannes til ny kunnskap. Det første steget innebærer å overføre taus kunnskap til andre individer. Dette skjer gjerne uten verbal samtale, men snarere gjennom imitasjon av atferd. Erfaringer spiller derfor en nøkkelrolle i tilegningen av ny kunnskap i denne fasen som kalles *sosialisering*. Den neste fasen kalles kombinerings og handler om å gjøre eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap gjennom verbal kommunikasjon. Deretter skal den tause og den eksplisitte kunnskapen kombineres. Nonaka og Takeuchi (1995) poengterer at taus og eksplisitt kunnskap utfyller hverandre og kan utvikles og utvides med tiden. I forbindelse med dette vil de to siste prosessene omgå *eksternalisering*, altså å gjøre taus kunnskap eksplisitt, og *internalisering*, å gjøre eksplisitt kunnskap taus.

En slik kunnskapsdeling krever at organisasjonen legger til rette for samarbeid i team, der medlemmene kan dele perspektiver og fremme utvikling av kunnskap (Nonaka og Takeuchi (1995). På grunn av de raske endringer i samfunn og teknologi vil det være en fordel for organisasjonene å bli mer fleksible enn de tradisjonelle byråkratiske organisasjonene. Det blir stadig høyere konkurranse og større krav fra kundene. Dette fører til at organisasjoner må omorganiseres og omlokaliseres for å bli mer effektive (Colbjørnsen, 2003). Ved slike endringer er det behov for å danne ny kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) mener innovasjon er en nøkkelfaktor for å fremme denne organisatoriske kunnskapsdannelsen. De

ser på kunnskapsdeling som en prosess der organisasjoner definerer problemer og aktivt utvikler ny kunnskap for å løse dem.

Engestrøm (1999) kritiserer Nonaka og Takeuchis (1995) perspektiver på kunnskapsdeling fordi han mener deres modell ikke tar for seg de mindre syklusene i kontinuerlige teambaserte endringer. Han hevder også at teorien er for deterministisk og mangler empirisk evidens. Samtidig finner vi kunnskapsdeling som en relevant teori i vår sammenheng fordi det svarer til en type atferd kunnskapsorganisasjoner kan vektlegge.

4 Hva er performance management?

“Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.” (Albert Einstein)

I dette kapitlet vil vi ta for oss første del av problemstillingen: hva er performance management og hvilke formål skal det tjene? Vi vil beskrive hva som ligger i begrepet performance management, hvilke evaluerings- og tilbakemeldingsmetoder som kan benyttes, samt gi et innblikk i hva forskningen mener er fordeler knyttet til bruken av performance management.

4.1 Definisjon

Det ultimate målet med performance management er å heve og effektivisere prestasjoner på individuelt nivå, som igjen skal reflekteres i organisasjonens totale prestasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012). Performance management vil i norsk sammenheng ofte kunne oversettes til ”prestasjonsledelse”. Denne betegnelsen omfatter all ledelse av prestasjonsrelaterte prosesser i en organisasjon. Kuvaas og Dysvik (2012:142) mener at performance management hovedsakelig går ut på å sette prestasjonsmål, evaluere prestasjon og å gi tilbakemelding til medarbeidere. Videre legger de vekt på at begrepet i norsk sammenheng ofte har begrenset seg til medarbeidersamtaler, men at det i nyere tid har fått et bredere innhold. Aguinis (2009:2) definerer performance management som: *”a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization”*. Går vi inn i denne definisjonen ser vi at Aguinis (2009) definisjon legger vekt på at performance management er en *kontinuerlig prosess*. Prosesser som innhenting av informasjon om prestasjoner gjennom målingssystemer, og utvikling av den ansatte gjennom tilbakemeldinger må gjentas kontinuerlig for at organisasjonen kan kalle aktiviteten for performance management.

Performance management identifiseres som en sentral del av Human Resource Management (HRM) i dagens organisasjoner (McKenna et al., 2011). Samtidig påpeker Pulakos og O’Leary (2011) at utfordringene ved performance management er velkjente fenomener. De stadfester at performance management gjør seg fortjent til betegnelsen HRMs ”Akkilleshæl”

fordi systemene og prosessene over tid, med visse unntak, ikke fungerer i forhold til hvor mye innsats, ressurser og tid som blir investert med (Pulakos og O'Leary, 2011). Mye av grunnen til dette er det tvetydige bilde av hva som ligger i begrepet performance management. Dette er en utfordring som opptar forskningen og reflekteres i praksisen. Aguinis (2009) påpeker at organisasjoner ofte kan opplyse om at de har et performance management-system selv om dette systemet i praksis ikke kan defineres deretter. Derfor fremmer Aguinis (2009 og Aguinis et al., 2011) viktigheten av å skille mellom det som på engelsk betegnes som "performance appraisal", som vi i vår oppgave oversetter til *evalueringssystem*, og performance management. Evalueringssystemet inngår som et element i performance management og kan defineres som *"the depiction of the strengths and weaknesses of employees in a non-continuous manner, typically just once a year"* (Aguinis, 2011:504). I motsetning til performance management vil selve evalueringen av prestasjoner typisk skje en gang i året. Evalueringssystemet kan sees på som et av flere verktøy i den kontinuerlige performance management-prosessen. Likevel fremhever Aguinis (2009) at evalueringssystemet ikke må miste sitt ståsted, fordi den utgjør en av de viktigste komponentene i et performance management-system nemlig evaluering av prestasjonen. Både Aguinis' (2009, og Aguinis et al., 2011) og Kuvaas og Dysvik (2012) deler performance management-systemet i to elementer: evaluering og tilbakemelding. Disse funksjonene må sees i sammenheng fordi de nyter et gjensidig avhengighetsforhold, og ofte vil opptre som en enhetlig prosess.

4.1.1 Evalueringssystemet

En prestasjonsevaluering er en prosess der organisasjonen henter, analyserer og lagrer informasjon om en ansatt (Garg, 2013). Evalueringssystemet skal være formelt, systematisk og periodisk, gi en måling av ansattes nåværende jobbprestasjon, og det skal brukes til å utvikle jobbrelevante styrker og svakheter (Palaiologos et al., 2011). Det kan også brukes til å analysere og evaluere ansattes arbeid og oppnåelse av organisasjonenes overordnede mål. Et effektivt evalueringssystem bør være tydelig, rettferdig, belønne produktivitet og å være bevisst hvilke kvaliteter som utgjør gode egenskaper (Garg, 2013). Garg (2013) ser videre på tre faktorer han mener er nødvendig i et godt evalueringssystem. Organisasjonen og deres representanter må a) bekjentgjøre eller gjøre de ansatte oppmerksom på, b) distribuere og c) forklare, hvilke standarder for prestasjon de setter. De må diskutere hvordan og hvorfor slike standarder må være oppfylt, og det må gis regelmessig tilbakemelding på prestasjon (Garg,

2013). Dette sees i sammenheng med medarbeiderens mulighet til å tolke eget resultatet av evalueringen. Resultatet vil ofte bestå av en kvantitativ score (DeNisi og Prichard, 2006) som kan ta form som en karakter enten ved et tall, en bokstav, eller korte setninger (Dahle, 2014). Hvilke faktorer organisasjoner velger å måle for å kartlegge prestasjonene, varierer gjerne mellom tre hovedkomponenter.

Aguinis (2009) refererer til tre fremgangsmåter for å måle en jobbprestasjon. Et evalueringssystem kan måle karaktertrekk, videre omtalt som trekk, atferd eller resultat. Med en trekkbasert skala må den som evaluerer vurdere flere karaktertrekk ved en person. Denne fremgangsmåten stammer fra 1950- og 60-tallets forskning på performance management (Budworth og Mann, 2011). En trekkbasert måte å evaluere på fremmer individets personlige styrker og svakheter og ignorerer kontekst, atferd og resultat (Aguinis, 2009). Kognitive evner som problemløsning og personlighet, som kreativitet er begge eksempler på trekk som kan bli målt. Gjennom en jobbanalyse vil organisasjonen komme frem til hvilke trekk som er relevante for å utføre en god jobb, og da hvilke trekk som skal måles (Kline og Sulsky, 2009). En resultatbasert fremgangsmåte for å måle prestasjon fokuserer på selve resultatet av en utført arbeidsoppgave. Det vil si at *hvordan* oppgaven blir utført ikke vil bli vurdert, men snarere hva medarbeideren oppnår eksplisitt. Å skulle definere og måle resultat vil være tidsbesparende i forhold til å måle atferd eller trekk. Ved yrker der resultatet er lett å måle, som for eksempel i salgssyrker, vil en slik tilnærming være naturlig. Å måle resultat vil være et mer objektivt mål enn å måle en atferd (Aguinis, 2009). En atferdsbasert skala vurderer enten hyppigheten eller kvaliteten av visse jobbaktiviteter (Kline og Sulsky, 2009). En slik tilnærming vokste frem under behaviorismen og har dominert forskningen historisk sett (Budworth og Mann, 2011). Å måle prestasjonen på bakgrunn av atferd handler om å se på hvordan en ansatt utfører ulike arbeidsoppgaver. Her er det viktig å understreke at sammenhengen mellom atferd og resultat ikke nødvendigvis er tydelig. Det er fullt mulig å ha en riktig og god atferd i henhold til forhåndsdefinerte standarder uten å oppnå et ønsket resultat. På den andre siden kan en ikke-ønskelig atferd føre til et godt resultat (Aguinis, 2009). Dette illustrerer hvor komplekst det er å måle prestasjon på en korrekt måte fordi hva slags yrke, sosial kontekst og hva formålet med evaluering er vil variere.

4.1.2 Tilbakemelding

Etter en evaluering vil det være naturlig å gi en tilbakemelding på hvordan medarbeideren har prestert. Tilbakemelding som en del av performance management kan bli definert som informasjonen om medarbeiders atferd og resultater sett i lys av forhåndsdefinerte standarder (Aguinis, Gottfredson og Joo, 2012:105). Selv om evalueringskomponenten historisk sett er det som har nytt høyest popularitet innen performance management-forskning vil tilbakemelding spille en vesentlig rolle om organisasjonen oppnår ønskede resultater (Aguinis et al., 2012). Performance management kan oversettes og tolkes som ”medarbeidersamtaler” i norsk kontekst (Kuvaas og Dysvik, 2012). Medarbeidersamtalen kan assosieres med tilbakemeldingselementet i performance management-systemet. Dette er en samtale mellom leder og medarbeider, der informasjon om prestasjon, måloppnåelse og fastsettelse av mål, ofte er agenda. Hvordan disse samtalene brukes vil videre bli diskutert i sammenheng med hvilket formål performance management-systemet skal tjene.

Kuvaas (2011) fant gjennom sin studie at informantene som oppga at de fikk kontinuerlige og uformelle tilbakemeldinger i arbeidshverdagen hadde positiv korrelasjon på fornemmelsen av at evalueringssystemet fungerer som fremmede for jobbprestasjonen. Det var ikke tilfelle for informantene som rapporterte lav hyppighet av tilbakemelding i hverdagen. På bakgrunn av dette kan vi se tilbakemeldingens nye aktualitet til performance management. Hattie og Timperley (2007) legger også vekt på tilbakemeldingens sentrale påvirkning på prestasjon og læringsprosesser. Selv om deres forskning tar utgangspunkt i skolesammenheng, vil poengene deres også ha verdi i en performance management-kontekst fordi de forklarer tilbakemelding som et universelt fenomen. Skal tilbakemelding ha mening og effekt på prestasjon eller læring må tilbakemeldingen bli gitt i konteksten prestasjonen ble utført i.

4.2 Performance management-metoder: Hvem, hva, hvordan

Vi har til nå skissert av hva som ligger i et performance management-system. For å gi en bedre innsikt i hvordan performance management brukes i praksis er det relevant å presentere noen av metodene som blir brukt. Metodene vi presenterer har vært mye brukt – både historisk sett, men også i dagens praksis med hensyn til performance management.

Performance management skiller mellom komparative og absolutte former for evalueringssystemer som vi først vil presentere (Kline og Sulsky, 2009). Vi skiller også mellom metoder som fokuserer på måling eller tilbakemelding og om evalueringen skjer på bakgrunn av individuell prestasjon eller teamprestasjon.

4.2.1 Absolutte standarder

Absolutte former for evaluering tilsier at den ansatte bli målt opp mot forhåndsdefinerte standarder. To eksempler på absolutte evalueringssystemer er de atferdsbaserte metodene Behavioral Anchor Rating Scale (BARS) og Behavioural Observation Scale (BOS). Metodene ble utarbeidet som et resultat av forskning med henblikk på å forbedre evalueringssystemene og luke ut målefeil. I 1977 introduserte Latham og Wexley BOS, og det tok ikke lang tid før dette ble en populær evalueringssystem i amerikanske organisasjoner (Budworth og Mann, 2011). For å utvikle en slik skala må det settes mål som både leder og medarbeidere har innsikt i. Deretter må det utføres en jobbanalyse hvor det identifiseres ulike prestasjoner i form av hendelser. Disse hendelsene vil så bli kategorisert i ulike grupper der hendelsene som beskriver samme type atferd vil bli plassert sammen. Tilslutt vil de overordnede gruppene som ligner mest på hverandre samles i en såkalt "BOS-skala". Denne skalaen har et oppsett som en type Likert-skala, det vil si en nummerert skala for eksempel fra 1-5 (Latham og Wexley, 1977). Skalaen vil fungere som en "absolutt standard" en leder kan bruke til å evaluere en medarbeider. Den som evaluerer må observere og vurdere hyppigheten av de spesifikke hendelsene for så å gi en totalscore på atferden. Når alle atferdsgruppene har fått en score vil den samlede gjennomsnittsscoren gi utslag i en enkeltscore som vil være den karakteren som bli gitt til medarbeideren. En lignende skala er BARS, som også går under navnet Behaviour Expectation Scales (BES) (Latham og Wexley, 1977). BARS er en nummerert skala, for eksempel fra 1 til 5, der hvert tall har et begrep som sier noe om hvor god eller dårlig en spesifikk prestasjon er. 1 kan for eksempel ha begrepet "dårlig" etter seg og 5 kan ha begrepet "utmerket". Personen som evaluerer må da vurdere og plassere prestasjonen til den ansatte på denne skalaen (Kline og Sulsky, 2009). Det som skiller BARS fra BOS er at det står en forklaring på scoren medarbeideren oppnår som "dårlig" eller "utmerket". Det er også et enklere system i den forstand at det kun er selve atferden som evalueres, ikke alle hendelsene som beskriver den ene atferden (Latham og Wexley, 1977). Tanken bak disse metodene å evaluere på, var at det skulle være

utviklende, identifisere eventuelle behov for trening og ikke minst identifisere talenter (Prowse og Prowse, 2009:71).

4.2.2 Komparative metoder

Den andre måten å evaluere på er en komparativ form for evaluering. Med et komparativt målesystem vil de ansatte bli målt opp mot hverandre og ikke opp mot forhåndsdefinerte standarder (Aguinis, 2009). Det er altså ikke satt noen standard for hva som er en ønsket prestasjon, men det avgjørende vil være hvem den ansatte blir målt opp mot. Et eksempel på et komparativt evalueringssystem er ”forced distribution rating system” (FDRS). FDRS er en evalueringsform der de ansatte blir kategorisert etter en bestemt fordeling. Ofte vil fordelingen være en normalfordeling eller en tilnærmet normalfordeling på 20% - 70% - 10% (Schleicher et al., 2009). Det vil si at du får en stor gruppe som vil utgjøre gjennomsnittet og to mindre grupper som vil skille seg ut som enten lavtpresterende eller høytpresterende. Tanken bak systemet er å fremme en høytpresterende organisasjonskultur der lave prestasjoner ikke er tolerert (Schleicher et al., 2009). Tidligere CEO i General Electric, Jack Welch, viste stor interesse for denne typen målingssystem. Han mente at en slik evaluering var nøkkelen til at organisasjoner kunne få et konkurransefortrinn, hovedsakelig fordi det fjernet de lavtpresterende arbeiderne. I tillegg mente han at systemet ville føre til at lederne ville være mer ærlige overfor de ansatte (Schleicher et al., 2009). Bruken av FDRS kan altså være et hjelpemiddel for ledere til å ta mer strategiske, administrative valg, som forfremmelser, oppsigelser og lønnsfastsettelse. Hva FDRS blir brukt til vil i praksis variere fra organisasjon til organisasjon. Noen organisasjoner bruker systemet til å identifisere lavt- og høytpresterende ansatte, mens andre kun samler inn informasjonen og bruker det som et redskap til medarbeidersamtalen (Schleicher et al., 2009).

4.2.3 360-graders evaluering

BOS, BARS og FDRS er eksempler på evalueringssystemer som ønsker å innhente informasjon om medarbeidernes prestasjoner gjennom å sammenligne prestasjonene med enten gitte standarder eller med andre prestasjoner. Her vil det i teorien være kun leder som evaluerer en ansatt. Murphy (2008) legger frem et annet populær performance management-metode der medarbeideren blir vurdert fra ulike kilder, både interne og eksterne. Dette kalles

for et 360-graders evalueringssystem eller ”multisource program” (Murphy, 2008). 360-gradersevaluering går ikke spesifikt inn i enten absolutt eller komparativ måte å evaluere på (Haines III og St-Onge, 2012), men kan som oftest gå inn under tilbakemeldingsdelen av performance management-systemet. De forskjellige kildene sitter i ulike posisjoner i forhold til den som blir evaluert. Eksempler på kilder kan være kolleger, sjef, kunder og underordnede (Kline og Sulsky, 2009). For å sikre anonymiteten til de som evaluerer og samtidig få et mer valid og reliabelt resultat er det minst tre ulike kilder som blir bedt om å evaluere samme person. Hensikten med dette er å gi et mer nøyaktig bilde av den ansattes atferd (Kuvaas og Dysvik, 2012). Samtidig som denne evalueringsformen kan være mer pålitelig kan den også gi bedre og bredere informasjon om en prestasjon enn tradisjonelle evalueringssystemer (Kline og Sulsky, 2009) fordi flere personer kan tenkes å gi et mer helhetlig bilde av hvordan en prestasjon er.

4.2.4 Feedforward intervju (FFI)

En annen tilbakemeldingsmetode som vi ønsker å presentere er Feedforward intervju (FFI). FFI er en styrkebasert tilbakemeldingsform (Aguinis et al., 2012) og del av en tilnæringsmåte til organisasjonsutvikling som kalles ”Appreciative Inquiry” (AI) (Kluger og Nir, 2010). AI handler om å bygge opp organisasjoner ved å trekke frem hva som fungerer i stede for å fokusere på hva som *ikke* fungerer. FFI benyttes for å bringe de positive sidene ved ansattes opplevelser i fokus og identifisere hvilke prosesser som fungerer godt i organisasjonen (Kluger og Nir, 2010). Metoden skal i tillegg bedre samarbeidet mellom leder og ansatt (Bouskila-Yam og Kluger, 2011). Kluger og Nir (2010) mener at FFI er lett å implementere i organisasjoner, det kan brukes til forskjellige hensikter i alle de ulike delene av organisasjonen, og det trengs ikke mye trening for å ta det i bruk. Bouskila-Yam og Kluger (2011) mener at til forskjell fra tradisjonelle evalueringssystemer vil FFI bygge relasjoner i organisasjoner og samtidig fremmer prestasjoner. De mener at de tradisjonelle systemene, på den andre siden, ødelegger relasjonene i organisasjonen og at det ikke er prestasjonsfremmende. Måten FFI skal fremme prestasjon og relasjonsbygging på, er gjennom en styrkebasert samtale mellom leder og ansatt (Bouskila-Yam og Kluger, 2011). Målet er å få den ansatte til å fortelle om en arbeidssituasjon som førte til suksess, og reflektere over hvilke følelser som var involvert. Samtalen vil videre få frem hvilke forhold som lå til rette for denne suksessen, og å bruke den informasjonen for videre planlegging av arbeidsoppgaver og utførelsen av dem (Bouskila-Yam og Kluger, 2011). En slik samtale

krever at lederen aktivt lytter og stiller spørsmål på en slik måte at den ansatte kan reflektere over egen prestasjon, og dermed bli mer bevisst på egne styrker og svakheter i fremtidige, nye situasjoner.

4.2.5 Evaluering av team

Vi har til nå fokusert på hvordan organisasjoner kan måle den enkelte medarbeiders prestasjoner. Performance management har historisk sett hatt et individfokus, men som flere forskere fremhever beveger dagens arbeidsliv seg i retning av mer teambaserte strukturer og kollektive belønningssystemer (Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas og Bruke, 2011). Som følge av disse strukturendringene har vi nå et stort antall organisasjoner som baserer seg på team og teamarbeid, deriblant konsulentselskaper. I denne konteksten blir evaluering av teamprestasjoner og teamets tilpasning til endrede omgivelser, høyaktuelt. Selv om forskningen i økende grad har rettet fokuset mot å måle teamprestasjoner de siste årene mener Rosen et al. (2011) at det finnes for lite forskning på området. I tillegg adresserer de behovet for å anvende forskning til praksis. Med dette finner vi enda et aspekt ved performance management der forskning og praksis ikke er forent.

Alle team er unike fordi de består av en kombinasjon av individer. Noen team formes for å utføre et prosjekt, mens andre team dannes for å utføre visse arbeidsoppgaver i en organisasjon som for eksempel teknologisupport (Kline og Sulsky, 2009). Å måle et teams prestasjon kan derfor by på utfordringer. Å finne et sett med standardpunkter for hvordan et team skal vurderes mener Kline og Sulsky (2009) er nytteløst. De mener det er mer nyttig å bruke en standardisert prosess for å komme frem til hvordan de ulike gruppene skal vurderes. Deres fremgangsmåte er som følger: Først må formålet med teamdannelsen defineres. Selv om alle team er unike, er det visse fellestrekk som følger. En kan derfor videre se på teamprosessene og resultatene. Teamprosessene inkluderer hvor gode avgjørelser et team tar, kommunikasjon mellom gruppe medlemmene, hvordan de gir og mottar tilbakemeldinger, om teamet viser lederferdigheter og medlemmenes holdninger til hverandre og deres oppgaver (Kline og Sulsky, 2009). Listen er ikke nødvendigvis komplett, men et det er et forslag Kline og Sulsky (2009) gir som eksempel til utvalg av prosesser som kan vurderes. Rosen et al. (2011) tilbyr et annet og bredere forslag når teamets prestasjon skal måles. De mener evalueringen må fange opp og måle teamets tilpasning til endrede omgivelser. Blant annet foreslår de å bruke konvensjonelle metoder som BOS og BARS,

noe som går imot det Kline og Sulsky (2009) anbefaler fordi disse metodene opererer med absolutte standarder. Rosen et al. (2011) anbefaler også å bruke hendelsesbaserte metoder som har som formål å identifisere teamets effektivitet gjennom å simulere situasjoner, for eksempel ved casestudier.

4.3 Hva kan performance management tilføre organisasjonen?

Performance management har en intensjon om å effektivisere og fremme de ansattes prestasjoner, som igjen vil ha en positiv effekt på hele organisasjonen. Kompleksiteten og tvetydigheten med performance management kom tydelig frem ved å se på de forskjellige måtene å utføre målinger, evalueringer og tilbakemeldinger på. Det er mange forskere som legger frem et negativt syn på performance management (Pulakos og O'Leary, 2011), og av den grunn er det desto viktigere å belyse hvilke fordeler et slikt system kan gi.

