Hinsides Performance Management

Kristian Rune Hansen, adjunkt, ph.d.
Management of People, Syddansk Universitet
kruneh@sam.sdu.dk

Perfomance management under afvikling?

- Traditionel performance management er mange steder, både nationalt og internationalt, under afvikling - men hvorfor?

Harvard Business Review

Talent Management | Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings

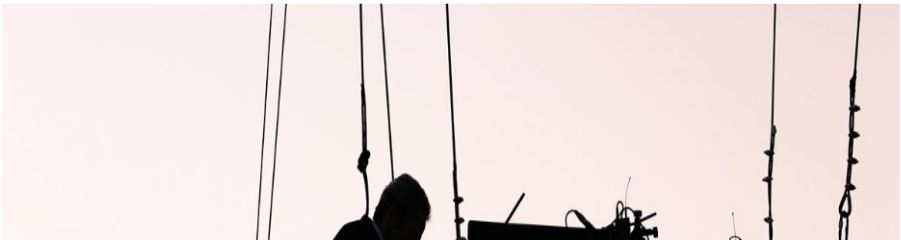
TALENT MANAGEMENT

Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings

by David Rock and Beth Jones

SEPTEMBER 08, 2015

Save Share 30 Comment Text Size Print $8.95 Buy Copies



Forbes Billionaires Innovation Leadership Money Business Small Busine

Clean, collect and control your customer data. Get Star

47