Flere forskere viser til undersøkelser som gir performance management som utviklingsverktøy strykkarakter når det kommer til troen på at systemet faktisk fungerer. Holland (2006, i Aguinis, 2011:503) nevner at bare tre av ti ansatte har tro på at performance management-systemet vil bidra til å fremme deres egne prestasjoner. DeNisi og Pritchard (2006) fant i sin studie at bare ti prosent har en overbevisning om at organisasjonens performance management-system fremmer egne prestasjoner. Begge studiene tyder på at det er liten tro på performance management-systemene, og Aguinis et al. (2011:503) konkluderer med at: *"There is obviously something very wrong with this picture"*. Pulakos og O'Leary (2011) beskriver det samme bildet som studiene over illustrerer, men refererer samtidig til flere store studier som viser til sammenheng mellom performance management-systemer og engasjement blant ansatte.

Fordi performance management har en intensjon om å effektivisere og fremme de ansattes prestasjoner har flere forskere og praktikere pekt på fordeler et velfungerende system *kan* tilføre en organisasjon som helhet (Aguinis et al, 2011). Mye av organisasjonens HRM-praksis kan utgjøres gjennom performance management og derfor kan effektene av performance management sees utover det å bedre en medarbeiders prestasjoner og resultater, som illustrert i Tabell 5. Effektene på medarbeideren eller organisasjonen kan være direkte eller indirekte noe som indikerer at det ikke alltid er enkelt å identifisere hva performance

management-systemet har tilført medarbeiderne (Kuvaas og Dysvik, 2012). Palaiologos et al. (2011:829) viser til en studie som ser på medarbeidernes fornøydhets som en trigger til å oppnå ønskelige konsekvenser som profitt, produktivitet, beholde flinke medarbeidere og kundetilfredshet. Dette kan illustrere hvor mye en organisasjon kan få ut av et performance management-systemet hvis det, med Aguinis et al. (2011:504) sine ord, er veldesignet og velimplementert. Aguinis et al. (2011) argumenterer for fordelene et velfungerende performance management-system kan tilføre både på både medarbeider-, leder-, og organisasjonsnivå. Tabell 5 gir en oppsummering av dette, som også andre studier stiller seg bak (Palaiologos et al., 2011, Pulakos og O’Leary, 2011, Kuvaas og Dysvik, 2012).

Noen av fordelene forbundet med et velfungerende Performance Management:
<p>Den ansatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ansatte får økt selvtillit • De ansatte får en bedre forståelse av hva som kreves av dem i dere posisjon • De ansatte finner bedre måter å maksimere styrkene og minimere svakhetene sine
<p>Lederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledere utvikler en arbeidsstokk med høyere motivasjon til å prestere godt • Ledere får større innsikt i medarbeiderne sine • Ledere hjelper sine medarbeidere med å bli mer kompetente • Ledere får en bedre forståelse av forskjellen mellom gode og dårlige prestasjoner • Ledere oppnår klarere kommunikasjon med sine medarbeidere angående deres prestasjoner
<p>Organisasjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonen gjør administrative oppgaver på en mer ryddig måte • Organisasjonen gjør organisatoriske mål tydeligere for ledere og medarbeidere • Organisasjonen reduserer tjenesteforsømmelse fra medarbeiderne • Organisasjonen er bedre rustet ved juridiske saker • Organisasjonen kan bedre tilrettelegge for organisatoriske endringer • Organisasjonen utvikler økt tilknytning blant til sine ansatte • Organisasjonen nyter godt av økt engasjement blant sine ansatte.

Tabell 5 Aguinis et al. (2011:505), (egen oversettelse).

Av tabellen kan vi blant annet lese at ansatte kan bedre prestasjon, maksimere styrkene og minimere svakhetene sine, få en bedre innsikt i hva som kreves av dem, og at selvtilliten økes. Lederen kan utvikle mer motiverte medarbeidere, de får større innsikt i hvilken

kompetanse medarbeiderne sitter med og de får et kommunikasjonsverktøy som gjør det lettere å ha en dialog med medarbeiderne angående dere prestasjoner og resultater. Organisasjonen får et verktøy som blant annet kan utføre administrative oppgaver på en ryddig måte, oppnå mål, dokumentere innsatsen til de ansatte og øke engasjementet til sine ansatte.

Slike fordeler bør være noe alle organisasjoner streber etter, men samtidig må et slikt glansbilde nyanseres. Det kan se ut til at flere av elementene Aguinis et al. (2011) lister opp, har liten sannsynlighet for å inntreffe på samme tid fordi fordelene på de forskjellige nivåene vil gå på bekostning av hverandre.

4.4 Oppsummering

Dette kapitlet har tatt for seg definisjonen til performance management. Performance management er en kontinuerlig prosess som skal identifisere, måle og utvikle individers prestasjoner, og tilpasse prestasjonene etter organisasjonens strategiske mål. Vi skiller mellom to elementer i performance management, evaluering og tilbakemelding. Evalueringsdelen består av å hente, analysere og lagre informasjon om ansatte. Informasjonsinnhentingene skal identifisere jobbprestasjon og brukes til å utvikle jobbrelevante styrker og svakheter. Vi nevner tre fremgangsmåter for å måle en jobbprestasjon. Det er måling av trekk, prestasjon eller resultat. Tilbakemeldingsdelen omhandler informasjonen som kommuniseres tilbake til den ansatte etter evalueringen er gjennomført. Tilbakemeldingene kan være enten summative eller formative.

Kapitlet tar så for seg ulike evalueringssystemer som har vært mye brukt og omdiskutert. Vi skiller mellom absolutte og komparative evalueringssystemer. De absolutte evalueringssystemene, BOS og BARS, evaluerer den ansatte opp mot gitte standarder. Den komparative metoden å evaluere på kan utføres gjennom et FDRS, der de ansatte blir evaluert opp mot hverandre. Både BOS, BARS og FDRS vil resultere i summative tilbakemeldinger. De to siste metodene vi nevner er et 360-graders evalueringssystem og FFI, som begge gir mer formative tilbakemeldinger. De nevnte evalueringssystemene er i hovedsak laget for å evaluere enkeltindivider. Flere organisasjoner har stadig mer teambaserte strukturer, vi ga derfor også et innblikk i hvordan team kan evalueres. Avslutningsvis så vi på hva et godt performance management-system kan tilføre en organisasjon.

5 Performance management: funksjon og formål

Det foregående kapittelet svarte på første del av problemstillingen ”hva er performance management og hvilke formål skal det tjene?” Dette kapittelet vil ta for seg formål og funksjoner performance management kan ha. En slik fremstilling kan gi et klarere blikk på hva performance management er og samtidig tjene som bakgrunn for diskusjoner i de forstående kapitlene. Kapittel 4 skilte mellom to elementer av performance management, evaluering og tilbakemelding. I dette kapittelet vil vi skille mellom to hovedformål. Vi vil gå i dybden av hva som ligger i administrativt og utviklende performance management, men også gi et innblikk av andre formål performance management kan ha. Dette kapittelet ønsker å fremheve forskjellene mellom de to hovedfunksjonene sett i lys av materiale presentert i foregående kapittel.

Forskningen skiller gjerne mellom performance managements to hovedfunksjoner. Boswell og Boudreau (2002) kaller disse funksjonene ”evaluering” og ”utvikling” av ansatte, mens Kuvaas og Dysvik (2012) kaller tilsvarende for «administrativ funksjon» og «utviklingsfunksjon». Performance management kan i tillegg brukes i forbindelse med utvikling av strategi, kommunikasjon og informasjon, organisatorisk vedlikehold og dokumentasjon til eventuelle juridiske formål. Ved implementering av et performance management-system er det viktig at ledelsen definerer hva systemet faktisk skal brukes til, for performance management kan tjene flere formål samtidig. Aguinis (2009) refererer til blant annet lønn, tilbakemelding på prestasjon og det å identifisere styrkene og svakhetene til de ansatte, som viktige funksjoner. Hva vil organisasjonen oppnå etter en ansattevaluering og tilbakemelding? Hva skal resultatene brukes til? Spørsmålene er også relevant å belyse i forbindelse med diskusjonen rundt performance management.

5.1 Administrativ performance management

Med administrativ performance management menes det å sammenligne den ansattes prestasjon med en standard, enten absolutt eller komparativ, for så å bruke resultatet til administrative formål som høyere lønn eller bonuser, forfremmelser og oppsigelser (Boswell og Boudreau, 2011). Standardene kan være forhåndsdefinerte mål, andre medarbeideres

prestasjon eller den ansattes tidligere prestasjoner. Resultatet av dette vil identifisere om prestasjonen er god eller dårlig i forhold til de gitte standardene og den administrative beslutningen vil så følge. Hvis en slik funksjon vektlegges vil organisasjonen bruke ytre incentiver som penger eller karrierestigning, for å fremme medarbeidernes motivasjon til å bedre prestasjonene. Bruken av ytre incentiver er et omdiskutert tema og vi ser det derfor hensiktsmessig å gå nærmere inn på hvordan dette kommer til syne i administrativ performance management, gjennom medarbeidersamtaler, belønningssystemer, forfremmelser og oppsigelser

5.1.1 Administrative medarbeidersamtaler

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) har medarbeidersamtalen tradisjonelt blitt sett på som en av de viktigste delene av et performance management-system. Medarbeidersamtaler med administrativt formål skal begrunne beslutninger om lønn, forfremmelser, oppsigelser og å identifisere utviklingsbehov og talenter (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dette innebærer målfastsetting, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på medarbeiderens resultat eller atferd. Tradisjonelt forbindes medarbeidersamtalen med en en-til-en samtale mellom leder og medarbeider, men med tiden har begrepet blitt bredere og inneholder flere elementer av evalueringsprosessen. Den administrative medarbeidersamtalen har altså en summativ funksjon der leder skal summere opp prestasjonen og resultatet til hver enkelt medarbeider og gir en tilbakemelding. En administrativ tilbakemelding har ikke et mål om utvikling på individuelt plan, men snarere å kontrollere om medarbeiderens prestasjon er i tråd med fastsatte mål og verdier. Leder vil deretter kommunisere til medarbeider hvilke konsekvenser resultatet får. Resultatene alene vil sjeldent være avgjørende ved en forfremmelse eller oppsigelse av en ansatt, men det kan spille en *utløsende* rolle ved karriereendringer. På den andre siden kan resultatene være avgjørende for lønnsendringer, bonuser og andre goder (Kuvaas og Dysvik, 2012). Økonomiske belønninger er en utbredt administrativ konsekvens og det foreligger mye forskning på området om bruken av slike belønninger. Det vil derfor være hensiktsmessig å belyse temaet i sammenheng med administrativ performance management.

5.1.2 Belønning

Belønning i en organisasjon handler i enkle trekk om finansiell lønn, herunder lønssystemer, bonuser, samt andre goder medarbeidere får som belønning for sin prestasjon eller sitt resultat (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kuvaas og Dysvik (2012) forklarer at denne delen av performance management er svært komplisert. Administrasjonen av lønn som for eksempel fordeling mellom personer og grupper, å tilby fast lønn versus variabel lønn og å avlønne kollektivt eller individuelt, er i seg selv mer komplisert og vanskeligere enn å sette selve fastlønnsnivået (Kuvaas og Dysvik, 2012). Resultat- eller prestasjonsbasert belønning er en mye omstridt tematikk innenfor performance management blant annet fordi forskere hevder det rokker ved viktige psykologiske aspekter som motivasjon. Flere organisasjoner opererer med slike resultat- og prestasjonsbaserte belønningssystemer noe som viser at det ofte er en sammenheng mellom medarbeiderens prestasjon og lønnen som blir gitt. Som en undergruppe av prestasjonsbasert belønning finner vi atferdsbaserte bonuser (Kuvaas, Dysvik, 2012). I tråd med atferdsbasert evaluering vil den ansatte bli avløntet i henhold til overordnetes subjektive evaluering av hvor effektiv den enkelte medarbeideren er i jobben.

Tanken med å operere med resultat- og prestasjonsbaserte belønningssystemer går ut på hvordan mennesker motiveres til å gjøre en bedre jobb, samt hvilke effekter organisasjonen ønsker å oppnå ved dette. Belønning basert på prestasjon er tiltenkt to hovedformål. Det er a) seleksjon, som i denne sammenhengen kan omfatte oppsigelser eller å tiltrekke og beholde ansatte, og b) atferds- og holdningspåvirkning (Kuvaas, Dysvik, 2012). Kuvaas og Dysvik (2012) deler atferds- og holdningspåvirkning inn i to undergrupper: direkte incentiveeffekter og indirekte effekter. At belønning kan føre til slike effekter har bakgrunn i troen på at mennesker blir motivert av ytre incentiver, de er altså ytre motiverte.

Direkte incentiveeffekter går ut på at medarbeideren gjør noe han eller hun ellers ikke ville ha gjort, så lenge vedkommende får en ytre belønning (Kuvaas og Dysvik, 2012). I performance management-sammenheng vil dette referere til at medarbeideren kun vil øke jobbprestasjon hvis det foreligger en belønning, ikke på eget initiativ. Resultatbaserte, individuelle bonuser der medarbeideren får lønn etter for eksempel antall produserte enheter eller salg, antas å ha sterkest effekt på motivasjonen og effektiviteten (Kuvaas og Dysvik, 2012). En grunn til dette kan være er at det er lett å avdekke relasjonen mellom resultat og egen prestasjon, slik at medarbeideren enklere kan justere seg til neste måling.

Indirekte effekter som organisasjonen ønsker å oppnå gjennom belønningssystemer, dreier seg om indirekte fordeler. Eksempler på slike fordeler er tilhørighet og lojalitet til organisasjonen, psykologisk eierskap og ekstrarolleatferd (Kuvaas, Dysvik, 2012). Med dette kommer vi inn på et av kjernepunktene i forskningen og debatten rundt bruken av performance management. Det er lite sannsynlig at slike indirekte effekter vil fremmes gjennom ytre incentiver. Ifølge forskning kan de indirekte effektene oppnås gjennom indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005, Deci og Ryan, 2012 og Kuvaas og Dysvik, 2012) I henhold til SDT vil dette tilsvare en autonom motivasjon der medarbeideren intensjonelt handler lojalt på vegne av organisasjonen fordi dette gir mening for ham eller henne. At organisasjoner bruker performance management til administrative formål vil ikke gi indirekte effekter fordi ytre incentiver, som lønn, har negativ effekt på den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 2012).

5.1.3 Kollektiv belønning

Mange organisasjoner opererer med teamarbeid (Kuvaas og Dysvik, 2012). Om belønning skal skje kollektivt eller individuelt er en problemstilling både forskere og praktikere tar for seg. På samme måte som at den individuelle belønningen blir avgjort på bakgrunn av prestasjon kan også et team eller en hel organisasjon få belønning på bakgrunn av den samlede prestasjonen. Eksempler på kollektiv belønning kan være at organisasjonen deler overskuddet likt i bedriften eller at overskuddet fordeles forskjellig mellom ulike team eller avdelinger (Kuvaas og Dysvik, 2012). En annen måte å gi kollektive belønninger på er gjennom aksjetildelinger, aksjerabatter eller opsjonsmuligheter til alle ansatte. Kollektive belønningssystemer kan fremme samarbeid gjennom å danne et fellesskap og psykologisk eierskap, som igjen kan føre til lojalitet. Samtidig problematiserer Kuvaas og Dysvik (2012) slike alternativer ved å legge frem argumentet om at aksjer og overskuddsdeling fortsatt er ytre incentiver og legger til at psykologisk eierskap ser ut til å ligge innenfor indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2012:178) bruker en familiemetafor når de forklarer sammenhengen mellom de ønskede psykologiske effektene og kollektiv belønning. Så lenge familieoverhodet (ledelsen) opererer i familiens favør, vil det være hensiktsmessig å investere i fellesskapet, fordi familien får noe igjen for det. Hvis det derimot er omvendt, at familieoverhodet ikke opererer i tråd med resten, vil hensikten med å investere forsvinne. Ønsker organisasjonen direkte incentiveffekter, at medarbeidere gjør noe de eller ikke ville ha gjort, vil en kollektiv belønningsstrategi være overflødig og lite gjennomslagskraftig,

fordi kollektiv belønning spiller inn på de indirekte incentiveeffekter som lojalitet, tilhørighet og psykologisk eierskap. På den andre siden påpeker Kuvaas og Dysvik (2012) at kollektive løsninger for *mindre grupperinger* kan gi sterke direkte incentiveeffekter av både finansielle og ikke-finansielle belønninger. De refererer til en studie fra gatekjøkkenbransjen, der resultatene viste at både ikke-finansiell belønning, som ros og oppmuntring for prestasjonsfremmende atferd, og kollektiv belønning, hadde en positiv effekt på profitt, effektivitet og turnover (Peterson og Luthans, 2006, ref. i Kuvaas og Dysvik, 2012:179). På bakgrunn av et slikt funn kan vi tolke det dit hen at størrelsen på gruppen som får belønning er avgjørende for om tiltaket gir direkte eller indirekte effekter.

5.2 Utviklende performance management

Utviklende performance management setter mål i henhold til hva som er oppnåelig for medarbeideren, identifiserer medarbeiderens styrker, svakheter og erfaringer, samt kartlegger hvor bedriften må investere i opplæring (Boswell og Boudreau, 2011). Boswell og Boudreau (2011:392) definerer utvikling som *"(...) any effort concerned with enriching attitudes, experiences, and skills that improve the effectiveness of employees"*. Utviklende performance management har altså fokus på de ansatte ved å forbedre deres holdninger, ferdigheter og kunnskaper, samt øke effektiviteten av de ansattes prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ved første blick kan denne forklaringen forveksles med det administrative formålet med performance management, men en utviklende performance management bygger en teori Y-tankegang og setter større lit til tilbakemeldingsdelen av performance management-systemet. I utviklende performance management vil tilbakemeldingen som prestasjonsfremmende verktøy stå sterkere i forhold til evalueringsmetoden. Tilbakemelding på prestasjon kan være en tilbakemelding på ansattes atferd i forhold til gitte mål. Målet med å gi tilbakemeldinger på prestasjon er å bedre både individuelle prestasjoner og teamprestasjoner, samt øke motivasjon, jobbensgjensjement og trivsel på arbeidsplassen (Aguinis 2009). Som i administrativ performance management brukes også medarbeidersamtale som verktøy for å kommunisere resultatet og forbedringspotensialet i den utviklende performance management.

5.2.1 Utviklende medarbeidersamtaler

Utviklende medarbeidersamtaler har som formål "(...) å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner" (Kuvaas og Dysvik, 2012:144). I motsetning til administrative medarbeidersamtaler vil utviklende medarbeidersamtaler være kontinuerlige. Det vil si at det både finner sted formelle, men også til stor grad uformelle møter, med henblikk på å gjøre tilbakemeldingene mer effektive og å legge til rette for at den enkelte ansatte skal kunne utvikle seg (Kuvaas og Dysvik, 2012). Målet med en utviklende medarbeidersamtale er ikke å vurdere i summativ forstand, men å ha et mer formativt fokus på evalueringen og tilbakemeldingen. Der administrative medarbeidersamtaler ofte finner sted en gang i halvåret eller årlig og ha fokus på summativ evaluering, vil en utviklende medarbeidersamtale gi et mye bedre utgangspunkt for å evaluere en prestasjon. Tidsmessig nærhet til hendelsen vil kunne bedre kvaliteten på vurderingen og ha større effekt på læring (Kuvaas og Dysvik, 2012). Baktanken med å ha uformelle medarbeidersamtaler er å kunne tilby tilbakemelding så tett opptil en prestasjon som mulig. Her vises det tydelige forskjeller mellom hvordan tilbakemeldingen brukes ved administrativt formål og ved utviklingsformål. Sistnevnte vektlegger effektiviteten og hyppigheten av tilbakemeldingene, samt at kvaliteten på tilbakemeldingen skal gjenspeiles i formålet om å utvikle den ansatte. Tilbakemeldingsformen i administrativ forstand, derimot, handler om å informere om i hvilken grad medarbeideren presterer i forhold til gitte standarder, og hvilken konsekvens dette får for lønn og karriereutvikling.

5.2.2 Tilbakemelding som formende for utvikling

Teorien bak formativ evaluering kan tjene som et rammeverk for hvordan evalueringsprosessen kan fremme utvikling hos medarbeideren. Innholdet i tilbakemeldingen bør ta sikte på gjøre den ansatte kjent med sine styrker og svakheter på bakgrunn av tidligere prestasjoner, samt referere til mulige årsaker som begrunner dette (Taras, 2005). I tillegg bør det også finnes en konstruktiv måte å forklare og hjelpe den ansatte til å forbedre seg der svakhetene ligger. Svakheten bør ikke bli brukt i mot medarbeideren ved for eksempel å gi han eller hun mindre lønn, men snarere bli sett på som verdifull informasjon medarbeideren kan bruke til å forbedre seg (Aguinis et al., 2012). Hvis svakheter blir fulgt av en negativ konsekvens, kan dette føre til en såkalt "ja-kultur" der

medarbeidere ikke tør å rapportere svakheter ved egne prestasjoner (Dahle, 2014). Som en løsning på dette peker Aguinis (2009) på at organisasjoner bør strebe etter å danne en ”feedback-kultur”, som vil gjøre det enklere å gi og å ta imot tilbakemeldinger uten å ”stille folk etter veggen”. En slik kultur vil fremme indre motiverte medarbeidere fordi de kan bruke tilbakemeldingene aktivt til å utvikle seg.

I teamsammenheng kan tilbakemeldinger fungere som et virkemiddel for å utvikle team og effektivisere deres prestasjoner. Ved å ha en god tilbakemeldingskultur slik Aguinis et al. (2012) beskriver, kan det være med på å utvikle teamet til å bli høytpresterende (Kline og Sulsky, 2009). Det kan også tenkes at team er mer selvregulerende enn individer fordi tilbakemeldinger på prestasjoner og justeringer kan gjøres kontinuerlig av teamets andre medlemmer.

5.2.3 Hvordan gi effektiv tilbakemelding?

Boskila-Yam og Kluger, (2011) er blant de som mener den administrative måten å utføre performance management på ikke fungerer optimalt. De og flere setter spørsmålsteget ved effektiviteten til administrativ performance management, og om en organisasjon i det hele tatt får noe igjen for å bruke slike systemer til administrative formål. Derimot kan utviklende performance management og tilbakemelding, tenkes å gjøre systemet mer effektivt (Boskila-Yam og Kluger, 2011). Hvordan tilbakemeldinger gis har igjen stor betydning for hvilke effekter som oppstår. Nøkkelen til et effektivt system kan ligge i måten tilbakemeldinger gis på. Derfor kan også tilbakemeldinger, i visse tilfeller, gjøre mer skade enn nytte (DeNisi og Kluger 2000). Det er bevist at tilbakemeldinger kan være avgjørende for å bedre prestasjoner, men flere ledere vet ikke hvordan de skal gi effektive tilbakemeldinger (Aguinis et al., 2012). Mange gir kun tilbakemeldinger om svakheter ved personer, hvor de vektlegger hva medarbeideren gjør feil, hva medarbeideren kan gjøre bedre og hva medarbeideren ikke har gjort. Tanken bak en slik tilnærming er hvis medarbeiderne er oppmerksomme på feilene sine vil de motiveres til å rette dem opp. Slike tilbakemeldinger kan gi utilsiktede konsekvenser fordi negativ tilbakemeldinger kan føre til at medarbeiderne føler et behov for å forsvare seg, liker jobben mindre og blir mindre motivert til å vise prestasjoner (Aguinis et al., 2012). Deci og Ryan (2012), går videre inn i dette temaet og legger frem viktigheten av positive tilbakemeldinger som en nøkkel til å få medarbeidere til å bli indre motiverte. Dette vil kunne gi dem en følelse av kompetanse, i likhet med at

negativ tilbakemelding kan føre til at man føler seg inkompetent. Det er i denne sammenhengen viktig å påpeke at positive eller negative tilbakemeldinger bare påvirker medarbeiderens indre motivasjon, når arbeidet som evalueres er av autonom karakter, og at arbeidsoppgaven er utført på medarbeiderens eget initiativ. Først da vil tilbakemeldingene virke som fremmende eller hemmende på den indre motivasjonen. Ut ifra dette argumentet kan vi konkludere med at typen arbeid er av stor relevans når vi snakker om indre og ytre motivasjon, og om utvikling er ønsket.

Aguinis et al. (2012) foreslår å bruke en styrkebasert tilnærming når tilbakemelding på medarbeideres prestasjon skal gis. Denne måten å gi tilbakemeldinger på handler om å fokusere på, identifisere og formidle styrkene til de ansatte og hvordan dette kan brukes til å bli enda bedre. Tankegangen bak en slik tilnærming tilsier at ved å gi styrkebasert tilbakemelding, har den ansatte mulighet til vekst og utvikling. Tilbakemeldingen er med på å øke ansattes ønske om å bedre egen produktivitet, gi økt jobbtilfredsstillelse og motivasjon og gi oppfattelse av rettferdighet i systemet. I denne sammenheng må lederne passe på at de ikke gir for vage tilbakemeldinger som kan stå i veien for at de ønskede konsekvensene oppnås (Aguinis et al., 2012). Styrkebasert tilnærming er i tråd med den formative evalueringens mål om utvikling. Innenfor en slik tilnærming finner vi flere metoder organisasjoner kan bruke. FFI er et godt eksempel på en metode som går under en styrkebasert tilnærming til tilbakemelding (Boskila-Yam og Kluger, 2011). Kluger og Nir (2010) gir en beskrivelse av det de kaller for feedforward intervju (FFI), som er designet for å avdekke de organisatoriske kunnskapene de ansatte sitter med. Kluger og Nir (2010) foreslår at kunnskapen ledere får av et FFI kan være av stor nytte for HRM-avdelinger med tanke på karriereutvikling, og for hele organisasjonen gjennom støtte til strategiske beslutninger. FFI kan gi ledere bedre innsikt i hva som fungerer for deres organisasjon.

I denne konteksten er det videre relevant å diskutere hvordan best mulig designe et performance management-system som skal fremme den indre motivasjonen hos de ansatte. Hva bør systemet fokusere på?

5.2.4 Engasjement og tilrettelegging for prestasjoner

Gruman og Saks (2011) anerkjenner, som de fleste andre, at selve evalueringen er kjernen i performance management, men stiller spørsmål ved om evaluering av prestasjoner har

nytteverdi i dagen organisasjoner. Deres artikkel tar for seg fenomenet jobbengasjement, som representerer et relativt nytt fokus i performance management-forskningen. Selv om engasjement i seg selv kan relateres til andre typer organisatorisk atferd, som jobbtilfredshet og jobbforpliktelse, vil forfatterne separere engasjement til et eget forskningsfelt i performance management. Av den grunn mangler det empirisk forskning om jobbengasjement, samtidig har jobbengasjement fått mye fokus innen konsulentfirmaene de siste årene (Gruman og Saks, 2011:124).

Gruman og Saks (2011) nevner videre at en jobbengasjement-tilnærming til performance management kan være med på å effektivisere prestasjoner i en større grad enn konvensjonelle performance management-metoder. Med denne påstanden gis det et inntrykk av at fokus på jobbengasjement, i stedet for evalueringsmetoder, er et bedre alternativ i dagens arbeidsliv. Samtidig det er viktig å nyansere dette bildet, fordi blant tradisjonelle jobber vil en konvensjonell performance management-tilnærming kanskje være tilstrekkelig. Det Gruman og Saks (2011) vil frem til er at forandringer i arbeidslivet har gått fra det stabile til å angå kreative og kontinuerlig endrende jobbeskrivelser, som langt fra er statiske. Derfor foreslår forfatterne at også tilnærmingen til performance management må endre seg. Når forskere på 1970-tallet utarbeidet prestasjonsmålinger, var prestasjonen ofte mer stabile enn de kan være i dag. Hva som representerer en god prestasjon i dag er variabelt fordi arbeidsoppgavene er mer komplekse, tvetydige og sammensatte. Når oppgavene har en slik karakter vil det være vanskeligere å måle en prestasjon nøyaktig, fordi skjevheter har større sannsynlighet for å inntreffe. Derfor mener Gruman og Saks (2011) at engasjement kan predikere prestasjoner.

Kunnskapsøkonomien verdsetter andre kriterier for hvordan en god prestasjon ser ut. Verdien av kreativitet og innovasjon er minst like viktig som antall produserte enheter. Kunnskapsøkonomien har gitt et kvalitativt uttrykk til arbeidslivet. I den sammenheng foreslår Gruman og Saks (2011) at det i dag ikke er den samme nødvendighet for å administrere prestasjoner. Det er vanskelig å styre kreativitet på samme måte som å styre prestasjoner i mer stabile yrker. Ideen bak performance management kan, ifølge forfatterne, revolusjoneres gjennom å skifte fokus fra administrering av prestasjoner til tilrettelegging for prestasjoner. Autonom motivasjon foster innsats på bakgrunn av medarbeiderens egne ønsker, og ikke hva organisasjoner styrer dem til å gjøre (Gagné og Deci, 2005). En slik oppfatning er i tråd med teori Y, som indikerer at mennesker er grunnleggende interessert og

glade i jobben. Tilrettelegging for prestasjonen tilbyr en indirekte form for styring, samtidig som motivasjonen er forankret innad i individet. Tilretteleggingen kan gi medarbeidere et godt utgangspunkt til å prestere, uten å bruke ytre incentiver.

Som diskutert vil ikke en person kun være indre eller ytre motivert. I vårt samfunn er finansiell belønning en veletablert og forventet del av jobben og ikke noe som kan fjernes. Lønn vil alltid være tilstede, men det argumenteres for ikke å vektlegge dette når indre motivasjon skal fremmes (Kuvaas og Dysvik, 2012). Gagné og Deci (2005:333) referer til en studie gjort av McGraw og McCullers (1979), som fant ut at finansielle belønninger var med på å redusere den kognitive fleksibiliteten i en problemløsningssituasjon. Videre trekker forfatterne frem en interessant studie av Erez, Gopher og Arzi (1990) som forklarte at finansielle belønninger var med på å hemme prestasjonen på komplekse oppgaver med vanskelige mål å nå (Gagné og Deci, 2005:333). Tilrettelegging kan derfor være et alternativ for organisasjoner som ser på seg selv som kunnskapsorganisasjoner.

5.3 Flere funksjoner

Performance management vil ifølge forskningen hovedsakelig ha en administrativ eller en utviklende funksjon. Samtidig er det viktig å undersøke andre mulige funksjoner som performance management kan ha, for å avdekke hvilken intensjon organisasjonen tenker å ha med systemet. Cleveland, Murphy og Williams (1989) og Aguinis (2009) definerer fire *andre* funksjoner som et performance management-system kan ha: strategi, kommunikasjon, organisatorisk vedlikehold og juridisk dokumentasjon. Disse kommer ofte i andre rekke, etter administrative og utviklende funksjoner. De er likevel relevant å belyse i denne sammenheng fordi de kan tenkes å direkte eller indirekte påvirke hvilke performance management-metode som bør implementeres.

Den strategiske grunnen for å innføre et performance management-system er for å hjelpe toppsjefene med å nå de strategiske målene til organisasjonen (Aguinis, 2009). Dette kan gjøres ved at leder forsikrer seg om at målene som blir satt opp for de ansatte er i samsvar med målene til organisasjonen. Å sammenslå individuelle og organisatoriske mål er en måte å kommunisere hva som er de viktigste business-strategiene. Dette bringer oss vider inn på kommunikasjonsformålet til performance management. Å kommunisere verdier og mål er med på å danne en organisasjonskultur, noe det har blitt et økt fokus på i senere tid (Martin,

2002). Det er nødvendig for både leder og ansatt å kommunisere hva de forventer av hverandre. Hvis dette aspektet ikke er til stede, vil ikke performance management-systemet ha forutsetninger for å lykkes. God kommunikasjon mellom leder og ansatt er altså en viktig faktor for performance management (Pulakos og O'Leary, 2011).

Å vedlikeholde organisasjonen gjennom å holde arbeidsstokkens kompetanse oppdatert og planlegge hva slags kompetanse organisasjonen trenger i fremtiden, er et av hovedmålene ved performance management-systemer (Aguinis, 2009). Med et samfunn som endrer seg kontinuerlig, bør organisasjoner til en hver tid ha oversikt over hvilken kompetanse de ansatte besitter og hvilken kompetanse organisasjonen kommer til å få bruk for. Aguinis (2009) bruker begrepet "Talent Inventory" for å skape en oversikt over hvilke ressurser organisasjonen kan benytte seg av. Her kommer det ikke bare til syne hvordan leder og ansatt drar nytte av systemet, men også hvordan organisasjonen som helhet kan nyttiggjøre seg av systemet. Organisatorisk vedlikehold kan identifisere svakheter og styrker i organisasjonen, og dermed sette inn ressurser der behovet er størst. I tillegg kan organisasjonen evaluere effektiviteten på inngrep og endringer gjort av organisasjonens HRM-avdeling (Aguinis, 2009).

Den juridiske funksjonen til performance management har vist sin aktualitet i litteraturen. Skulle det oppstå tvister eller rettssaker rundt personalspørsmål, som oppsigelser eller lønn, argumenteres det for at det viktig å ha god dokumentasjon som kan støtte opp under leders og medarbeideres argumenter. Performance management-systemet kan brukes til dokumentasjon for å begrunne oppsigelser i en nedbemanningsprosess (Aguinis, 2009). I Norge har vi ennå ikke opplevd rettssaker der oppsigelser etter dårlige prestasjonsresultater blir brukt som argument (Dahle, 2014). Men når det i økende grad viser seg at store norske selskaper tar i bruk et performance management-system med karakterer, kan det juridiske formålet etter hvert bli aktuelt også her. I kapittel 6 har vi blant annet presentere forskning som peker i retning av prestasjonsmålingers manglende validitet. Hvis målingene ikke er valide kan det tenkes at dokumentet ikke er holdbart en eventuell rettssak.

5.3.1 Forene ulike formål?

Administrativ performance management og utviklende performance management virker på to helt forskjellige måter, der den ene legger vekt på summative funksjoner, mens den andre vektlegger formative funksjoner. En del studier har tatt opp temaet rundt kombinerings

bruksområder med motstridende funn (Boswell og Boudreau, 2011). Mange konkluderer med at en kombinasjon av utviklende og administrative performance management ofte resulterer i konflikt på grunn av forskjellige mål med evalueringen (Cleveland et al, 1989). Blant de mest siterte er studien til Meyer et al. (1965), som tok for seg kombinerings av performance management-funksjoner i General Electric (Boswell og Boudreau, 2011). Studien viste at organisasjoner som årlig gjennomfører omfattende evalueringer med hensikt i å gi de ansatte verdifulle tilbakemeldinger for å fremme utvikling og effektivitet, hadde en større sjanse til å lykkes med en formativ evalueringsmetode (Boswell og Boudreau, 2011). Eksempel på en formativ metode er ”work-planning-and-review”-metode. Metoden inkluderer jevnlig diskusjoner om de ansattes prestasjon og utelukker summative former for evalueringer eller rangeringer, som er hovedmålet med en metode som FDRS. Work-planning-and-review-metoden separerer diskusjoner om belønning og utvikling, og har et økt fokus på gjensidig målplanleggelse og problemløsning (Boswell og Boudreau, 2011). Vi kan dermed trekke slutningen om at en administrative og utviklende performance management i de fleste tilfeller bør separeres.

Det er flere grunner til at kombinasjon av flere formål kan få store konsekvenser både for dem som skal vurdere, for dem som blir vurdert og for organisasjonen som helhet. For det første kan det oppstå uklarheter for dem som skal utføre evalueringen med hensyn til hvilke formål prestasjonsmålingen skal ha (Cleveland et al, 1989). Hvis evalueringen skal brukes til å avgjøre hvor stor bonus den ansatte får, kan ofte resultatet bli vektlagt, mens selve prestasjonen ikke blir tatt hensyn til. Er formålet å utvikle den ansatte og effektivisere prestasjoner, kan det være mer hensiktsmessig å se hvordan den ansatte har utført selve jobben. For det andre, kan det å bruke resultatene fra evalueringen til både administrativ- og utviklingsformål, være motsigende. Svakheter ved en prestasjon må avdekkes for å kunne utvikle de ansatte, ifølge formativ evalueringsteori (Taras, 2005). Samtidig vil denne svakheten kunne gi uheldige utslag for bonusen. Derfor vil det å bruke resultatene fra prestasjonsmålinger til både administrative formål og utviklingsformål, i praktisk være vanskelig å gjøre på en god måte uten at de skal gå på bekostning av hverandre.

Felles for de fire alternative funksjonene med performance management er at formålet er ment å tjene på organisasjonsnivå, ikke kun individnivå. Fokuset ligger ikke på å forbedre ansattes prestasjoner, men snarere å bruke resultatene og prosessen som en støttefunksjon. Dette kan gi en indikasjon på hvorfor performance management er et tvetydig begrep. Hvor

mye skal prosessen råde over? Den grunnleggende intensjonen bak et performance management-system er å effektivisere og bedre prestasjoner ved å påvirke motivasjonen til de ansatte. Samtidig kan det se ut til at systemet ikke alltid blir brukt deretter. En annen utfordring kan oppstå når prestasjonsresultatene brukes til både utvikling, samtidig som resultatene lagres og brukes til å kartlegge hvilke ansatte som presterer best og dårligst. Ved å samle inn dokumentasjon på prestasjoner kan funksjonen til performance management være å ruste seg opp mot eventuelle juridiske tvister ved nedbemanningsprosesser. Vi stiller oss spørrende ved om performance management-systemet slik det har utviklet seg kan tilrettelegge for bruk som ikke er i tråd med den grunnleggende intensjonen?

5.4 Oppsummering

Dette kapitlet har gått i dybden av hva administrativ og utviklende performance management er. Hovedskillet ligger i hva resultatene av en prestasjonsmåling skal brukes til. Ved administrativt bruk av performance management vil prestasjonen summeres opp og gi påfølgende administrative konsekvenser, som lønn, forfremmelser eller nedskjæringer. Utviklende performance management tar heller sikte på å utvikle medarbeiderne ved å gi formative tilbakemeldinger på prestasjoner. I tillegg til disse ble det identifisert fire alternative formål med performance management: strategiutvikling, kommunikasjonsformål, dokumentasjon i forbindelse med juridiske konsekvenser og opprettholdelse av organisasjonen. Videre har vi diskutert om disse formålene er forenelige. På bakgrunn av deres natur har vi antatt at dette kan bli problematisk fordi administrativt og utviklende performance management tilbyr to forskjellige mål, selv om de begge grunnleggende ønsker å bedre prestasjonen de ansatte.

Til nå har oppgaven tatt for seg hva som ligger i begrepet performance management. Det er stor uenighet om hva som er beste praksis, både mellom ulike forskningstradisjoner, og mellom forskere og praktikere. Tendensen i Norge har de siste årene vært en økende grad av performance management-systemer med karakterer som virkemiddel. Hittil har administrativ performance management fått en negativ konnotasjon. Dette vil vi begrunne i neste kapittel ved å legge frem forskning på hvorfor evalueringssystemet ikke måler det den skal måle, og derfor svekker metodens validitet og reliabilitet.

6 Hvilke utfordringer og konsekvenser kan bruken av performance management gi?

Kapittel 5 ga en oversikt over performance managements to hovedretninger, utviklende og administrativ performance management. Kapitlet fremmer tanken om å benytte seg av et utviklende, fremfor et administrativt formål. Hovedargumentet for å moderere bruken av prestasjonsevalueringer til administrative beslutninger ligger i empirisk forskning på hvilke skjevheter som oppstår under slike målinger. Historisk sett har performance management-forskningen eksklusivt dreid seg om å bedre nøyaktigheten på måling av prestasjon ved å luke bort potensielle målefeil og kvalitetssikre performance management-systemene (Budworth og Mann 2011). Både innen den industrielle psykologien og organisasjonspsykologien har det vært viktig å identifisere og å overkomme disse målingsfeilene, og det var dette som opptok mye av ressursene rundt performance management-forskningen på 1950- og 60-tallet. Forskningen har gått fra å bedre validiteten og reliabiliteten på trekkbaserte evalueringssystemer, til å fokusere mer på atferdsbaserte systemer (Budworth og Mann, 2011), herunder atferdsbaserte skalaer. Der forskningen tidligere konsentrerte seg om selve evalueringssystemene, kom et vendepunkt på 1980-tallet da den som evaluerer ble objekt for forskningen. Dette ble vurdert som en avgjørende faktor for å bedre kvaliteten på prestasjonsmålingene. I stedet for kun å fokusere på målsystemet, blir performance management forsket på med en bredere forståelse og med et mer helhetlig fokus. Med denne korte fremstillingen i bakhodet, vil vi i dette kapitlet gå dypere inn i hvilke målefeil, skjevheter og konsekvenser som kan oppstå ved å bruke de ulike systemene. Vi identifiserer både skjevheter i selve systemet og skjevheter som den som vurderer kan påføre. Vi bruker funnene fra denne delen som hovedargument i forklaringen på hvorfor det er problematisk å ta administrative avgjørelser på bakgrunn av prestasjonsevalueringen. Innledningsvis presenterer vi validitets- og reliabilitetsaspektet og diskuterer hvilke utfordringer som følger trekk-, atferd- og resultatbaserte metoder. Deretter dreier diskusjonen seg mot skjevheter som oppstår gjennom subjektive vurderinger. Som illustrasjon bruker vi performance management-metodene redegjort for i kapittel 4, fordi mye av forskningen omtaler disse metodene i sammenheng med skjevhetene. Vi opplyser om at de ulike skjevhetene som blir presentert i dette kapitlet ikke nødvendigvis er

forbeholdt kun den ene eller den andre evalueringsmetoden. Vi ser det som sannsynlig at flere av skjevhetene kan oppstå i andre evalueringsmetoder fordi det alltid vil være mennesker som evaluerer andre mennesker.

6.1 Validitet, reliabilitet og nøyaktighet

Mye av forskningen på performance management har dreid seg om å redusere skjevheter på målingene, og derfor diskuterer mange av studiene psykometriske utfordringer som validitets-, reliabilitets- og nøyaktighetsspørsmålet (Kline og Sulsky, 2009). Banks og Murphy (1985) mener at validitet og reliabilitet er et av de største problemene med evalueringssystemene i performance management, i likhet med en mengde andre studier gjort i senere tid (Kline og Sulsky, 2009). Forbedring av selve evalueringssystemet har vært et av forskernes viktigste anliggende (Budworth og Mann, 2011). Validitet er i denne sammenheng sentralt å belyse. Måler evalueringssystemet det det faktisk skal måle? Murphy (2008) forklarer i sin artikkel om den svake relasjonen mellom den faktiske jobbprestasjonen og resultatet av prestasjonsevalueringen. Videre forklarer han at en prestasjon vil være vanskelig å måle på en riktig og nøyaktig måte hvis leder legger vekt på kvalitet og ikke kvantitet, noe som ofte er tilfelle i kunnskapsorganisasjoner (Hargreaves, 2004). Murphy (2008) illustrerer dette gjennom et eksempel om måling av en leges prestasjoner. Det enkleste vil være å telle hvor mange pasienter legen har sett i løpet av en dag, men det vil ikke si noe om legens faktiske prestasjon, om pasientene blir friskere av å oppsøke legen.

Et annet interessant spørsmål er hvor stor konsensus det er mellom vurderingen av eget arbeid kontra andres vurdering av det samme. Kuvaas og Dysvik (2012:156) referer til en metaanalyse utført av Heidenmeier og Moser (2009), som inkluderte over 37 000 medarbeidere fra 115 uavhengige utvalg. Resultatene viste at korrelasjonen mellom egen vurdering av prestasjon og leders evaluering av den samme prestasjonen var 0,22. Korrelasjonen var litt bedre når objektive faktorer som tid, ble målt. Allikevel illustrerer dette at det kan finnes store avvik i hvordan medarbeiderne evaluerer eget arbeid og hvordan leder evaluerer det samme arbeidet. Dette funnet blir kritisk i sammenheng med at det kun er leder som måler og rangerer medarbeidere i systemer som BOS, BARS og FDRS. Det kanskje viktigste punktet for evalueringens gyldighet er om den som blir evaluert kjenner

seg igjen i tilbakemeldingene som blir gitt (Pulakos og O'Leary 2011), og om evalueringprosessen oppfattes rettfærdig (Kline og Sulsky, 2009). Får medarbeideren en negativ tilbakemelding som de mener er ufortjent, kan de føle seg urettferdig behandlet, noe som igjen viser hvor skjær evalueringen er for menneskelig påvirkning. Reliabilitet vil også falle inn under Murphys (2008) kritikk av performance management-målinger og studien presentert over. Vil resultatet av en måling bli den samme hvis den gjøres av en annen person? Vil det i det hele tatt være mulig å gjøre en pålitelig måling av en prestasjon? Påliteligheten av målingen vil stå i fare fordi disse oftest gjøres av personer som ikke er trent i å analysere andres atferd (Murphy, 2008). Forteller målinger noe om den faktiske prestasjonen, slik Murphy (2008) argumenterer mot? En faktor som kan være avgjørende, er hva som faktisk blir målt.

6.2 Konsekvensene av å måle atferd, trekk eller resultat

Vi mener det er en forutsetning at prestasjonsmålinger er nøyaktige, valide og reliable for å kunne bruke resultatet til administrative formål. I kapittel 4 skilte vi mellom å evaluere karaktertrekk, atferd og resultat, som mulige måter å fange opp hvor god en prestasjon er. De tre alternativene vil alle inneholde metodiske skjævheter, noen større enn andre.

Ved bruk av en trekkbasert evalueringsskala kan utfordringer oppstå når personen som evaluerer må tenke seg til hvilke handlinger som viser hvilke trekk. Dette vil være relativt og vanskelig å måle presist (Kline og Sulsky, 2009). En annen utfordring er at personlige trekk ikke er noe en person nødvendigvis har kontroll over og det kan derfor være vanskelig å endre på dem, selv om personen har et ønske om det (Aguinis et al., 2011). Allerede her kommer rettfærdighetsaspektet inn. Er det rettfærdig å bli vurdert på noe som er utenfor et individs kontroll og er vanskelig å endre? En siste utfordring som kan nevnes i forbindelse med måling av trekk er at vurderingen ikke inkluderer konteksten der prestasjonen finner sted. Et trekk, for eksempel utadvendthet, trenger ikke nødvendigvis være forenlig med ønsket atferd eller resultat. Hvis det er dårlig tilgang på ressurser eller det er trøblete samarbeidsforhold kan personer, uansett karaktertrekk, få problemer med å utføre en god prestasjon i henhold til fastsatte mål (Aguinis, 2009).

Aguinis (2009) ser ikke bare negative konsekvenser ved bruken av karaktertrekk, han mener det også kan være fruktbart å bruke en trekkbasert fremgangsmåte i visse situasjoner. Et eksempel er hvis en organisasjon skal gjennomgå strukturelle forandringer. Det kan da være nødvendig å se på trekk ved ansatte for å finne ut av hvor de best kan passe inn i organisasjonen. Samtidig konkluderer Aguinis (2009) med at dette er en spesiell omstendighet og at det kan være andre og bedre fremgangsmåter for å måle prestasjon i den daglige praksisen. Han refererer da til resultatbaserte og atferdsbaserte fremgangsmåter (Aguinis, 2009). Sluttresultatet av evalueringen vil være avhengig av om den som evaluerer måler den ansattes prestasjon gjennom resultat eller atferd. Atferdsbasert evaluering vil være mer subjektiv enn å evaluere resultat, fordi atferd er mer abstrakt, kompleks og relativ. Resultatbasert evaluering vil i teorien gi et mer nøyaktig bilde av den faktiske prestasjonen fordi resultatet er lettere å kvantifisere (Aguinis, 2009). Resultatbasert måling vil dermed være mer objektivt. Dette er i seg selv positivt, men her vil ikke selve prestasjonen, altså hva personen har gjort for oppnå resultatet, bli belyst. Hvilke av de to tilnærmingene er mest hensiktsmessig å bruke i dagens arbeidsliv? For en leder vil kanskje resultatorientert metode være det beste fordi resultatet i teorien er lettere å analysere som bra eller dårlig, samt at kommunikasjonen til medarbeideren blir lettere grunnet resultatets eksplisitte karakter. Hvis administrative beslutninger skal tas på bakgrunn av prestasjonsmålinger vil en resultatbasert tilnærming gjøre det lettere å differensiere mellom medarbeiderne. På den andre siden kan det ha blitt lagt mye arbeid i en oppgave som ga et dårlig resultat, på grunn av ukontrollerbare faktorer for medarbeideren. Hvis en leder kun ser på resultatet, og det resulterer i negative konsekvenser for medarbeideren, kan det føre til misnøye og følelsen av urettferdig behandling. Det er da den prosedurale og distributive rettferdighetsfølelsen som blir påvirket. Vektlegging av resultat kan hemme den indre motivasjonen hos medarbeideren, fordi meningen med oppgaven flyttes til hvilke ytre incentiver medarbeideren oppnår etter utført arbeid.

I de eldre performance management-metodene, som de atferdsbaserte skalaene BOS og BARS, var systemene i seg selv utarbeidet for å overkomme de nevnte metodiske fallgruvene (Budworth og Mann, 2011). Kline og Sulsky (2009) påpeker at slike atferdsbaserte metoder står bedre til å overkomme validitetsspørsmålet enn trekkbaserte metoder, fordi det krever mer av den som evaluerer å sammenligne en jobbprestasjon med abstrakte karaktertrekk. Eksempel på en bedrift som måler trekk er Statoil. De evaluerer

medarbeidere etter hvor ”åpne”, ”modige” og ”tett på” de er (Dahle, 2014), noe som kan være for abstrakte standarder for at de kan gi valid resultat.

I senere år har forskningen dreid seg om å utforske menneskelige påvirkninger på evalueringene (Budworth og Mann, 2011). Fordi evalueringen finner sted i organisasjoner, og gjøres av personer som oftest ikke har forskningserfaring, er det ikke vanskelig å forestille seg at metodiske utfordringer som validitet og reliabilitet, ikke blir diskutert i planleggingen av et evalueringssystem. Treningstiltak kan være med på å bedre nøyaktigheten og validiteten, men dette er også noe som krever mye ressurser, noe ikke alle organisasjoner kan, eller har muligheten til å ta seg råd til.

6.3 Skjevheter i prestasjonsmålinger

I resten av kapittelet legger vi frem effekter og skjevheter som er med på svekke performance management-systemets nøyaktighet, reliabilitet og validitet. Dette kan karakteriseres som faktorer som er ukontrollerbare for den som blir evaluert. Å effektivisere selve evalueringssystemet var forskeres hovedansvar i tidligere forskning på performance management. I senere tid har bildet endret seg fra å gjelde selve systemet til å fokusere på personen som utfører evalueringen. Et slikt fokusbytte har resultert i et bredere bilde av hvilke faktorer som påvirker prestasjonsmålinger. Flere forskere har nå rettet blikket mot hvilke effekter den som vurderer har på prestasjonsmålingene.

6.3.1 Trynefaktor

Sutton, Baldwin, Wood og Hoffman (2013) har bidratt med en metaanalyse om trynefaktorens rolle i evalueringer. Dette starter vår diskusjon om hvilke skjevheter som oppstår i prestasjonsevalueringer forskningen har avdekket. Sutton et al. (2013) definerer trynefaktoren, eller ”rater-liking” som er begrepet de benytter, som en emosjonell respons mot en person eller et objekt. Trynefaktoren gjennomtrenger både de kognitive og affektive prosessene hos et menneske i evaluering av et annet menneske (Sutton et al., 2013). I en evalueringssprosess kan dette slå ut både positivt og negativt for personen som evalueres, og trynefaktoren vil dermed bli en skjevhet i leders evaluering av ansatte (Sutton et al., 2013). I den kognitive delen er det oppmerksomhet, kategorisering, stadiene i evalueringssprosessen og informasjonsprosessering som blir påvirket av trynefaktoren (Sutton et al., 2013). Den

affektive delen påvirker hvilken informasjon som blir fremkalt i forhold til hvilken person som skal evalueres (Sutton et al., 2013). Hvis en leder ikke liker en medarbeider personlig eller profesjonelt, kan det være lettere å finne negative aspekter ved denne personen som vil påvirke evalueringen i negativ forstand. Men trynefaktoren trenger ikke nødvendigvis slå ut negativt for alle ansatte. Hvis den som evaluerer finner negative sider ved en godt likt medarbeider, kan det være lettere å skylde på faktorer som ligger utenfor den ansattes kontroll, og dermed se bort ifra dette i evalueringen (Sutton et al., 2013). Med andre ord, den som evaluerer vil antakeligvis gi en mer positiv evaluering til medarbeiderne som er godt likt enn til medarbeiderne som er dårlig likt. Dette kan skje både bevisst eller ubevisst ifølge Sutton et al. (2013). Når trynefaktoren oppstår ubevisst kalles det ofte for "halo effect". Dette er tendensen der den som evaluerer tillater et aspekt ved en person til å ha en innflytelse på resten av evalueringen (Mahajan, 2014). Personer som for eksempel er godt likt, får denne karakteristikken overført til andre situasjoner. Denne effekten ble oppdaget tidlig i performance management-forskningen, men har igjen blitt satt på dagsorden med metaanalysen til Sutton et al. (2013). I Norge har dette blitt satt på dagsorden blant annet gjennom en studie gjennomført av Great Place to Work® (Lederne, 2014). De gjennomførte en studie blant 2000 mellomledere i Norge. Resultatet viste at kun 43% av deltakerne som besvarte studien mente at toppledelsen i organisasjonen ikke favoriserte noen medarbeidere fremfor andre, og omtrent like mange mente at personer som fikk forfremmelse var de som best fortjente det. Undersøkelsen har blitt gjort i til sammen 19 land i Europa, med 2100 organisasjoner og 1,3 millioner deltakere. Norge kom dårlig ut i sammenligningen. En talsperson fra Great Place to Work® uttaler seg om studien:

Vi ser faktisk mer favorisering på norske arbeidsplasser enn hos de 100 dårligste europeiske bedriftene som deltok i studien i 2013. Disse tallene bør bedriftsledere, aksjonærer og politikere ta på alvor. Favorisering skaper mistillit, og vi kan påvise en tydelig sammenheng mellom tillitsbasert lederskap, økonomisk vekst og sykefravær (Lederne, 2014).

Studien viser at flere norske organisasjoner har et stort forbedringspotensial når det kommer til subjektiv påvirkning i evaluering av medarbeidere. I norske organisasjoner har flere omtalt trynefaktoren i sammenheng med karaktersetting som en del av performance management-systemet. Dahle (2014) referer til flere ledere som mener at det alltid vil være noe subjektivt i en vurdering, men at karaktersettingen er en av de mer objektive vurderingsformene, og at karakterer faktisk motvirker trynefaktoren. Ifølge en talsperson for Coca Cola Enterprises, reduserer karakterer faren for personlige vurderinger fra ledere. Fra Sparebank 1 Hedmark argumenteres det også for at karakterer er objektive mål, og som

igjen vil føre til en mer rettferdig behandling av alle ansatte, fordi det gir likebehandling (Dahle, 2014).

Men motvirker en prestasjonsevaluering som resulterer i en karakter virkelig subjektivitet? Resultatene av studiet til Sutton et al. (2013) bekrefter det flere forskere har kommet fram til, nemlig at trynefaktoren er høyt relatert til evaluering av prestasjon. Også hovedtillitsvalgt for fagforeningen i Negotia i EVRY, har samme oppfatning: *”Trynefaktor spiller inn uansett. Det handler om mennesker, og da vil personlig kjemi og kommunikasjon spille en rolle. De færreste klarer å se forbi det”* (Dahle, 2014:146).

6.3.2 utfordringer ved en 360-graders evaluering

Når trynefaktoren påvirker evalueringssystemet i den utstrekning som Sutton et al. (2013) og Great Place To Work® legger frem, kan det se ut som at evalueringer som skjer på bakgrunn av prestasjon alltid vil påvirkes av subjektive faktorer. 360-graders evaluering, der flere personer er involvert i evalueringsprosessen, kan tenkes redusere subjektiviteten til et evalueringssystem, sammenlignet med systemer der det kun er én person evaluerer en annen. Prowse og Prowse (2009:73) viser til Grint (1993) som underbygger denne påstanden ved å argumentere for at evalueringen ikke må skje ovenfra og ned, men heller som en 360-graders evaluering der den ansatte blir evaluert fra flere hold, for å få et mer objektivt resultat. Samtidig henviser Prowse og Prowse (2009:73) til en femårs lang studie utført av Walker og Smither (1999), der de fant at blant 252 ledere, eksisterte fortsatt problemet rundt subjektive målinger, selv om det var et 360-graders evalueringssystem som ble benyttet. Dette kan ha sammenheng med at trynefaktoren nødvendigvis ikke omgås selv om flere forskjellige personer evaluerer samme person.

Murphy (2008) mener at Akilleshælen til en 360-graders evaluering er den systematiske tendensen forskjellige personer har til å evaluere en prestasjon fra ulike perspektiver, og derfor gi systematisk forskjellige vurderinger. Med andre ord, fordi de som skal evaluere sitter i forskjellige posisjoner, vil de ha ulikt grunnlag og forutsetning for å evaluere en medarbeider, med mindre de har gjennomgått grundig trening av hvordan de skal måle prestasjoner (Murphy, 2008). Kline og Sulsky, (2009) mener også at evaluering fra kollegaer på samme nivå kan være upålitelige. De er enige med Murphy (2008) om at personer alltid vil ha forskjellige referansepunkt og grunnlag når de utfører evalueringen. I tillegg mener

Kline og Sulsky (2009) at evaluering fra kollegaer er upålitelige fordi de ikke er nøyaktige nok. Kuvaas og Dysvik (2012) påpeker at det i praksis vil være mange faktorer som spiller inn på kvaliteten av prestasjonsmålingen og sluttresultatet. De vektlegger spesielt mangel på gode og objektive prestasjonsmål, og i samsvar med Kline og Sulsky (2009) refererer også de til manglende kunnskaper om hvordan subjektive vurderinger av prestasjoner kan og bør måles.

Hvis det er lite kunnskap om hvordan måle en ansatt kan skjevheter som ”similarity error” og ”recent behaviour” oppstå. Hovedsakelig dreier dette seg om at den som evaluerer bruker feil referansepunkt under evalueringsprosessen. ”Similarity error” oppstår når den som evaluerer bruker egne trekk som referanser, for så å identifisere de samme trekkene hos den som blir evaluert. ”Recent behaviour” omhandler tendensen den som evaluerer har til kun å evaluere det siste ved prestasjonene, ikke se prestasjonen som et helhetlig bilde (Mahajan, 2014). Trekker vi frem definisjonen av performance management, så sier den at performance management skal være en kontinuerlig prosess. Hvis skjevheter som recent behaviour fremtrer, er det en indikasjon på at evalueringen sannsynligvis ikke har blitt utført kontinuerlig, ei heller med blick for utvikling.

Kline og Sulsky (2009) nevner en annen skjevhet som kan oppstå når kollegaer evaluerer hverandre. Kollegaene kan frykte store konsekvenser for den som skal evalueres, for eksempel i form av en oppsigelse eller lavere lønn. Når kollegaer da skal evaluere hverandre, kan det tenkes at de er solidariske overfor hverandre og derfor fremmer de positive sidene, slik at de negative sidene overskygges. Dette kan gjøres for å beholde et vennskap eller for å unngå konflikter. Hvis så er tilfelle, kan det føre til store utfordringer ved å implementere et velfungerende administrativ performance management. På den andre siden av solidaritet, har vi fenomenet ”impression management” som omhandler å presentere falske opplysninger om andre for å sette seg selv i et bedre lys (Saffie-Robertson og Brutus, 2014). Dette kan gjøres ved for eksempel å gi en dårlig evaluering av en kollega i håp om at egne prestasjoner skal se bedre ut. Det samme fenomenet kan også oppstå hvis en underordnet evaluerer en overordnet. Den underordnede kan ønske å sette seg selv i et godt lys og dermed evaluere den overordnede bedre enn det han egentlig er (Kline og Sulsky, 2009), i håp om å tilegne seg goder. Samtidig Kline og Sulsky (2009) nevner i denne sammenheng også et positivt aspekt ved at underordnede evaluerer overordnede. De mener

at de underordnede er dem som er best egnet til å vurdere lederens lederevner og mellommenneskelige ferdigheter, så lenge egeninteresser blir holdt utenfor.

Ledere kan også tenkes å bruke evalueringssystemet til å fremme egne interesser (Garg, 2013). En studie gjort av Longenecker, Sims og Gioia (1987, ref. i Spence og Keeping, 2011:87) avdekket at egeninteresser ofte var tilstedeværende når ledere skulle evaluere. Formålet med performance management dreier seg da bort fra fokuset på den ansattes beste, til å angå lederens beste. Et eksempel på at ledelsen handlet etter egeninteresse er tatt fra en nedbemanningsprosess i Sparebank 1 Hedmark (Dahle, 2014:61). En tidligere ansatt uttaler seg: *"Alt var bestemt på forhånd. Ledelsen hadde plukket ut hvem de ville ha bort før karakterene ble satt"* (Dahle, 2014:61). Den tidligere ansatte lå høyt på salgsstatistikken og hadde fått gode tilbakemeldinger under medarbeidersamtalene de siste årene, men som lyn fra klar himmel fikk han en karakter 2 av 5, under "evne til å levere riktig kvalitet" og på "evne til å ta initiativ" (Dahle, 2014:61). En kan undre seg over hvorfor det i det hele tatt ble utført en evaluering i dette tilfellet da resultatene tilsynelatende var klare fra starten av. Et annet eksempel er saken til en tillitsvalgt i Statoil (Dahle, 2014:27-31). Hans oppgave er blant annet å si fra til ledelsen på vegne av de ansatte. En slik rolle medfører også oppgaver som å legge frem for lederne uheldige forhold og kritikk fra de ansatte. Han formidlet kritikk av driftsmodellen til selskapet, både skriftlig og muntlig. Dette resulterte, etter hans mening, i en dårlig karakter på kjerneverdiene "modig" og "tett på", der han endte på karakter 2 av 5. Ledelsen mente han hadde et forbedringspotensial i lojalitet mot organisasjonen. Bruken av karakterer mener han skaper en "ja-kultur" på arbeidsplassen:

Folk bare sitter og er enige, de er redde for å gjøre feil og de vet at de blir sett på som illojale hvis de ikke deler synet til ledelsen. For nå er det blitt slik at du ses på som illojal hvis du er uenig med ledelsen (Dahle, 2014:31).

Dette er også et eksempel på hvordan performance management-systemet, som i den ene enden har intensjon om å kommunisere hvilken atferd organisasjonen ønsker at medlemmene skal utføre, men i den andre enden brukes av ledelsen til å fremme egne interesser, som å undergrave kritikk.

Uansett hvilke intensjoner som ligger bak en prestasjonsevaluering må organisasjonen erkjenne risikoen for skjevheter i målingene og må kunne håndtere slike skjevheter. Uansett

om evalueringen påvirkes bevisst eller ubevisst av feil, vil det alltid være utslagsgivende på sluttresultatet. Sluttresultatet kan da ikke sies å være valid.

6.3.3 Lempning

En annen skjevhet som kan oppstå ved evalueringer er tendensen til å vurdere prestasjoner bedre enn de egentlig er. Fenomenet kalles i forskningen for ”leniency”, noe vi har oversatt til ”lempning”. Lempning i prestasjonsscorer er med på å skape inflasjon i evalueringene (Saffie-Robertson og Brutus, 2014). Det kan være flere grunner til at fenomenet oppstår, men den vanligste forklaringen bygger på mellommenneskelige relasjoner. Den som evaluerer vil unngå ubehag, som konfrontasjoner, og dermed gir vedkommende et bedre resultat på prestasjonsmålingen enn han eller hun egentlig fortjener (Saffie-Robertson og Brutus, 2014). Saffie-Robertson og Brutus (2014) stiller spørsmål om hvor komfortable ledere egentlig er med å evaluere sine ansatte. Deres studie indikerer en positiv sammenheng mellom gjensidig avhengighet mellom medarbeidere og ledere, og forekomsten av lempning i evalueringene. Det vil altså si at ledere kan finne det ubehagelig å gi en dårlig karakter til medarbeidere fordi det kan skade relasjonene mellom dem (Saffie-Robertson og Brutus, 2014).

En annen dokumentert forklaring på hvorfor lempning oppstår, er hvilken motivasjon lederen har for å evaluere. Aguinis (2009) viser til to faktorer som angår dette. Den ene er motivasjonen til å utføre evalueringen så nøyaktig som mulig, og den andre er motivasjonen til å lage skjevheter i vurderingen. Også i dette tilfelle kan leders egeninteresse komme frem, men i denne sammenheng kan egeninteressen vises ved å gi inflasjon i gode karakterer. Ved å kunne referere til mange gode karakterer blant de underordnede, kan det gis et inntrykk av god ledelse. Aguinis (2009) mener motivasjonen for å gi nøyaktige eller unøyaktige vurderinger bestemmes av om den som vurderer forventer positive eller negative konsekvenser av nøyaktig vurdering, og om sannsynligheten er høy for at konsekvenser som straff og belønning vil inntreffe (Aguinis, 2009). Samtidig kan intensjonen med å gi medarbeiderne bedre karakter enn de fortjener, være god. Ledere kan lempe karakterer fordi de tror at gode karakterer vil bedre motivasjonen til medarbeiderne (Aguinis, 2009). Isolert sett kan det være motiverende å skulle jobbe mot en god karakter, og derfor gjøre en god jobbinnsats, men forskning viser at det på sikt vil være den indre motivasjonen som gjør

utslag på prestasjon, ikke den ytre (Kuvaas og Dysvik, 2012). Derfor vil en slik tilnærming ikke medføre langsiktige konsekvenser i positiv forstand.

Pulakos og O'Leary (2011) setter problemene med lempning av resultatscorer i perspektiv med de siste 15 års implementering av store, komplekse performance management-systemer:

For example, no solution has been found to ameliorate the seemingly intractable problem of leniency in ratings, which at the extreme renders performance evaluations of little value for decision making (e.g., pay, promotion, etc) or validation research (Pulakos og O'Leary, 2011:147).

De uttrykker at lempning i seg selv gjør prestasjonsevalueringene verdiløse når administrative beslutninger som lønn, forfremmelser og lignende skal tas. Videre forklarer de at selv om det kan se ut til at forekomsten av lempning minker ved implementering av, eller endringer i, performance management-systemet, så vil forekomsten av lempning igjen øke ettersom implementeringen eller endringen har satt seg.

Avslutningsvis er det interessant å knytte lempning opp mot hvilke forhåndsdefinerte mål og standarder som er satt. Er målene for vanskelige i forhold til hva en kan forvente av medarbeiderne? Eller omvendt, har ledelsen undervurdert sine medarbeidere ved å sette for lette mål? Fordi lempning kan gjøre evalueringssystemet verdiløst til administrativt bruk, bør organisasjoner finne løsninger som kan omgå dette problemet. FDRS er et eksempel på en komparativ evaluering som vil unngå problematikken med lempning, fordi den tvinger frem en normalfordeling. Men som vi skal se byr en normalfordeling av ansatte på andre metodiske utfordringer.

6.3.4 Utfordringer ved FDRS

Ved bruk av FDRS som evalueringsmetode vil de ansatte få karakterer etter normalfordelingsprinsippet, eller en tilnærmet normalfordeling på 20%-70%-10% (Schleicher et al., 2009). Vi tar i dette avsnittet utgangspunkt i forskning gjort på en tilnærmet normalfordeling, og allerede her kan skjevheter dukke opp. Ved faktisk å ta i bruk et slikt system vil lederen ha en antakelse om at de ansatte er fordelt etter et slikt oppsett, noe både Schleicher et al. (2009) og Aguinis (2009) stiller seg kritiske til. Stewart, Gruys og Storm, (2010) peker på at en slik antakelse kan fungere med et stort, randomisert utvalg på 1000-1500 personer, men for en liten gruppe på 20-50 ansatte vil ikke normalfordelings-

prinsippet fungere etter sin hensikt. En avdeling er ikke nødvendigvis delt opp etter en tilnærmet normalfordeling der 10% vil være under gjennomsnittet og 20% vil være over. Konsekvensen av dette kan være at noen ansatte blir plassert i en bås der de ikke hører hjemme (Stewart et al., 2010). En leder som blir pålagt å evaluere de ansatte på denne måten kan oppleve vanskeligheter og urettferdigheter ved å måtte gjennomføre slike evalueringer. Realiteten kan være at en slik fordeling ikke gjenspeiler avdelingen og prestasjonene til medarbeiderne (Schleicher et al., 2011). Som en ansatt i GE Healthcare Norge sa: *”Er det mange flinke ansatte i en avdeling, er det litt merkelig at en gitt andel skal få dårlige karakterer”* (Dahle, 2014:108). Det kan hende at den som evaluerer mener at alle som skal vurderes ligger på gjennomsnittet eller over, og vil da synes det er vanskelig og urettferdig å skille de ansatte ut i fra gitte grupperinger. Opplevde vanskeligheter med evaluering kan igjen påvirke effektiviteten av evalueringssystemet (Schleicher et al., 2011).

Fordi den komparative måten å vurdere en ansatt på vil være å sammenligne den ansatte opp mot resten av gruppen, for så gi en totalvurdering på tvers av individene, blir medlemmene i gruppen avgjørende for utfallet (Rotundo, 2009). En ansatt kan bli sett på som en høytpresterende person i en gruppe som generelt består av lavtpresterende medlemmer. Sammenlignet med en annen gruppe som består av høytpresterende kan samme person bli sett på som en lavtpresterende ansatt. Dette fenomenet kan være relativt synlig i en organisasjon, og de som blir evaluert kan dermed reagere negativt på en slik form for evaluering, fordi resultatet avhenger av hvilken gruppering de blir evaluert opp mot (Rotundo, 2009).

Vi ønsker også her å se på motivasjonsaspektet i forbindelse med å bruke en normalfordelingsskala når medarbeidere skal evalueres og karaktersettes. Normalfordelingsprinsippet tar utgangspunkt i at den største andelen av gruppen presterer gjennomsnittlig, mens de resterende presterer enten over eller under gjennomsnittet. At de fleste ansatte i en bedrift skal bli rangert som gjennomsnittet vil ikke være en motivasjonsfaktor. Hovedtillitsvalgt i fagforeningen Negotia i EVRY, uttaler seg om dette:

En annen faktor som virker demotiverende, er at snittkarakteren er en treer. Dette er det største problemet – at bedriften gir majoriteten av arbeidsstokken beskjed om at de bare er gjennomsnittsmennesker. Bedre er de ikke. Ingen ønsker å være bare middels gode. Ingen vil være middelhavsfarere (Dahle, 2014:146).

Det var blant annet derfor selskapet i 2012 valgte å slutte å gi karakterer til de ansatte. Dette vitner om et selskap som har fulgt rådene fra forskningen. Forskningen kommer fram til det samme resultatet. Baard Kuvaas har uttalt seg i Aftenposten, hvor han sier at *"å rangere sine medarbeidere ut fra karakterer, for så å fortelle flertallet av dem at de er gjennomsnittlige, er en motivasjonell katastrofe"* (Braathen, 2012).

Aguinis (2009) finner også flere ulemper forbundet med bruken av FRDS. Hovedsakelig går kritikken på at tilbakemeldingene metoden gir, er lite konkret. For det første blir de ansatte vurdert opp mot en overordnet kategori. De blir ikke sammenlignet basert på individuell atferd, men snarere gjennom en samlet vurdering av flere prestasjoner. Som en konsekvens av dette blir resultatet et produkt av flere prestasjoner, slik at det vil være vanskelig å gi tilbakemeldinger på enkeltprestasjoner. Aguinis' (2009) andre argument for hvorfor FRDS er problematisk, omhandler hvordan de ansatte er kategorisert. Fordi resultatet er basert på rangering, og ikke på faktiske scorere, er det ingen informasjon om den relative avstanden mellom de ansatte. Karakter B vil ikke gi informasjon om hvor nær en medarbeider er en C eller en A. Den sier heller ingenting om hva som kreves for å oppnå karakteren B, og hvorfor medarbeideren blir plassert der. For det tredje kan FRDS skape konkurranse på arbeidsplassen ved at medarbeiderne er klar over at det kun er et fåtall som blir plassert i det øvre sjiktet. Tenkelige konsekvenser kan være at organisasjonen ikke når de overordnede målene som er satt fordi denne typen konkurranse på arbeidsplassen kan virke hemmende på teamarbeid og kunnskapsdeling, i tillegg til å skape dårlig stemning blant ansatte.

Coca Cola Enterprises Norge er et eksempel på en bedrift som bruker et normalfordelings-system i sin karaktersetting. Der vil det å få en dårlig karakter tilsi null kroner i lønnstillegg (Dahle, 2014). Som det blir diskutert i oppgaven, viser det seg å være vanskelig å utføre nøyaktige vurderinger uten skjevheter når prestasjon måles. Med slike konsekvenser, både at utfallet av evalueringen vil avgjøre lønn og at det kan være skjevheter ved målingene, vil spørsmålet om rettferdighet dukke opp. Hadde personen som ikke fikk lønnstillegg fått det hvis personen hadde blitt evaluert opp mot en annen gruppe? Ved ikke å få konkrete tilbakemelding på hva som eventuelt kan gjøres bedre, hvordan kan den ansatte endre på atferd til neste evaluering?

Ansatte blir motivert når de vet at de blir behandlet rettferdig når det gjelder forfremmelser, kompensasjoner og om evalueringen er transparent. Oppdager de at de ikke blir behandlet rettferdig vil deres innsats minske (Garg 2013). Personen som evaluerer kan også ha

fornemmelsen av om prosessen er rettferdig eller ikke. Hvilket utfall evalueringen får, om den gir administrative konsekvenser, eller om det kun brukes som en tilbakemelding, er avgjørende for om den som evaluerer oppfatter prosessen rettferdig og vanskelig eller ikke (Schleicher et al., 2009). Schleicher et al. (2009:901), refererer til Meisler (2003) for å illustrere akkurat dette:

But perhaps—and maybe a lot more than perhaps—the people at the low end of the bell curve don't deserve [italics added] to be . . . fired (...). A lot depends on how fairly the system is developed. And how fair the people are who carry it out.

Aguinis (2009) nevner en faktor som er verdt å tenke over hvis FDRS brukes for å fjerne de ansatte som er lavtpresterende, samtidig som organisasjonen ikke opplever endringer i vekst. Det ene året vil en stor del av ansatte bli rangert i kategori B og en mindre del i kategori C. Kategori C vil få sparken. Året etter skal samme evaluering utføres. En liten gruppe av de som fikk B året før vil nå havne i kategori C, selv om prestasjonen er uendret. En slik karaktersetting vil ikke gi mening til de som plutselig ble rangert dårligere enn året før. Jo flere år dette systemet brukes, desto større er sjansen for å fjerne høytpresterende medarbeidere. Fordelene av et slikt system vil i teorien kun forekomme i de første årene det brukes.

Hittil har vi presentert et nokså dystert bilde av FDRS i forbindelse med de metodiske utfordringer og konsekvenser systemet kan føre med seg. I vårt materiale kommer det også frem fordeler med et slikt system. Stewart et al. (2010) mener hovedfordelen med FDRS er at evalueringsmetoden kan lette på skjevheter som ofte oppstår når ledere evaluerer. Vanlige skjevheter er lempning og å være for streng med karaktersettingen. Å gi for strenge karakterer refererer Mahajan (2014) til som ”problem of strictness”. Ved kun å gi en tall- eller bokstavkarakter vil det være opp til hver enkelt leder å definere hva som kreves for å oppnå de ulike karakterer (Murphy, 2008). Stewart et al. (2010) mener at ved å bruke FDRS så vil alle ansatte bli evaluert opp mot de samme kriteriene slik at utfallet av evalueringen vil være mer objektiv. Det kan se ut til at flere av lederne Dahle (2014) var i kontakt med, støtter seg til poenget til Stewart et al. (2010) i sitt forsvar av karaktersetting. Andre fordeler med FDRS litteraturen nevner er at metoden identifiserer høyt- og lavtpresterende ansatte, som igjen kan gjøre det enklere for ledere å ta strategiske valg (Schleicher et al., 2009). Som eksemplet til Coca Cola Enterprise Norge viste, fikk ikke de lavtpresterende bonus. I Aller Media ble de som kom dårligst ut av evalueringen tilbudt en sluttpakke. I begge tilfellene kunne lederne referere til sluttevalueringen som begrunnelse for de administrative

konsekvensene. Stewart et al. (2010) nevner også at dette systemet vil føre til en mer åpen kommunikasjon mellom leder og ansatt, slik at de ansatte vet hvor de står og hvor de må bedre prestasjon. Til tross for motstridende argumenter i litteraturen påpeker Bates (2003:64 ref. i Schleicher et al. 2009:900) at det er *”no generally accepted research that gives either side clear superiority in the debate”*.

6.4 Oppsummering

Dette kapittelet har vist at det kan oppstå mange skjevheter forbundet med måling og evaluering av ansatte i en organisasjon. Skjevheter i målingene vil påvirke resultatets validitet, reliabilitet og nøyaktighet. Det viser seg at subjektive oppfatninger, både bevisst og ubevisst, vil ha en påvirkning på evalueringen. Dette refereres ofte til som ”trynefaktoren”. Ved bruk av en 360-graders evalueringmetode, der det er flere individer som evaluerer samme person, kan subjektiviteten svekkes, men antakelig ikke fjernes helt. Ved bruk av kollegaer til å evaluere andre kollegaer kan de på den ene siden, være solidariske overfor hverandre, se bort ifra det negative, og fremme de positive prestasjonene. På den andre siden er det en mulighet til å fremme egeninteresse, og dermed gi en dårlig evaluering av medarbeideren for å sette seg selv i et bedre lys. En leder kan også fremme egeninteresser i en evaluering. Ved å gi mange ansatte gode evalueringresultater kan det gi inntrykk av god ledelse. Å vurdere prestasjoner til å være bedre enn de egentlig er kan gi inflasjon i gode resultater, noe vi refererer til som lempning. En leder kan også lempe karakterer i god tro om at det vil motivere ansatte til å bedre prestasjon. I et kortsiktig perspektiv kan dette stemme, men i et langsiktig perspektiv vil ikke gode evalueringsscorer være løsningen for å bedre og utvikle prestasjon. En evalueringmetode som kan forhindre lempning er FDRS. Samtidig er det også her mange skjevheter forbundet med bruken av metoden. Ved at en leder tar i bruk FDRS vil det ligge en antakelse om at gruppen som skal evalueres er normalfordelt, noe som det i de fleste tilfeller ikke vil være. For det andre er det avgjørende *hvem* den ansatte måles opp mot og for det tredje gir tilbakemeldingene lite konkret informasjon om utført prestasjon og videre utvikling av prestasjon.

7 Rettferdighet og motivasjon

Vi ønsker å gi et innblikk i hvor avgjørende valget mellom et administrativt og et utviklende performance management-system er for organisasjonen. Kapittel 6 avdekket hvilke skjevheter som kan oppstå i et performance management-system. Kapitlet underbygget påstanden om at skjevheter kan påvirke arbeidsmotivasjonen og rettferdighetsfølelsen. Dette kapitlet vil legge frem forskning som støtter opp under disse påstandene. Vi vil starte med å vise hvor avgjørende opplevelsen av rettferdighet kan være for evalueringens legitimitet og hvilke konsekvenser opplevd urettferdigheter kan føre til. Kapitlet vil så ta for seg motivasjonsaspektet, hvor vi ser på konsekvensene av å utvikle ytre motivasjon og viktigheten av være indre motivert i arbeidet. Både motivasjon og rettferdighet vil begge ha innvirkning på kunnskapsdeling i en organisasjon, noe siste delen av kapitlet viser.

7.1 Rettferdighet

En utslagsgivende konsekvens av skjevheter i performance management-systemet er oppfattelsen av rettferdighet. Palaiologos et al. (2011) argumenterer for at rettferdighetsoppfattelsen til individene som berøres av performance management-systemet, kan være en avgjørende faktor for om det fungerer eller ikke. Palaiologos et al. (2011) foreslår at det distributive og prosedurale rettferdighetsaspekter må tas til etterretning ved administrativ performance management. Hvis de ansatte har en positiv oppfattelse av organisasjonen og organisatorisk rettferdighet når de mottar belønning eller forfremmelse, kan det føre til høyere nivå av organisasjonstilknytning og lavere intensjon om å slutte (Cheng, 2014). Fornemmelsen av å få lønn i forhold til innsats går inn under den distributive formen for rettferdighet, og Folger og Konovsky (1989) mener at lønnsøkning basert på prestasjon kan ha positiv effekt på denne typen rettferdighet (Nacisse og Harcourt, 2008:1153). Dersom slike beslutninger er utført systematisk, standardisert og presist, vil lønnsøkning basert på prestasjoner ha en positiv innvirkning på den oppfattede prosedurale rettferdigheten. Ved å referere til argumentene fra kapittel 6, om manglende validitet, reliabilitet og nøyaktighet i prestasjonsevalueringer, kan det stilles spørsmål om hvorvidt prestasjonsevalueringer i det hele tatt skjer systematisk, standardisert og presist. Hvis evalueringene ikke er valide, ser det ut til at verken den distributive eller det prosedurale rettferdighetsmålet bli oppfylt, noe som kan ha uheldige konsekvenser for organisasjonen. Skarlicki og Folger (1997 ref. i Nacisse

og Harcourt, 2008:1153) trekker frem eksempler som tyveri, vandalisme, intensjonell ineffektivitet og fravær fra jobben som negative følger av opplevelsen av urettferdig behandling. En annen alvorlig konsekvens er høy turnover (Dailey og Kirk, 1992 ref. i Nacisse og Harcourt, 2008:1153), som påfølgende kan skade omdømme til organisasjonen som arbeidsplass. Brown, Hyatt og Benson (2010) fant at ansatte som hadde dårlige erfaringer med prestasjonsevalueringer var i større grad misfornøyd med jobben, de var mindre tilknyttet organisasjonen og hadde større sannsynlighet for å slutte i organisasjonen.

I debatten om individuell versus kollektiv prestasjonsbasert belønning er rettferdighetsaspektet verdt å betrakte. I mindre komplekse yrker som salg, blir resultatbasert belønning ofte sett på som rettferdig fordi det er en tydelig og ofte kvantifiserbar forbindelse mellom prestasjon og resultat. Men når vi snakker om kollektive belønninger, der oppgavene er komplekse og sammensatte, kan distributiv rettferdighet påvirkes av det Kuvaas og Dysvik (2012) kaller ”gratispassasjerer”. Disse personene vil få lønn på bakgrunn av andres innsats. Dette kan oppfattes urettferdig og kan hindre samarbeid. Colbjørnsen (2003) mener at kollektive lønnsavtaler kan gjøre det vanskelig for ansatte å få full uttelling for individuell innsats. Dette er i samsvar med hva Thornburg, (1992, ref. i Tohidi, 2011:1138) mener. Han mener at det er så stor forskjell blant individers prestasjoner, at å belønne et helt team ikke vil føre til suksess. Individer må anerkjennes for eget arbeid. Tohidi (2011) refererer til Honeywell et al. (1997:1139) som viser at i en gruppe med både høyt- og lavtpresterende individer, vil de som er høytpresterende prestere dårligere hvis de blir kollektivt belønnet, fordi lavtpresterende vil trekke ned totalbelønningen. Lavtpresterende, på den andre siden, fortsetter å prestere under gjennomsnittet fordi de får en fordel av å jobbe sammen med høytpresterende. Dette kan oppfattes urettferdig og hindre samarbeid.

Tohidi (2011) refererer til Coudron (1994:1139) som mener at individer kan lære atferd i visse situasjoner basert på belønningen de får. Hvis det er ønskelig at individer jobber mer i team, burde godt samarbeid belønnes. Hitchcock and Willard (1995, ref. i Tohidi, 2011:1139) mener kollektiv belønning vil forhindre konkurranse, og at individuelle belønninger ikke burde få mer oppmerksomhet enn kollektive belønninger. Bartol og Srivastava (2002, ref. i Gagné, 2009:580) mener at kollektiv belønning kan fostre samarbeid. Kuvaas og Dysvik (2012) er enig i at det kan virke samlende og bedre et arbeidsmiljø, men de advarer også om at det kan starte eller forverre konflikter.

Flere av tilhengerne til et administrativt performance management-system som benytter seg av karakterer, har en tankegang om at alle har en mulighet til å gjøre en god jobb. En leder i GE Healthcare mener det ikke er inhumant å belønne de som gjør det bra, ei heller at det skaper konkurranse eller spisse albuer, så lenge systemet brukes riktig. Han mener at å unnlate å måle prestasjoner er urettferdig, fordi gratispassasjerproblematikken da kan oppstå (Dahle, 2014). De som faktisk gjør den beste jobben vil bli belønnet for dette gjennom for eksempel å få ekstra bonuser eller forfremmelser (Dahle, 2014). Til sammenligning vil de som utfører en dårlig jobb, få dårligere betalt. Tanken er at alle har fått sjansen til å prestere bra, og derfor vil det være rettferdig at bonusene følger karakterene. Igjen vil spørsmålet om hvordan de ansatte har blitt målt utfordre slike tilnærminger. Er det prestasjon eller resultat som er målt? I hvilken grad har trynefaktoren spilt en rolle? Det er flere sjekkspørsmål som kan stilles hvor svarene vil gi utslag for rettferdighetstanken (Dahle, 2014).

En kritikk til evalueringssystemet, slik det ofte gjennomføres, er at den ikke alltid tar hensyn til de ukontrollerbare variablene som oppstår i en organisasjon. Det er viktig å ha in mente at ansattes prestasjoner ikke skjer i vakuum, men i en organisatorisk kontekst (Aguinis, 2009). Dagens arbeidsliv er preget av kontinuerlige endringer, der organisasjoner er nødt til å tilpasse seg (Meyer og Stensaker, 2011). Ved å sette absolutte standarder, som ikke er tilbøyelige for slike endringer, kan prestasjoner virke dårligere enn de egentlig er. Innsatsen trenger ikke nødvendigvis være noe dårligere, men kontekstuelle faktorer, som for eksempel problematiske samarbeidspartnere, kan påvirker resultatet. Hvis det påfølgende resultatet av prestasjonsmålingen medfører negative administrative konsekvenser for medarbeideren, kan dette medføre opplevelsen av urettferdig behandling.

Garg (2013) mener det er en viktig sammenheng mellom organisatorisk rettferdighet og organisatorisk effektivitet. Hvordan en ansatt oppfatter et evalueringssystem er kritisk med tanke på om systemet vil være effektivt eller ikke. En utfordring ved effektivitetsspørsmålet er at ledere og ansatte ofte har forskjellige oppfatninger av både hva som gjør systemet effektivt, men også hva som gjør systemet ineffektivt (Palaiologos et al., 2011). Palaiologos et al. (2011:827) refererer til studien til Longenecker og Nykodym (1996) som viser at de ansatte mener det er *personen som evaluerer* som er nøkkelen til systemets suksess og at suksessen avhenger av effektiv planlegging og kontinuerlige tilbakemeldinger fra lederen. Wright, (2004, ref. i Palaiologos et al., 2011:827) fant at lederne, på den andre siden, mente suksessen lå i selve utførelsen av evalueringen, om den var strukturert og godt planlagt.

Dette vitner om forskjellige oppfatninger om hva systemet berører, og kan tjene som en forklaring på hvorfor ansatte i flere studier fremmer mistillit til performance management-systemets effektivitet.

Noen ledere vet at performance management-systemet kan bli sett på som urettferdig, men innehar ikke kunnskapen til å identifisere hva som er hovedårsaken til at systemet oppleves som enten rettferdig eller urettferdig (Thurston og McNall, 2010). Da kan det være lett å skyldte på selve performance management-systemet som helhet. Resultatet blir at de enten fortsetter, til tross for misnøyen, eller så skifter de ut systemet med et nytt et (Thurston og McNall, 2010). Implementering eller hyppige oppdateringer av nye elementer i performance management-systemet er noe av kritikken Pulakos og O'Leary (2011) retter mot dagens organisasjoner. Mange stoler blindt på konsulentselskapers ideer, uten å rette et kritisk blikk på hvordan slike systemer påvirker blant annet rettferdigheten. En innføring av et nytt performance management-system vil ikke nødvendigvis være en god løsning, fordi roten til misnøyen med systemet ikke er identifisert. En måte å unngå slike utfordringer på, er å gi ledere de nødvendige kunnskaper de trenger for å ta fornuftige beslutninger om deres nåværende system. Organisatorisk rettferdighetsteori vil i denne sammenhengen være et mulig rammeverk ved oppdatering av performance management-systemet (Thurston og McNall, 2010).

7.2 Motivasjon

Motivasjon er et svært omdiskutert tema, både blant forskere og praktikere. Mange ledere mener karakterer og ulike økonomiske belønninger vil ha positiv innvirkning på arbeidsmotivasjonen til de ansatte, og bruker dermed performance management med et administrativt formål. Når organisasjoner av den grunn kombinerer prestasjon og resultat med ytre belønninger, bør de ha klart for seg hvilke konsekvenser et slikt valg medfører.

Belønning og motivasjon er nært knyttet til hverandre, ifølge forskningen. Relasjonen mellom evalueringssystemer og belønningssystemer baserer seg på tanken om at prestasjonen og motivasjonen til en ansatt, kan bedres ved å etablere en klar relasjon mellom anstrengelse og belønning gjennom formaliserte og spesifikke individuelle mål (Azzone og Palermo, 2011). Ifølge motivasjonsteoretikerne vil finansielle incentiver ha en innvirkning på kvantitet og ikke kvalitet (Kuvaas og Dysvik, 2012). Å gjøre en jobb raskt med et

akseptabelt resultat kan dermed gå på bekostning av kvalitet, utvikling, innovasjon og kreativitet. Ser vi bruken av belønningssystemer i sammenheng med sammensatte og komplekse yrker, vil finansielle incentiver virke overflødige.

Mens det er liten tvil om at ytre regulering, som økonomiske incentiver, er godt egnet til å gi midlertidig tilpasning av atferd, er det ikke særlig mer tvil om at økonomiske incentiver er lite egnet til å skape vedvarende, positive endringer i holdninger, verdier eller atferd (Kuvaas og Dysvik, 2012:55).

Det er veldokumentert at ledere har en tendens til å overvurdere behovet for ytre styring og kontroll av ansatte for at de skal utføre en god jobb. Kuvaas og Dysvik (2012:56) refererer til en studie gjort av Health (1999) som kom fram til en mulig forklaring på hvorfor det er slik. Health mener at individer kun kan forstå egen indre motivasjon, mens andres indre motivasjon vil være utilgjengelig. Derimot finnes det informasjon om individers ytre rammebetingelser for å utføre et arbeid, ved for eksempel å se på lønnen som blir utbetalt. En naturlig og enkel forklaring blir dermed å forklare ansattes atferd med ytre påvirkninger. Dette kaller Health for incentivfeil, fordi man tilskriver ytre incentiver egenskaper de ikke innehar (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Å utvikle og ivareta den indre motivasjonen ser ut til å være fanesaken til organisasjons- og motivasjonsforskere, noe som er lett å forstå hvis man tar deres argumenter til etterretning. Indre og ytre motivasjon står sentralt i forklaringen av atferd og holdninger til ansatte i organisasjonskontekst, noe Kuvaas og Dysvik sin studie av flere norske ledere (2012:57-61) peker på. For det første viser det seg at indre motiverte medarbeidere gir høyere ekstrarolleatferd, altså atferd som går ut på å hjelpe andre i jobben ut over de formelle jobbkravene. For det andre har indre motiverte medarbeidere en lavere turnoverintensjon. For det tredje påvirker indre motivasjon medarbeidernes affektive organisasjonsforpliktelse, som er ansattes affektive identifisering og involvering i en organisasjon. Studien til Kuvaas og Dysvik (2012:57-61) viser også at indre motivasjon har en signifikant negativ relasjon til jobbstress og sykefravær, og en sterk positiv sammenheng mellom behovet for ytre motivasjon og turnoverintensjon. Dette er interessante funn hvis vi ser det i sammenheng med hvilket formål en karakter eller et administrativt performance management-system har. Tankegangen følger teori X, troen på at mennesker blir motivert av ytre incentiver. Bivirkningene av å være ytre motivert kan dermed føre til økt jobbstress og en større sannsynlighet for at medarbeiderne slutter. Kuvaas og Dysvik (2012:61) refererer til studien til Vansteenkiste et al. (2007), som er i samsvar med deres funn. Funnene viser at i tillegg til høy turnoverintensjon, var ansatte mindre tilfreds, dedikerte og engasjerte i arbeidet sitt. De

opplevde høyere emosjonell utmattelse og en kortere tilfredshet ved å oppnå mål, enn de indre motiverte.

Forskning viser også at det kan oppstå utfordringer hvis en ansatt har en forventning om å få en belønning, uten faktisk å oppnå det. Hvis en medarbeider har et ønske eller forventning om å få en belønning, vil fravær av belønning føre til skuffelse og svekket motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012). Fravær av belønning kan da oppleves som en form for straff (Kuvaas og Dysvik, 2012). Forskning viser at ytre incentiver er avhengighetsskapende, i den forstand at fjerningen av disse vil merkes innad i organisasjonen. Garg (2013:59) referer til Herzberg (1968) som mener at å gi ytre belønning kan gi en frykt for ikke å oppnå denne belønningen. Hovedfokuset ligger i om medarbeideren oppnår belønning eller ikke, i stede for å føre til at medarbeideren blir indre motivert til å utføre arbeidsoppgaver.

Deci, Ryan og Koestner (1999) utførte en metaanalyse av 128 eksperimentstudier som viser at ytre belønning har en tendens til å svekke den indre motivasjonen for oppgaver som egentlig er indre motiverende. Ved at de ansatte skal måles og evalueres kan det føre til at de får en opplevelse av å bli kontrollert, som kan gå på bekostning av autonomi. Dette kan i verste fall være med på å fjerne den indre motivasjonen og skape behov for ytre motivasjon (Soo Oh og Lewis, 2009). På den andre siden er det dokumentert positive effekter av å gi individuell prestasjonsbasert belønning på arbeidsoppgaver som er enkle, lite utfordrende og kvantifiserbare (Kuvaas og Dysvik, 2012). Men som regel er det kun selve innsatsen som blir bedret, ikke kunnskaper, ferdigheter og evner.

Forskningen viser med dette et klart og tydelig bilde av at ytre motivasjon ikke gir langsiktige effekter på prestasjonen, men at det snarere fører med seg andre negative konsekvenser for organisasjonen. Målet for kunnskapsorganisasjoner som driver med komplekse og sammensatte oppgaver bør derfor være få de ansatte indre motiverte (Kuvaas og Dysvik, 2012). Den indre motivasjonen kan igjen ha en innvirkning på kunnskapsdeling, noe vi ser viktigheten av ved teamarbeid i kunnskapsorganisasjoner.

7.2.1 Kunnskapsdeling og motivasjon

Hargreaves (2004) mener at de beste organisasjoner i kunnskapssamfunnet vil være lærende organisasjoner, der team samarbeider, kommuniserer og bruker kunnskap for å frembringe

ny kunnskap. Denne utviklingen gjør at kunnskapen som organisasjonens ansatte sitter med har en nytteverdi utover det individuelle, og kunnskapsdeling blir sett på som en viktig faktor ved innovasjon og endring (Hargadon, 2002). Er organisasjonens kjerne kreativitet, innovasjon eller teknologi er de avhengige av medarbeidere som kan jobbe selvstendig, og er indre motiverte. Går vi tilbake til redegjørelsen om self-determination theory (SDT) har forskning vist at materiell belønning påvirker den indre motivasjonen hos medarbeidere. I tillegg har studier vist en sammenheng mellom konkurranse og evalueringer, og kreativitet, kognitiv fleksibilitet og problemløsning, som har rot i den indre motivasjonen (Gagné og Deci, 2005:333).

Gagné (2009) knytter SDT sammen med kunnskapsdeling. Hun påpeker at flere studier har konsentrert seg rundt det kontrollorienterte aspektet ved kunnskapsdeling, altså at medarbeidere må se nytten av å dele kunnskap for faktisk å gjøre det. Motivasjonen bak kunnskapsdelingen ligger da i form av belønning, opprettholdelse av rykte, makt eller følelse av å gjøre det rette. På den andre siden viser andre studier at ytre belønninger er ineffektive, og i verste fall kan virke mot sin hensikt og føre til at medarbeidere ikke deler informasjon. Gagné (2009:571) refererer til Park, Ribiere og Schulte (2004) sin studie hvor det fremkommer at en kultur som støtter ansatte og fremmer teamarbeid og autonomi, fremmer kunnskapsdeling. Funnene viser også at en organisasjonskultur som er fylt med regler fører til mindre kunnskapsdeling.

Gagné (2009) mener at motivasjonen til kunnskapsdeling er den samme typen motivasjon som angår å hjelpe medarbeidere. Dette kan tolkes som det samme som Kuvaas og Dysvik (2012) kaller ekstrarolleatferd. Kuvaas og Dysvik (2012) finner at ekstrarolleatferd øker positivt med den indre motivasjonen. Samtidig finner Deci og Ryan (2012) at økt autonomi vil fremme indre motivasjon. Vi kan derfor konkludere med at jo mer autonomi de ansatte har, jo større er sjansen for at kunnskapsdeling oppstår. Konklusjonen kan videre støttes opp under Pengcheng og Wenxing (2009) sine funn. I deres studie fant de at indre motivasjon hadde en signifikant positiv korrelasjon med kunnskapsdelende atferd og at ytre motivasjon hadde en signifikant svak positiv korrelasjon. Medarbeidere som var ytre motiverte til å dele kunnskap, gjorde det kun når de var klar over at slik atferd førte til fordeler i et langsiktig perspektiv (Pengcheng og Wenxing, 2009). I tillegg finner Gagné (2009) at ekstrarolleatferd vil minke hvis en leder prøver å motivere til denne typen atferd gjennom materiell

belønning. Gagné (2009:573-574) refererer til en studie gjort av Poortvliet, Janssen, Van Yperen og Van de Vliert (2007) som viser at individer som har prestasjonsmål er mindre villig til å dele kunnskap enn de som har mestringsmål. Å ha prestasjonsmål og mestringsmål kan henholdsvis referere til behovet for ytre og indre motivasjon for å dele kunnskap. Forklaringen på dette kan sees i sammenheng med *hvorfor* individene valgte å dele kunnskapen sin. Indre motivasjon kan vises i form av engasjement (Gagné, 2009). Det kan derfor tenkes at de som er indre motivert simpelthen ønsker å dele kunnskapen fordi de virkelig brenner for det de arbeider med.

Studiet til Pengcheng og Wenxing (2009) indikerte at rettferdighetsaspektet i evalueringssystemet hadde en positiv effekt på kunnskapsdelende atferd. Opplevelse av rettferdighet vil føre til at atmosfæren på arbeidsplassen blir mer vennlig og derfor vil ansatte være mer tilbøyelig til å dele kunnskap. De kom fram til at av de tre rettferdighetsaspektene, så var det den distributive rettferdigheten som hadde størst effekt på kunnskapsdeling. På bakgrunn av deres resultater ser det ut til at dersom det finnes en konkurransekultur på arbeidsplassen vil ikke de ansatte dele kunnskap, med mindre de får belønning for det. Gagné (2009) peker på at dette ikke bare vil gå ut over kvantiteten, men også kvaliteten av informasjonen som deles. Hun refererer også til empirisk forskning som har kommet fram til andre faktorer som spiller inn på kunnskapsdeling. På individnivå vil mistillit, frykten for å miste makt, og liten grad av sosiale nettverk være med på å hemme kunnskapsdeling. På det organisatoriske nivået vil fravær av ledelse og belønningssystemer samt fravær av arenaer for å dele informasjon være hemmende faktorer (Gagné, 2009).

7.3 Oppsummering

På bakgrunn av funnene i kapittel 6 har vi i dette kapitlet vist hvor avgjørende rettferdighet og motivasjon kan være for at performance management skal fungere etter sin hensikt. Opplevd rettferdighet kan være like positivt for bedriften som opplevd urettferdighet kan være skadelig. Hvis en organisasjon bruker performance management til å ta administrative beslutninger må de bli utført systematisk, standardisert og presist. Er de ikke det kan det påvirke både den distributive og prosedurale rettferdigheten gjennom at medarbeiderne ikke føler de får belønning som fortjent. Noen ledere vet at performance management-systemet

kan oppfattes urettferdig, men har ikke kunnskap om hvordan de kan endre på det. En innføring i rettferdighetsteorier kan være dermed være til hjelp.

Den siste delen av kapitlet tok for seg motivasjon. Mange ledere overvurderer bruken av ytre styring for å få ansatte til å prestere bedre. Forskning viser at indre motivasjon er kilden til en bedre prestasjon på lang sikt, derfor vil ytre incentiver ofte være overflødige. Identifiserer organisasjonen seg som en kunnskapsorganisasjon, der kreativitet, innovasjon og problemløsning er atferd som verdsettes, bør indre motivasjon utvikles. Kunnskapsdeling er en atferd som kan tenkes å være ønskelig i slike organisasjoner. Forskning viser at indre motiverte medarbeidere er mer tilbøyelige til å dele kunnskap. Videre viser forskning at ved å bruke ytre incentiver for å få medarbeidere til å dele kunnskap, kan meningen bak kunnskapsdelingen være den ytre belønningen, og ikke eget ønske. Slike funn kan tenkes å skade samarbeid, grunnet økt konkurransekultur.

8 Hvilket performance management-system er mest hensiktsmessig å bruke i dagens arbeidsliv?

Vi har til nå beskrevet hva et performance management-system er og hvilke utfordringer og konsekvenser det kan føre med seg. Dette kapitlet starter med å besvare den siste problemstillingen ved å gå i dybden av hva forskningen identifiserer som et godt implementert performance management-system. Deretter bruker vi siste del av kapitlet til å argumentere for hvorfor et utviklende performance management-system vil være mer hensiktsmessig å benytte seg av i dagens kunnskapssamfunn.

8.1 Hva mener forskningen kan være et velfungerende performance management-system?

Flere forskere peker på at det ikke finnes noe fasitsvar for hva som utgjør et godt performance management-system, fordi den sosiale konteksten spiller en avgjørende rolle for hva som passer for ulike organisasjoner (Pulakos og O'Leary, 2011). Andre fremmer tanken om at et hvert performance management-system må skreddersys til hver enkelt organisasjon. Aguinis et al. (2011) velger å se på hvilke ideelle karakteristikk som et performance management-system bør ha for å kunne øke sjansene for å lykkes.

Performance management bør være *strategisk* kongruent, altså det bør være overensstemmelse mellom individuelle mål og organisasjonens mål (Aguinis et al. 2011). Performance management har blitt mye brukt til å overlapp med medarbeiderne og organisasjons mål (Pulakos og O'Leary, 2011). Dette ble også listet opp i kapittel 5 som en av fordelene performance management-system kan tilføre en organisasjon (Aguinis et al. 2011). Samtidig trekker Pulakos og O'Leary (2011) frem at å organisere denne overlappingen er en ekstremt vanskelig og tidskrevende oppgave fordi overordnede mål ofte kan være brede og abstrakte sammenlignet med medarbeidernes konkrete mål. Det kan da bli vanskelig for medarbeiderne å se meningen med sitt arbeid i lys av de overordnede målene (Pulakos og O'Leary, 2011). Når Pulakos og O'Leary (2011) videre påpeker at det brukes mindre enn ti timer årlig på performance management, kan det antas at det er lite sannsynlig at organisasjonen oppnår strategisk kongruens.

Aguinis et al. (2011) argumenterer for at performance management-systemet også bør være *kontekstuell* kongruent. Med andre ord, performance management-systemet bør være i overensstemmelse med organisasjonskulturen, samt den nasjonale kulturen eller religionen. At den nasjonale kulturen eller arbeidslivskulturen er en avgjørende faktor når performance management-konseptet skal implementeres er et argument i sammenheng med performance management-debatten i Norge. Norge har en arbeidskultur som er bygget på tillit og samarbeid (Grenness, 2012). Å implementere et system som kritikerne mener fremmer konkurranse og mistillit, kan få negative følger. Performance management-konseptet slik det implementeres i norske organisasjoner kan tenkes å ikke være kontekstuell kongruent. Det kan være at et denne faktoren er selve grobunnen til skeptikernes kritikk av performance management. Når statseide selskaper som Statoil, Telenor og Aker Solutions har innført et performance management-system basert på karakterer (Dahle, 2014) kan dette endre organisasjonskulturen og rokke ved innarbeidede norske arbeidslivsnormer.

Aguinis et al. (2011) trekker frem viktigheten i at evalueringssystemet bør være valid og reliabelt. Kapittel 6 diskuterte hvilke utfordringer og konsekvenser unøyaktige målinger kan bringe. For forskningen har dette tradisjonelt vært den største utfordringen ved bruken av performance management i praksis (Budworth og Mann, 2011). Hvis prestasjonsevalueringer brukes til beslutninger om lønn, må målingen ekskludere målefeil. Vi argumenterte for at prestasjonsevaluering utført av personer fritt for skjevheter kan være vanskelig hvis evalueringen baserer seg på karaktertrekk, atferd eller resultat. Det er viktig å ha skjevheter som en klar problemstilling når et performance management-system skal designes, implementeres og praktiseres, og det oppfordres til å stille spørsmål om et administrativt formål ved performance management-systemet i det hele tatt er hensiktsmessig.

En mulig fallgrube i sammenheng med valg av formålet som resultatene av evalueringen skal brukes til, kan være ikke å kommunisere hva som forventes av de ansatte, ei heller kommunisere hva som forventes av den som vurderer (Aguinis et al. 2011). Kapittel 5 diskuterte hvordan en kombinerings av flere performance management-formål kan virke forvirrende både for den som evaluerer og for den som blir evaluert. Kort oppsummert kan tvetydig kommunikasjon resultere i unødvendige misforståelser og konflikter (Aguinis et al., 2011). En mulig løsning kan være at leder og medarbeidere sammen, setter tydelige mål, og at leder kommuniserer krav og forventninger som settes til medarbeiderne. Flere forskere

mener at en felles målsetting mellom leder og ansatt er noe av det viktigste for å få til et godt performance management-system (Rotundo, 2009). Uten unntak, mente de intervjuede i Norsk Ledelsesbarometer at medbestemmelse og reelle diskusjoner rundt målsetting var en viktig forutsetning for at målsettingen skulle virke motiverende (Nordrik og Stugu, 2013:20). Dette kan være med på å påvirke den prosedurale rettferdigheten. Hvis medarbeiderne ikke får muligheten til å være med på å sette mål kan det gi medarbeiderne følelsen av ikke å ha kontroll over hvilke krav som stilles til deres arbeid. Konsekvensen av opplevd urettferdighet kan være en følelse av hjelpeløshet og usikkerhet (Brown og Benson, 2003). Følelsen av hjelpeløshet kan være med på å svekke medarbeidernes indre motivasjon, fordi gleden med å utføre arbeidsoppgavene kan forsvinne.

Aguinis et. al (2011) nevner, i tråd med oppgavens funn, rettferdighet som et elementært kriterium for at performance management-systemet skal fungere. For at et system skal bli legitimert av de som evaluerer og de som blir evaluert må fornemmelsen av rettferdighet være til stede. Et eksempel kan være hvordan personen som evaluerer kan påvirkes av trykksfaktoren som dermed kan gi negativt utslag i den interpersonelle rettferdigheten. I sammenheng med den prosedurale rettferdigheten peker Aguinis et al. (2011) på viktigheten av at alle i organisasjonen skal bli evaluert, alle viktige arbeidsoppgaver må evalueres og at evalueringen strekker seg gjennom hele arbeidsperioden.

Et viktig aspekt ved et hvert performance management-system er at medarbeidere bør se nytteverdien av evalueringene. I den sammenheng mener Aguinis et al. (2011) at evalueringen bør følges av en konsekvens, uansett om den er positiv eller negativ. Flere studier påpeker at ansatte ikke ser meningen med et performance management-systemet, ei heller ser sammenhengen mellom performance management-systemet og effektivisering av prestasjon (Pulakos og O'Leary, 2011). Aguinis et al. (2012) mener det er noe galt med et slikt bilde. Men er det egentlig så rart? Å bruke prestasjonsresultater til administrative formål kan gjøre systemets påvirkning mer eksplisitt og synlig for medarbeiderne fordi konkrete konsekvenser følger en prestasjonsmåling. Samtidig har det blitt argumentert for at administrativ performance management ikke gir medarbeideren indre motivasjon og driv til å bedre prestasjonene på lang sikt. Slike formål kan gi et bilde av at systemet bedrer prestasjoner, men i realiteten kan formålet ha lav korrelasjon med en bedret prestasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012).

At det skal lønne seg å bruke tid og ressurser på performance management kan se ut til å være et svært relevant kriterium for organisasjoner (Aguinis et al., 2011). Et naturlig prinsipp for organisasjonen bør være at fordelene av performance management-systemene må overstige kostnadene. Spørsmålet som videre kan stilles er hvordan organisasjonen kan oppnå fordeler som gjør det verdt å investere i performance management? Lønnsomhet er et tema som går igjen i boken til Kuvaas og Dysvik (2012). Konklusjonen deres er at lønnsomhet springer ut ifra menneskelige ressurser som motivasjon, kunnskaper, ferdigheter, holdninger og atferd. Fordi utviklende performance management ser ut til å fremme slike ressurser kan det trekkes slutninger om at utvikling av ansatte kan tenkes å gi ønskelige fordeler for organisasjonen.

Aguinis et al. (2011) trekker til slutt frem åpenhet og inkludering som viktige faktorer for et velfungerende performance management-system. Det bør være rom for at alle som påvirkes av evalueringsprosessen, kan påvirke hvordan prosessen utføres og hva som ligger i den. Ifølge arbeidsmiljøloven §9.2, skal tillitsvalgte bli informert og få en mulighet til å delta på drøftingen av tiltak som angår ansatte (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det Nordrik og Stugu fant gjennom Norsk Ledelsesbarometer (2013) skisserer imidlertid et annet bilde av disse rettighetene i norsk sammenheng. 68% av informantene oppga at de hadde systemer for målfastsetting, måling og evaluering. Bare 38% av disse oppga at alle kriteriene gjøres kjent for dem. Videre oppgir Nordrik og Stugu (2013) at 44% av informantene ikke har blitt invitert til drøfting av rasjonaliserings- og effektiviseringstiltak noe som igjen strider med norsk lovgivning. Når forfatterne fremhever at i de fleste tilfellene resulterte disse tiltakene i en form for måling av ansatte, kan vi konkludere med at deres rettigheter ikke er ivaretatt. Nordrik og Stugu (2013) legger vekt på viktigheten av at tillitsvalgte må få anledning til å drøfte målene de ansatte blir målt opp mot, særlig fordi måloppnåelse eller ikke oppnådde mål kan få merkbare konsekvenser for den ansatte, som dårligere lønn. Aguinis et al. (2011) mener det bør foreligge prosedyrer for håndtering av slike utfordringer som dem Norsk Ledelsesbarometer (2013) viser til. De mener også at faktorer som kan være avgjørende for performance management-systemets eksistens og suksess er at systemet er transparent og mulig å endre.

Kuvaas og Dysvik (2012:151-152) bruker Aguinis et al. (2011) som sin referanse når de omtaler hva et velfungerende performance management-system er. De stiller seg noe kritisk til om disse karakteristikaene faktisk er oppnåelige, og om det er mulig at alle kan inntreffe

samtidig. Videre trekker de argumentasjonen så langt som å antyde at rådene, i verste fall, er direkte dårlige råd. Kuvaas og Dysvik (2012) argumenterer for at evalueringer som resulterer i administrative beslutninger ikke nødvendigvis fremmer åpenhet, men snarere en kultur der medarbeideren kan tenkes å skjule sine svakheter, for at det ikke skal gi negativt utslag på for eksempel bonuser. De spør seg hvor ærlige ansatte tør å være når konsekvensene av performance management blir så store. Videre peker Kuvaas og Dysvik (2012) på problemet med at medarbeidere kan gi en fremstilling av å være bedre enn de egentlig er. Det kan dermed tyde på at Aguinis et al. (2011) er videre optimistiske ved å forslå at åpenhet og administrative beslutninger bør inntreffe samtidig. Dessuten kan dette gå utover kommunikasjonen og muligheten for å korrigere tilbakemeldingene på systemene (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Med disse opplysningene som ramme og på bakgrunn av funn fra de tidligere kapitlene ønsker vi å fremme en mulig løsning på hva et velfungerende performance management-system kan være for kunnskapsorganisasjoner. Vi mener svaret kan ligge i et utviklende performance management-system.

8.2 Hvorfor ha et utviklende performance management-system?

Tatt konsekvensene av å bruke evalueringssystemer og tilbakemeldinger til administrative beslutninger i betraktning kan vi trekke slutninger om at det kan være mer hensiktsmessig å bruke performance management til et utviklende formål i dagens kunnskapsorganisasjoner. Vi bruker funnene fra de foregående kapitlene til å underbygge denne slutningen.

Organisasjoner bør bruke performance management til utvikling av ansatte

Fordi det er mange skjevheter knyttet til måling av prestasjon, ser det ut til at administrative beslutninger ikke burde bli tatt på bakgrunn av slike målinger. Funnene til Sutton et al. (2013), om trynefaktorens påvirkning på prestasjonsevalueringen, er kritisk når resultatene brukes til administrative beslutninger. På bakgrunn av argumenter fra forskningen, mener vi det er mest hensiktsmessig at administrative beslutninger bør separeres fra performance management.

I kapittel 5 konkluderte vi med at en kombinasjon av bruksområdene til performance management kan være problematisk fordi forskjellige mål kan komme i konflikt med hverandre. Etter å ha diskutert hvordan utfordringene til performance management særlig kan komme til syne i kunnskapsorganisasjoner kan det se ut til at argumentet fortsatt står sterkt. Administrativ performance management spiller på andre kvaliteter og mål enn hva utviklende performance management gjør. Det kan argumenteres for at å kombinere disse to vil bety å kombinere kontroll og autonomi. Det kan også bety en kombinerings av ytre form for belønning samtidig som den ansatte helst skal utvikles, noe som ikke ser ut til å gå overens. Funnene våre viser at det er en bred enighet om at ytre form for belønning har en negativ påvirkning på menneskers indre motivasjon. Vi stiller derfor spørsmål ved hvorfor organisasjoner i det hele tatt lar administrativ og utviklende funksjon være i nærheten av hverandre hvis de ønsker indre motiverte medarbeidere? Det sammen kan gjelde de fire andre performance management-funksjonene, strategi, kommunikasjon, organisatorisk vedlikehold og juridisk dokumentasjon. I de fleste tilfeller kan de fungere som bifunksjoner av administrativ og utviklende performance management (Cleveland et al. 1989), men de er likevel verdt å diskutere i denne sammenheng. Felles for de fire alternative måtene å bruke performance management-systemet på, er at de brukes som et verktøy *av* organisasjonen, til formål *for* organisasjonen, og har i seg selv ikke et formål om å påvirke medarbeidernes arbeidsmotivasjon. Å bruke performance management-systemet til å kommunisere overordnede mål er en populær måte å bruke systemet til og kan fungere effektivt (Pulakos og O'Leary, 2011). Samtidig viser studier at en slik praksis ikke fungerer som det er ment (Pulakos og O'Leary, 2011). Resultatene som brukes til å samle dokumentasjon om hvem som må avskjediges i en nedbemanningssprosess ser heller ikke ut til å være forenlig med et utviklende performance management. Skal systemet ha utallige funksjoner ser det ut til at det trengs store ressurser for at evalueringssystemet skal ha den kvaliteten det trenger for å kunne håndtere alle de forskjellige funksjonene.

Utviklende performance management kan påvirke den indre motivasjonen

Et stort antall forskningsartikler argumenterer for at ytre incentiver ikke fremmer indre motivasjon. Hvis organisasjoner ønsker å utvikle indre motiverte ansatte kan det tenkes at bruken av evalueringene til administrative beslutning ikke er en god løsning. Dette argumentet fungerer også som hovedgrunn til at forskere stiller seg kritiske til å bruke performance management til administrative formål. Å få medarbeiderne til å se meningen med jobben de gjør, samt at de på egenhånd ønsker å gjøre en bedre jobb, bør være et mål

for de fleste organisasjoner som verdsetter kreativitet, innovasjon og utvikling. Å utvikle indre motivasjon kan være nøkkelen til å oppnå slike fordeler, og derfor argumenteres det for at det er overflødig å bruke ytre incentiver for å fremme ansattes motivasjon. Investering i tid og ressurser på de ansatte trenger ikke bare gi fordeler på individnivå, organisasjonen kan også nyte positive effekter, for eksempel gjennom økt engasjement i arbeidsstokken. En mulig måte å praktisere performance management på er ved å fokusere på tilrettelegging i stedet for måling (Gruman og Saks, 2011). Tilrettelegging kan også fungere som et alternativ når organisasjonen er teambasert. Teamarbeid blir i større grad benyttet i dagens arbeidsliv (Rosen et al. 2011), og indre motiverte medarbeidere vil være mer tilbøyelig til å samarbeide og dele kunnskap (Gagné, 2009). Hvis prestasjonsmålinger gir utslag på lønnslippen, kan det føre til en konkurransekultur der det kan bli mindre lukrativt å samarbeide, og hvor hovedfokus ligger på den ytre belønningen. Konkurranse kan være nyttig i den forstand at medarbeidere kan drive hverandre oppover, men bare hvis konkurransen ikke går ut på å oppnå en ytre belønning, skal vi følge forskningens argumenter.

Utviklende performance management kan være mer rettferdig

På bakgrunn av de tre rettferdighetsformene kan et utviklende performance management være mer hensiktsmessig for organisasjon, fordi administrativ performance management ser ut til å ha en større sannsynlighet for å bli oppfattet som urettferdig på bakgrunn av skjeve målinger. Vi har derfor identifisert rettferdighet som en avgjørende faktor for om performance management-systemet skal fungere. Forskning gir flere indikasjoner på at rettferdighetsfølelsen kan bli svekket på grunn av evalueringssystemets unøyaktighet. Hvis det er slik at trynefaktoren, lempning eller feilaktig normalfordeling er med på å påvirke hvor mye en medarbeider skal få i lønn, kan det tenkes at den oppfattede rettferdigheten til systemet bli svekket. De tre rettferdighetskomponentene kan være lettere å imøtekomme ved bruk av utviklende performance management. For det første blir medarbeiderens profesjonelle utvikling satt fokus på, for det andre slipper organisasjonen å røre ved den distributive rettferdighetsfølelsen fordi prestasjonsresultatene kun blir brukt til utviklingsformål og ikke administrative beslutninger, og for det tredje vil den prosedurale rettferdigheten opprettholdes, fordi feil i evalueringen ikke får administrative konsekvenser.

Karakterer fremmer nødvendigvis ikke utvikling

Karakterbruk i norsk arbeidsliv har de siste årene skapt debatt. Samtidig må det påpekes at bruken av karakterer i seg selv, ikke er urovekkende, men når karakteren tillegges egenskaper den ikke nødvendigvis innehar, er det grunn til bekymring. Vi stiller oss kritiske til å gi performance management-systemer en merkelapp som utviklende dersom systemet tar i bruk former for karakterer, og bruker dem til å avgjøre administrative forhold. NHO mener karakterer skal bedre de ansattes produktivitet og gi en høyere kvalitet på arbeidet (Dahle, 2014:194). Karakterer vil ifølge deres overbevisning få de ansatte til å utføre en bedre prestasjon. Dette er i tråd med hva andre arbeidsgivere tenker om bruken av karakterer. Flere norske næringslivsledere Dahle (2014:189-190) var i kontakt med mente at karakterer var en objektiv og rettferdig metode for å vurdere ansattes prestasjon, og at karakterer var en motivasjonsfaktor for å bedre prestasjon. Formative tilbakemeldinger kan fungere som et svar på hvordan performance management kan få en utviklende funksjon. En slik tilnærming tar ett oppgjør med karakterer som tilbakemeldingsform. Dahle (2014: 193) refererer til Bård Kuvaas som påpeker at det ikke er noe forskning som viser at karakterer er prestasjonsfremmende, og at karakterer ofte kan gi negative, utilsiktede konsekvenser. Kuvaas hevder videre at en karakter og andre former for summative tilbakemeldinger fungerer godt i skoleverket (Dahle, 2014:193-194). Ved en slik evaluering har læreren en anledning til å summere opp prestasjonene og legge de sammen til et resultat. Funksjonen til karakterer i skolesammenheng er at den skal være en sluttvurdering som skal gi informasjon om kompetansen til eleven i slutten av opplæringen. Den sier noe om minimumskunnskaper som er til stede før en elev for eksempel skal ut i høyere utdanning (Dahle, 2014). Karakteren har altså en annen funksjon i skolesystemet enn i arbeidslivet.

Kuvaas er ikke alene om å mene at karakterer ikke utvikler prestasjon. Taras, (2009:64) mener at: *"Learning gains are best with comments only, as the presence of marks seems to interfere with effective take-up of feedback"*. Hun mener altså at når karakterer og tilbakemeldinger blir gitt samtidig, vil karakteren få et større fokus, og hemme tilbakemeldingens formative funksjon. Karakterer er en summativ tilbakemeldingsform, og hvis karakterens hovedfunksjon skal være å få den ansatte til å bedre en jobbprestasjon, som definisjonen til NHO uttrykker, vil en karakter alene være lite hensiktsmessig. Kuvaas mener også tilbakemeldingene må være formative for at de skal kunne utvikle ansattes prestasjon (Dahle, 2014:193). Samtidig er det viktig å understreke at vi ikke kommer unna

en form for summativ evaluering før det kan foretas en formativ evaluering av et arbeid (Taras, 2009). Det må finnes en form for kartlegging av prestasjon før ledere kan identifisere hva som bør endres på. På bakgrunn av Taras' (2009) argument er vår oppfatning at denne kartlegging ikke bør resultere i en karakter, men bør heller benyttes til å danne en formativ tilbakemelding. Den summative evalueringen bør heller ikke gi konsekvenser utover å danne grunnlaget for en formativ tilbakemelding på prestasjonen.

Performance management-metoder bør fokusere på utvikling

Vi argumenterer for å bruke performance management-metoder som fremmer utvikling gjennom formative tilbakemeldinger. Bruk av evalueringssystemer som BOS og BARS eller FDRS, der det gis karakterer, vil medføre en summativ tilbakemeldingsform. Slike tilbakemeldinger alene er ikke utviklende (Taras, 2009).

Noen av skjevhetene vi har presentert i denne oppgaven er trynefaktor, lempning, og egeninteresser. Å bli normalfordelt, som i FDRS, kan hindre at ledere lempet prestasjonsscorene, men kan samtidig føre til at en stor gruppe medarbeidere blir klassifisert som gjennomsnittlige, noe som kan være mer hemmende enn fremmende for motivasjonen (Braathen, 2012). Når arbeidsgruppen oppfattes som et team, kan en slik rangering by på problemer, fordi kompetanseforskjellene innad i gruppen kan påvirke prestasjonene. Å bli sammenlignet med andre medarbeidere kan bli oppfattet som urettferdig fordi gruppen medarbeideren blir sammenlignet med, kan være avgjørende for plasseringen (Rotundo, 2009). Vi stiller oss spørrende til hvorfor personer skal evalueres opp mot hverandre når det er hver enkelt medarbeider som skal utvikles til noe bedre?

BOS og BARS benytter ikke andre medarbeidere som standarder, men en felles, absolutt standard, som alle ansatte evalueres etter (Latham og Wexley, 1977). Absolutte standarder er noe det blir stadig mindre av dagens kunnskapsorganisasjoner grunnet fokus på endring og tverrfaglighet (Colbjørnsen, 2003). Det kan derfor være mer hensiktsmessig å skreddersy målene til hver enkelt medarbeider. Vi foreslår å bruke en styrkebasert tilnærming til tilbakemelding, der det fokuseres på hvordan styrkene til den ansatte kan nyttiggjøres og videreutvikles. Samtidig ser vi det som urealistisk å unngå å snakke om svakheter til den ansatte, fordi formative tilbakemeldinger vil ta utgangspunkt i det å identifisere gap mellom faktisk prestasjon og ønsket prestasjon. En styrkebasert tilnærming kan brukes som

veiledning til hvordan en utviklende medarbeidersamtale burde foregå og FFI kan for eksempel brukes som mal for å identifisere styrkene til den ansatte. Styrkene kan deretter brukes for å forbedre svakhetene til den ansatte.

Det er ikke alltid en leder har full innsikt i ansattes prestasjon. Det kan derfor være nyttig å benytte seg av en 360-gradersevaluering for å omgå subjektivitetsproblemet knyttet til prestasjonsevalueringer. Et 360-graders evalueringssystem er hovedsakelig designet for å utvikle den som blir evaluert (DeNisi og Kluger, 2000). Hvis systemet blir implementert etter en veiledning basert på både forskning og praksis kan det gi godt grunnlag for utvikling. Samtidig er det viktig å vurdere kostnader og kompleksiteten av å innføre dette i forhold til hva organisasjonen vil få igjen for det (Pulakos og O'Leary, 2011), fordi 360-graders evaluering er veldig kostbart (Kline og Sulsky, 2009). Det bør også brukes ressurser på gi trening til dem som skal evaluere (Murphy, 2008), fordi det er en kompleks oppgave å identifisere hvilken gruppe mennesker, om det er leder, andre kollegaer, underordnede, eller kunder, som skal vurdere hvilke dimensjoner hos en person. Samtidig må lederen være oppmerksom på skjevhetene som kan oppstå ved å benytte seg av flere personer i evalueringen. Både kollegaer og ledere kan ha egeninteresser når de gir tilbakemeldinger. Dette er faktorer som kan gjøre det vanskeligere å ta i bruk et slikt system (Kline og Sulsky, 2009). Det kan derfor se ut som at en 360-graders evaluering heller ikke burde brukes som grunnlag til å ta administrative beslutninger, men at den innsamlede informasjonen brukes i en utviklende medarbeidersamtale.

Utviklende performance management kan være mer hensiktsmessig i kunnskapsorganisasjoner

Arbeidslivet har endret seg mye i løpet av de siste tretti årene, og derfor bør både forskning og praksis se performance management i et utviklende perspektiv. Bakgrunnen for en slik påstand ligger i at "human capital management" har en avgjørende rolle i et arbeidsliv som preges av kontinuerlige endringer. I tillegg har kunnskap blitt til en kapital for å imøtekomme konkurransen med andre organisasjoner i bransjen (Pulakos og O'Leary, 2011). Endringer i arbeidsstokken, grunnet blant annet outsourcing, mangel på nok kompetente arbeidere, og økende mobilitet blant arbeiderne (Beusaert, Segers og Gijsselaers, 2011), er tendenser som viser seg i dagens arbeidsliv. Organisasjoner har fått et økt tilslag av kunnskapsarbeidere de siste årene (Kuvaas og Dysvik, 2012). Fordi denne typen arbeidere ofte innehar spisskompetanse innen et felt kan de være vanskelig å erstatte.

Kunnskapsdeling kan i denne sammenheng bli aktuelt ved at slike organisasjoner er avhengig av at kunnskapsarbeidere skaper nye ideer og tenker innovativt. Nonaka og Takeuchi (1995) vektlegger viktigheten av at organisasjoner tilrettelegger for teamarbeid og muligheter for å dele kunnskap, for sammen å fremme kreativitet og innovasjon. Indre motiverte kan tenkes å være mer tilbøyelige til å dele kunnskap, ifølge forskning (Pengcheng og Wenxing, 2009). Argumenter som presentert over gjør det mer aktuelt for organisasjoner å satse på utvikling av ansatte, enn å utarbeide lukrative belønningssystemer. Dette kan underbygges ved at forskning antyder at organisasjoner med gode utviklingsmuligheter er mer attraktive enn organisasjoner som tilbyr høyere lønn (McDowall og Fletcher 2004, ref. i Beusaert et al., 2011:232). Kuvaas og Dysvik (2012) viser også til at investering i medarbeidernes utvikling er vesentlig for å opprettholde og utvikle kunnskap, ferdigheter og evner, noe som igjen kan bidra til å utvikle organisasjonen som helhet. Videre understreker de at når organisasjoner tilbyr sine ansatte goder i form av utviklingsmuligheter, vil den ansatte bli mer prososial motivert, som i denne sammenhengen betyr at de ønsker å gjøre en innsats som er til fordel for organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2009). En av måtene organisasjonen kan oppnå dette på er nettopp gjennom de sosiale og motiverende aspektene ved et performance management-system. Det kan se ut til at et evalueringssystem av den tradisjonelle art, der medarbeiderne blir målt kvantitativ, ikke er forenlig med idealene til kunnskapsorganisasjoner. Derfor kan det tenkes at å ha en utviklende tilnærming til performance management er nøkkelen til hvordan systemet best kan passe inn i slike organisasjoner.

8.3 Hvorfor se til forskningen?

Et funn er at praksisen sjeldent følger forskningen på performance management (Pulakos og O'Leary, 2011). Pulakos og O'Leary (2011) uttrykker bekymring for en slik utvikling, og mener at organisasjoner er for naive når de implementerer og fornyer prestasjonsledelsessystemer som kan være utilstrekkelig forankret i organisasjonens liv. Det har vært en stor tendens til at forskningen går i en retning, mens praksisen går i en annen (Pulakos og O'Leary, 2011). Samtidig poengterer Budworth og Manns' (2011) artikkel viktigheten av at også forskningen må fornye seg, ikke bare praksisen. Selv om forskningsfokuset begynte å bli bredere i løpet av 1980-tallet var fortsatt den gamle forståelsen godt forankret i forskningen. Det er flere forskere som påpeker at lite forskning

er gjort på utviklende performance management (Beausaert et al., 2011), noe feltet er lite tjent med. En viktig diskusjon i debatten rundt bruken av performance management er om fordelene ved et slikt system faktisk overstiger omkostningene. Et system forskere ville foretrekke å se, ville kreve enorme ressurser fra organisasjonene, og det må diskuteres om det i det hele tatt lønner seg å ha et slikt system, om det i det hele tatt er mulig? Coen og Jenkins (2000) mener at prestasjonsmåling, som del av performance management systemet, bør forkastes helt. Å forkaste evalueringen helt, vil være i det drastiske laget ifølge Murphy (2008), men at argumentene for dette ligger der, er det ingen tvil om. Det blir viktig å forsøke å ha et optimistisk syn på hvordan performance management kan utvikles og forbedres, og ikke dekonstruere fenomenet.

Kuvaas og Dysvik (2012) fremmer viktigheten av å drive evidensbasert ledelse. Å se til forskningen kan være nyttig for å holde seg oppdatert på fagfeltet, men også for å ha et kritisk blikk på praksisen man utøver. Å designe, implementere og utøve performance management i henhold til forskningen kan gi bedre odds for å lykkes, enn ikke å gjøre det. Selv om det må tas forbehold om at det kan råde stor uenighet på visse felt vil forskningen gi verdifull informasjon som ellers kan ta år å finne ut av gjennom egne erfaringer. På bakgrunn av funn presentert i oppgaven, samt debatten rundt beste performance management her i norsk arbeidsliv, kan vi stille spørsmålet om det norske arbeidslivet vil lære av egne feil, i stedet for å lære av andres?

9 Oppsummering og konklusjon

Her følger en oppsummering av oppgavens hovedtrekk og hva vi konkluderer med, sett lys av problemstillingene stilt innledningsvis. Det vil avslutningsvis komme noen videre betraktninger som tar for seg spørsmål som springer ut av oppgaven konklusjon.

9.1 Hva er performance management og hvilket formål skal det tjene?

Denne masteroppgaven besvarte denne problemstillingen over to kapitler. Fordi performance management er et tvetydig begrep, har vi forsøkt å gi en mer oversiktlig forklaring på hva som ligger i begrepet. I kapittel 4 identifiserte vi performance management som et overordnet begrep for all praksis som omhandler ledelse, måling og utvikling av prestasjoner på ansatt- og organisasjonsnivå. Under performance management paraplyen valgte vi å skille mellom to deler. Det som på engelsk kalles performance appraisal, har vi identifisert som *evalueringssystemet*. Innhenting og lagring av informasjon om prestasjonsnivået, identifisering av styrker og svakheter ved ansatte og organisasjonen, og å fatte et resultat av prestasjonsmålinger, er vanlige aktiviteter innenfor evalueringsdelen av performance management. Flere forskere peker på denne delens formelle uttrykk og systematikk. Tilbakemelding har vi identifisert som den andre delen av performance management, fordi den eksplisitt omhandler tilbakemeldingsmetodene organisasjonen bruker for å kommunisere evalueringsresultatet. Medarbeidersamtalen, som tradisjonelt sett har blitt forbundet med performance management i Norge, fungerer som et praktisk eksempel på tilbakemeldingsdelen i performance management.

Videre ble det relevant å gå i dybden på hvilke tilnærminger og metoder som benyttes i performance management. Vi ga her et innblikk i hvordan bruke performance management i praksis. Forskningen skiller gjerne mellom to distinksjoner. Den første er skillet mellom absolutte og komparative måter å sammenligne prestasjoner. Den andre er å evaluere en prestasjon på bakgrunn av karaktertrekk, atferd eller resultat. Absolutte metoder innebærer forhåndsbestemte mål eller en standard medarbeiderne blir målt opp mot, mens komparative metoder går ut på å sammenligne prestasjonene seg i mellom. For å illustrere absolutte og komparative former, samt trekk-, atferd- og resultatbaserte metoder, redegjorde vi for evalueringsmetoder, samt tilbakemeldingsmetoder. BOS og BARS tjener som to eksempler

på atferdsbaserte metoder med absolutte standarder. FDRS er eksempler på komparative metoder i performance management. Tilbakemeldingsmetoden 360-graders evaluering, går ikke eksklusivt under absolutt eller komparativ idet denne metoden legger vekt på flere vurderinger, derav tilbakemeldinger fra leder, kollega, underordnede og i visse tilfeller kunder. Til slutt presenterte vi FFI, som er en styrkebasert tilnærming på tilbakemelding.

En annen problemstilling som opptar forskningen i økende grad er hvordan evaluere et team. Selv om det foreløpig finnes lite forskning, er dette et forskningsobjekt som vi tror kommer til å oppta performance management i fremtiden, grunnet arbeidslivets endrede betingelser. En måte å evaluere et team på kan være å se på teamets tilpasning til omgivelsene og hvordan teamet kan mobilisere og fornye seg ved behov.

Etter å ha definert og forklart vår tolkning av performance management så vi at formålets betydning avgjør hva som legges i begrepet. På bakgrunn av forskningen presenterte vi to hovedformål med performance management. Administrativ og utviklende performance management skiller seg fra hverandre ved at målet med å evaluere og identifisere ansattes prestasjoner er ulikt. Hvis performance management er tiltenkt et administrativt formål, vil prestasjonsmålingene og resultatet brukes til å ta administrative beslutninger. På bakgrunn av hva forskningen legger mest vekt på, er det belønning og belønningssystemer som ser ut til å få størst plass. Prestasjons- eller resultatbasert belønning er en måte å bruke performance management-systemet til å ta belønningsbeslutninger, og kan brukes individuelt og kollektivt. På bakgrunn av den økende graden av forskning på prestasjonsmålinger på team ble det naturlig å legge frem forskningen på kollektive belønninger. Vi fant at kollektive belønninger, altså det å gi hele organisasjonen eller mindre grupperinger belønning, i visse tilfeller kan være et godt alternativ til individuell belønning. Samtidig ber forskere om varsomhet ved bruken av kollektive belønningsformer grunnet gratispassasjerproblematikken. I tillegg vil belønning som aksjer og opsjoner være risikofylt hvis organisasjonen skulle slite økonomisk. Andre administrative beslutninger som vi valgte å fokusere på var forfremmelser eller oppsigelser. I forskningen ble dette brukt som et eksempel i sammenheng med prestasjonsmålingenes unøyaktighet, og hvordan organisasjonen bruker resultatene som en av flere måter å selektere ut ansatte i en nedbemanningsprosess.

Utviklende performance management har som mål å utvikle den ansatte gjennom å forbedre medarbeidernes kunnskap, holdninger og ferdigheter, for å gjøre prestasjonen mer effektiv.

Målet med evalueringssystemet og tilbakemeldingen er derfor annerledes enn ved performance managements administrative funksjon. I motsetning til administrativ performance management, så vi at utviklende performance management legger mer vekt på formative tilbakemeldinger, der konsekvensene av resultatene er å videreutvikle medarbeideren. For å illustrere hvordan utviklende performance management kan foregå la vi vekt på tilbakemeldings funksjon og metoder. Forskningen viser at gode og tilbakemeldinger påvirker fremtidens prestasjoner i positiv forstand. Samtidig må tilbakemeldingene være effektive i den forstand at de må komme *kontinuerlig* og både være formelle og uformelle. En styrkebasert tilnærming til tilbakemelding er et av rådene vi har presentert fra forskningen, som går ut på fokusering på styrkene til medarbeiderne.

Selv om vi har identifiserte administrativ og utvikling som hovedformål, fant vi det viktig å belyse andre mulige formål performance management kan tjenes, fordi disse videre kunne belyse performance managements omfang og tvetydighet. Vi fant at strategi, kommunikasjon, opprettholdelse og dokumentasjon kan dreie fokuset til systemet bort fra den ansatte og over til ledelsen, fordi systemet da brukes som et verktøy for ledelsen. Målet med performance management bli ikke å utvikle den ansattes prestasjoner gjennom belønning eller tilbakemelding, men å bruke resultatene til informasjon om organisasjonen, danne en organisasjonskultur, passe på at organisasjonen innehar den riktige kompetansen, samt ruste seg mot eventuelle juridiske tvister som kan oppstå ved oppsigelser. Vi stiller spørsmål ved om disse formålene kan overskygge og hemme de grunnleggende målene til performance management-systemet.

9.2 Hvilke utfordringer og konsekvenser kan oppstå ved bruken av performance management?

Vi besvarte denne problemstillingen ved å sette et krav om at prestasjonsmålingene må være reliable, valide og nøyaktige hvis de skal brukes til administrative formål. Forskning på performance management viser at slike metodiske krav kan være utfordrende å opprettholde i evalueringer hvor arbeidsoppgavene ikke er av enkel karakter og kvantifiserbare, men heller sammensatte og komplekse.

Vi startet analysen med å presentere hvordan validitet og reliabilitet er relevant. Det argumenteres for at det er avgjørende for prestasjonsevalueringer at de måler det de skal

måle. Funn viste lav korrelasjon mellom hva en ansatt rapporterte om egen prestasjon og hva leder evaluerte. Ved å måle trekk er det ikke gitt hvilket trekk som vil resultere i hvilken prestasjon. Som følge av dette kan det være individuelt hva som legges i selve målingen, og målet vil ikke nødvendigvis være reliabelt, fordi én person kan legge en prestasjon til et trekk, mens en annen person som skal etterprøve, kan vektlegge andre prestasjoner når samme trekk skal måles. Validitetsaspektet fremkommer ved å se om prestasjonsmålingen måler det den faktisk skal måle. Vi argumenterer for at en god prestasjon ikke nødvendigvis trenger å føre til et godt resultat, og at et godt resultat ikke nødvendigvis etterfølger en god prestasjon. Hvis det er prestasjonen som skal måles, men resultatet som vektlegges når de administrative beslutningene skal tas, vil ikke målingen bli valid fordi den ikke måler det den faktisk skal måle, nemlig prestasjon.

Kapittelet tar videre for seg ulike skjevheter som kan være med på å svekke validiteten, reliabiliteten og nøyaktigheten av evalueringene. Vi startet med å presentere skjevheten trynefaktor. Trynefaktoren hindrer validiteten av målingen fordi lederens subjektive meninger om den ansatte kan påvirke evalueringen, bevisst eller ubevisst, og kan derfor ikke måle det den egentlig skal. Når trynefaktoren oppstår ubevisst kan det refereres til "halo effect". "Halo effect" oppstår når den som evaluerer tillater ett aspekt ved en person til å ha en innflytelse på resten av evalueringen. En person som er godt likt kan for eksempel få denne karakteristikken overført til andre situasjoner selv om det nødvendigvis ikke viser det riktige bildet. Hvis den såkalte trynefaktoren er til stede og administrative beslutninger skal tas, kan dette gå ut over rettferdighets- og motivasjonsaspektet. De ansatte kan føle seg urettferdig behandlet og mindre motivert til å utføre et godt arbeid hvis de vet at lederens subjektive oppfatning er avgjørende. En annen konsekvens er at det fører til en "ja-kultur" på arbeidsplassen, der det vil være vanskelig å si i mot en leder fordi det kan gå på bekostning av evalueringen. Dette er alle uheldige utfall ved trynefaktoren. Det fremkommer at trynefaktoren antakeligvis alltid vil spille inn i en evaluering, men at et 360-graders evalueringssystem kan være med på å redusere subjektive evalueringer fordi det da vil være flere personer som evaluerer samme person.

Ved å ta i bruk et 360-graders evalueringssystem er det andre skjevheter som må betraktes. I et slikt system blir den ansatte evaluert fra individer i ulike posisjoner hvor eksempler kan være en leder, en kollega og en underordnet. Hvis kollegaer evaluerer hverandre kan de på den ene siden være snille med hverandre og gi for gode evalueringer hvis de vet at

konsekvensene av en dårlig evaluering kan resultere i en oppsigelse. De kan også være snille med evalueringen for å unngå konfrontasjoner. På den andre siden har vi fenomenet ”impression management” som handler om å presentere falske opplysninger for å fremme egeninteresser. Dette kan gjøres ved å gi en dårligere evaluering av medarbeideren for å sette seg selv i et bedre lys. Det kommer også fram at ledere kan ha egeninteresser når de evaluerer. Selve formålet med performance management vil da forsvinne fordi funksjonen systemet tjener, ikke er i overensstemmelse med det gitte formålet. Det kan gå fra å ha et fokus på å fremme det beste for den ansatte til å fremme det beste for lederen.

Å vurdere en prestasjon bedre enn den egentlig er, refererer vi til som lempning. Lempning er inflasjon i resultatscorer, karakterer i vår sammenheng. En grunn til lempning kan være hvis den som evaluerer tror gode karakterer vil motivere de ansatte. Kortsiktig kan det fungere prestasjonsfremmende eller motiverende, men i et lengre perspektiv er det den indre motivasjonen som må være tilstede for å bedre prestasjon. Og indre motivasjon fremmes nødvendigvis ikke ved å gi bedre karakterer enn fortjent. En annen grunn til lempning kan være at standardene de ansatte måles opp mot er for lave, og dermed kan det se ut som et flertall av de ansatte er høytpresterende selv om de nødvendigvis ikke er det. Igjen spiller dette inn på validiteten av resultatet.

For å hindre lempning kan et forced distribution rating system (FDRS) brukes. Dette systemet går ut på å fordele de ansatte etter en normalfordeling. Men allerede ved å bestemme seg for å ta i bruk et slikt system kan det forekomme en skjevhet. Sjansen for at en avdeling eller en liten gruppe mennesker er normalfordelt er svært liten ifølge forskning. Det er først når utvalget er på 1000-1500 personer at en normalfordeling kan fungere etter sin hensikt. Ved å benytte seg av FDRS vil det i tillegg være avgjørende hvem den ansatte blir målt opp mot. En ansatt kan få resultatscore som en høytpresterende i en gruppe, mens ved å bli målt opp mot en annen gruppe kan samme person falle i gruppen lavtpresterende. Hvis resultatet ender med administrative konsekvenser kan dette oppfattes som svært urimelig.

Etter en slik evaluering vil det være en stor gruppe som blir evaluert som gjennomsnittlig. Dette kan være en lite motiverende faktor. Gjennomsnittsevalueringen gir ingen informasjon om hvor nær eller langt unna medarbeideren ligger i forhold til gruppen over eller under. Den gir heller ingen informasjon om enkeltprestasjoner og det sies ingenting om hva som faktisk kreves for å bli satt i de ulike gruppene. Det vil derfor være vanskelig å vite hva som

må gjøres for å bedre prestasjon, og dermed blir det problematisk å bruke dette systemet til utvikling.

Vi har vist til del kritikk av FDRS, men forskningen fremmer også noen positive sider av evalueringssystemet. I tillegg til å hindre lempning vil det også hindre å være for streng med karakterer. Med et FDRS vil alle bli målt opp mot de samme kriteriene, noe som kan gjøre evalueringen mer objektiv, og et slikt system kan gjøre det enklere å forklare de administrative konsekvensene som følger. Selv om det fremmes positive sider ved denne metoden finner vi flere negative sider. I tillegg kan flere av argumentene motargumenteres. Vi konkluderer dermed med at denne metoden ikke nødvendigvis er en god metode for verken utvikling eller til å ta administrative beslutninger. Formålet med denne evalueringen kan i beste fall brukes som dokumentasjon.

I kapittel 7 diskuterte vi hvilke konsekvenser unøyaktige målinger kan få på motivasjon og rettferdighet. Rettferdighetsaspektet ved en evaluering er kritisk i den forstand at hvis en evaluering oppleves urettferdig kan det føre til at performance management-systemet ikke blir legitimert av de som berøres av systemet. Vi har diskutert hvordan den distributive, prosedurale og interpersonelle rettferdighetsfølelsen kan bli påvirket. Følelsen av å bli behandlet rettferdig kan være like positivt for organisasjonen, som oppfattelsen av urettferdig behandling kan virke negativt. Urettferdig behandling kan i ekstreme tilfeller føre til fravær fra jobben, tyveri og annen destruktiv atferd. Ved å betrakte alle skjevhetene som kan oppstå når en ansatt skal måles for så og bruke resultatene til administrative beslutninger kan det være vanskelig å se for seg at slike systemer fremmer rettferdighet. Samtidig kan det finnes ledere som er oppmerksomme på at evalueringssystemene kan oppfattes urettferdige, men det kan tenkes at disse lederne ikke innehar kunnskapen om hvordan de kan endre på det, og derfor heller bytter ut systemet med noe annet. Å bytte ut evalueringssystemet med et nytt trenger nødvendigvis ikke bety at rettferdighetsaspektet vil endres. Kunnskap om rettferdighetsteorier og motivasjon kan dermed være til hjelp for å løse slike problemer.

Motivasjonsaspektet i denne oppgaven vektlegger viktigheten av å utvikle indre motivasjon. Samtidig viser forskningen at mange ledere overvurderer behovet av ytre incentiver. Ved å bruke ytre incentiver for å fremme prestasjon, vil det skapes et behov for ytre motivasjon for å prestere. I et kortsiktig perspektiv eller ved å utføre lite komplekse og kvantitative oppgaver kan dette være motiverende, men i et langsiktig perspektiv og i kunnskapsorganisasjoner hvor innovasjon og kreativitet verdsettes, kan ytre incentiver være

overflødig. Forskningen viser at utvikling av indre motivasjon fører til økt ekstrarolleatferd, lavere turnoverintensjon, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse og gir mindre jobbstress. Det fremkommer også at individer som er ytre motiverte har høy turnoverintensjon, de er mindre tilfreds og dedikerte i arbeidet sitt, og opplever høyere emosjonell utmattelse enn de indre motiverte. I tillegg kan fjerning av en forventet belønning virke som en straff. Ved å ha ytre motiverte ansatte kan fokuset dermed bli å oppnå en viss karakter eller en viss belønning, ikke selve gleden ved å utføre et arbeid. De som er indre motiverte har også en større sannsynlighet for å dele kunnskap med medarbeidere, noe som blir sett på som viktig i innovasjonsprosesser.

Grunnet alle de nevnte skjevhetene mener vi det kan være lite hensiktsmessig å bruke resultatene av en evaluering til å ta administrative beslutninger. Skjevhetene spiller inn på opplevd rettferdighet i tillegg vil administrative konsekvenser være ytre incentiver som ansatte ønsker å oppnå. Behovet for ytre motivasjon kan gå på bekostning av den indre motivasjonen, noe som ikke alltid kan være ønskelig.

9.3 Hva kan være mest hensiktsmessig bruk av performance management i kunnskapsorganisasjoner?

I det siste kapitlet har vi diskutert funn i de foregående kapitlene opp mot hva forskningen mener kan være idealer i et velfungerende performance management-system. Performance management er et stort og tvetydig felt og det er mange som har en mening om hvordan best oppnå et velfungerende performance management-system. Ved å bruke forskningens argumenter legger vi frem påstander vi mener kan utgjøre et velfungerende performance management i dagens arbeidsliv. Et hvert valg organisasjoner tar i sammenheng med performance management ser ut til å påvirke hvilke fordeler organisasjonen kan oppnå. Hvis organisasjonen ser på seg selv som en kunnskapsorganisasjoner argumenterer vi for at et utviklende performance management-system kan være mest hensiktsmessig. Hovedgrunnen til denne argumentasjonen bunner i påstandene om at kunnskapsorganisasjoner verdsetter kreativitet, problemløsning og innovasjon, snarere enn kvantitet, og at arbeidsoppgavene er sammensatte og komplekse, ikke kjedelige og enkle. Utviklende performance management ser ut til å fremme indre motivasjon som igjen er forenlig med kunnskapsorganisasjoners verdier. Når det er kreativitet, problemløsning og innovasjon er ønsket, kan et administrativt

performance management virke overflødig fordi bruken av ytre incentiver kan tenkes å ikke påvirke slike prosesser hos individer. Det kan se ut til at elementene i administrativ performance management i verste fall kan hemme disse prosessene ved å gjøre medarbeiderne ytre motiverte.

Oppgaven har også belyst rettferdighetsaspektet ved evalueringer. Vi argumenter for hvorfor utviklende performance management kan være en mer ryddig måte å utøve performance management på. Det ble bevist at prestasjonsmålingene inneholder flere typer skjevheter og feil, og at en prestasjonsmåling i mange tilfeller har lite med den faktiske prestasjonen å gjøre. Når resultatene blir brukt til administrative formål, som i seg selv skal være motiverende, kan dette føles urettferdig. Hvis resultatene blir brukt til utviklende formål derimot, kan det være mindre ”å tape” for de ansatte ved åpenhet om sine svakheter. Ved utviklende performance management kan systemet fungere slik det grunnleggende er ment, nemlig å motivere og utvikle ansattes prestasjoner.

Vi mener det kan være nyttig å praktisere evidensbasert ledelse, både for å holde seg oppdatert på feltet og for å kunne være kritisk til implementering av nye systemer. Selv om forskningen ikke er entydig kan den gi verdifull informasjon som ellers kunne tatt lang tid å komme frem til gjennom egne erfaringer

9.4 Avsluttende betraktninger

Performance management er et interessant forskningsobjekt innenfor organisasjonsforskningen fordi det omhandler mye av HRM-praksisen. Samtidig som performance management og elementer knyttet til feltet er populære innen internasjonal forskning, ser det ut til at feltet er svært lite i Norge. Foruten Kuvaas og Dysvik, Norsk Ledelsesbarometer og Dag Yngve Dahle fantes det lite nyere forskning på norsk eller på norske forhold. Fordi performance management-konseptet er blitt sterkt kritisert i norsk arbeidsliv ser vi det som fruktbart å gjøre en grundig studie av hvordan amerikansk performance management passer til norsk arbeidslivkultur. Norsk ledelsesbarometer har gjort studier som omhandler deler av denne problemstillingen, men samtidig har ikke denne rapporten gått i dybden av performance management som konsept. Det finnes en mengde organisasjonspsykologisk forskning på performance management, men forskningen mangler en klar sosiologisk

vinkling. En studie vi kom ovenfor nevnte problemet med at forskningen, så langt, ikke har tatt sosiale kontekster til etterretning, og ”bare” har sett på menneskelige faktorer.

Litteraturliste

- Aguinis, H. (2009): *Performance management*. 2nd edition. London. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Aguinis, H., Joo H. G., og Gottfredson, R. K. (2011): Why we hate performance management- And why we should love it. *Business Horizons*, 54 (6),503-507.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. og Joo, H. G. (2012): Delivering effective performance feedback: The strength-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Arbeidsmiljøloven, (2005): Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. 17.juni, 2005 nr 62. Hentet 7. april 2014, fra Lovdata
http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_9
- Azzone, G., og Palermo, T. (2011): Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 90-111.
- Bandura, A. (1982): Self-Efficacy Mechanisms in Human Agency. Standford: *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Banks, C. G., og Murphy, K. R. (1985): Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel psychology*, 38(2), 335-345.
- Barley, S. R., og Kunda, G. (1992): Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Beusaert, S. A. J., Segers, M. S. R., og Gijssels, W. H. (2011): Using a Personal Development Plan for Different Purposes: Its Influence on Undertaking Learning Activities and Job Performance. *Vocations and Learning*, 4(3), 231-252.
- Bloom, B.S., Hasting, J.T. and Madaus, G.F. (1971): *Handbook on the Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Bol, J. C., og Smith, S.D. (2011): Spillover Effects in Subjective Performance Evaluation: Bias and the Asymmetric Influence of Controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213–1230.
- Bouskila-Yam, O., og Kluger, A. N. (2011): Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137–147.
- Boswell, W.R., og Boudreau, J.W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of business and psychology*, 16 (3), 391-412.

- Budworth, M. H., og Mann, S. L. (2011): Performance Management - Where to go from here? *Human Resource Management Review*, 21(2), 81–84.
- Braathen, T. (2012, 25.oktober): Stadig mer vanlig å rangere ansatte. *Aftenposten*. Hentet 10. januar 2014, fra http://www.aftenposten.no/jobbb/Stadig-mer-vanlig-a-rangere-ansatte-7027550.html#.U2aESfl_vZy
- Brown, M., og Benson, J. (2003): Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes. *Industrial Relations Journal*, 34(1), 67-81.
- Brown, M., Hyatt, D., og Benson, J. (2010): Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.
- Byrkjeflot, H (2002): The Americanisation of Swedish and Norwegian Management. I Kipping, M., og Toratsoo, N: Americanisation in 20th-Century Europe. *Business, Culture and Politics*, 2, 112-127. Rokkansenter Nærtrykk. Hentet 7.april <http://www.uio.no/studier/emner/sv/sv/OLA4050/v13/undervisningsmateriale/the-americanization-of-management-kopi.pdf>
- Cheng, S. Y. (2014): The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., og Williams, R. E. (1989): Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135.
- Coen, T., og Jenkins, M. (2000): *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. New York: Berrett-Koehler.
- Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahle, D. Y. (2014): *Orden og oppførsel. Karakterer på jobben?* Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Dahler-Larsen, P. (2001): *Den Rituelle Refleksjon – Om Evalueringer i Organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag og forfatteren.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., og Koestner, R. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (2012): Self-Determination Theory. I Lange, P. M. L., Kruglanski A. W., Higgins, og Higgins E. T. (red), *Handbook of Theories of Social*

- Psychology: Collection*. Volum 1 og 2. (s.415-437). London, UK: Sage publication ltd.
- DeNisi, A. S., og Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.
- Dixon-Woods, M. (2011): Systematic Reviews and Qualitative Methods. I Silverman, D. (red): *Qualitative Research*. 3rd edition, (s.331-346). London, UK: Sage Publication.
- Dysvik, A., og Kuvaas, B. (2013): Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430.
- Engestrøm, Y. (1999): Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice". I: Engestrøm, Y. (red.): *Perspectives on activity theory*, 377-404.
- Gagné, M., og Deci, E. L. (2005): Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M. (2009): A Model of Knowledge-sharing Motivation. *Human Resource Management* 48(4), 571-589.
- Garg, A., (2013): Performance Management System as a Measure of Employee Motivation: A Study of Pharmaceutical Companies in NCR. *Anveshanam – The Journal of Management*, 2(1), 58-68.
- Gobo, G. (2004): Sampling, Representativeness and Generalizability. I Silverman, D. (red.): *Qualitative Research Practice*, London: Sage.
- Greenberg, J. (1987): A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Grenness, T. (2012): På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4, 51-59. Hentet 29.april, fra <http://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Gruman, J. A., og Saks, A. M. (2011): Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21(2), 123-136.
- Haines III, V. Y., og St-Onge, S. (2012): Performance management effectiveness: practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hattie, J., og Timperley, H. (2007): The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.

- Hargadon, A. B. (2002): Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational behavior*, 24, 41-80.
- Hargreaves, A. (2004). *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet. Utdanning i en utryggtid*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Heidenmeier, H., og Moser, K. (2009): Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370.
- Hilde, V. (2014, 9. februar): Ansattekarakterer til stryk. *Aftenposten*. Hentet 28. mars fra: http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Ansattekarakterer-til-stryk-7462176.html#.U2s-vfl_vZx
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (1998): *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kline, T. J. B., og Sulsky, L. M. (2009): Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50, (3), 161-171.
- Kluger, A. N., og Nir, D. (2010): The feedforward interview. *Human Resource Management Review* 20(3), 235–246.
- Kuvaas, B. (2011): The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009): Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Berger: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Latham, G. P., og Wexley, K. N. (1977): Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255-268.
- Lederne. (2014, 23.februar): Mye favorisering i norske bedrifter. Hentet 7.mars 2014, fra <http://lederne.no/2014/02/norske-sjefer-favoriserer-mest/>
- Leventhal, G.S. (1980): "What should be done with equity theory?", I Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum. New York, NY, 27-55.
- Mahajan, S. (2014): Examine Relationship between Employees Satisfaction on Performance Appraisal System with Reduction of Rater's Error. *The International Journal of Business and Management*, 2(1), 34-38.
- McDowall, A., og Fletcher, C. (2004): Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8-29.

- McKenna, S., Richardson, J., og Manroop, L. (2011): Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21(2), 148-157.
- Martin, J. (2002): *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: SAGE.
- Meyer, L. W., og Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, C. B., Stensaker, I. G. (2011): *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moses, J. og Knudsen, T. (2012): *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mulrow, C.D. (1994): Systematic reviews – Rationale for systematic reviews. *British Medical Journal*, 309(6954), 597–599.
- Murphy, K. R. (2008): Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148–160.
- Nacisse, S., og Harcourt, M. (2008): Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.
- Den Nasjonale Forskningsetiske Komite for Samfunnsvitenskap og Humaniora (NESH). (2006): Forskningsetiske retningslinjer for samfunnskunnskap, humanora, juss og teologi. Etikkom Hentet 15.02.14 fra [https://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](https://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf)
- Nonaka, I., og Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press.
- Nordrik, B., og Stugu, S. (2013): *Norsk ledelsesbarometer. Motivert eller disiplinert?*. Del 2. Hentet 14. januar 2014, fra <http://lederne.no/wp-content/uploads/2013/11/131115-Norsk-Ledelsesbarometer-2013-hovedrapport.pdf>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., og Panayotopoulou, L. (2011): Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.

- Pengcheng, Z., og Winxing L. (2009): The Impact of Performance Management Orientations and Appraisal Justices on Employee's Knowledge Sharing Behaviors. *IEEE Xplore: Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology*, 213-217. Hentet 19. februar, fra <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5367939&tag=1>
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. og Neely, A. (2004) 'Networking and innovation: A systematic review of the evidence', *International Journal of Management Reviews*, 5/6(3 og 4), 137–168.
- Prowse, P., og Prowse, J. (2009): The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Pulakos, E. D., og O'Leary, R.S. (2011): Why is Performance Management Broken?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2), 146-164.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche B. A., Salas, E., og Burke, C.S. (2011): Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107–122.
- Rotundo, M. (2009): Conduct Performance Appraisals to Improve Individual and Firm Performance. I Locke, E. A. (red): *Handbook of principles of organizational behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. 2nd edition. West Sussex, UK: Wiley and Sons, Ltd, Publications.
- Saffie-Robertson, M. C., og Brutus, S. (2014) The impact of interdependence on performance evaluations: the mediating role of discomfort with performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 459-473.
- Schleicher, D. J., Bull, R. A., og Green, S. G. (2009): Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems. *Journal of Management*, 35(4), 899-927.
- Scriven, M. (1967): The methodology of evaluation. I Tyler, R., Gagné, R., og Scriven, M. (red.): *Perspectives on Curriculum Evaluation* (AERA Monograph Series – Curriculum Evaluation) Chicago: Rand McNally and Co.
- Seale C. (2011): Secondary Analysis of Qualitative Data. I Silverman, D. (red): *Qualitative Research*. 3rd edition, (s.331-346). London, UK. Sage Publication.
- Skarlicki, D. P., og Folger, R. (1997): Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Soo Oh, S., og Lewis, G., B. (2009): Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158-167.

- Spence, J. R., Keeping, L. (2011): Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21(2), 85–95.
- Stewart, S., M., Gruys, M. L., og Storm, M. (2010): Forced Distribution Performance Evaluation Systems: Advantages, Disadvantages and keys to implementation. *Journal of Management and Organization*, 16(1), 168-179.
- Sutton, A. W., Baldwin, S. P., Wood, L., Hoffman, B. J. (2013): A Meta-Analysis of the Relationship Between Rater Liking and Performance Ratings. *Human Performance*, 26(5), 409-429.
- Sørhaug, T. (2004): *Managementalitets og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Taras, M. (2005): Assessment - Formative and Summative - Some Theoretical Reflections. *British Journal of Educational Studies*, 53(4), 466-478.
- Taras, M. (2009): Summative Assessment: The Missing Link for Formative Assessment. *Journal of Further and Higher Education*, 33(1), 57-69.
- Thurston Jr, P. W., og McNall, L. (2009): Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201-228.
- Tohidi, H. (2011): Teamwork productivity & effectiveness in an organization based on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.
- Transfield, D., Denyer, D. og Smart, P. (2003): Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Walker, K. (2010): A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- William, D., og Black P. (2006): Meanings and Consequences: a basis for distinguishing formative and summative functions of assessment? *British Educational Research Journal*, 22(5), 537-548.

Alle kilder er i denne oppgaven oppgitt.

Antall ord: 35 254

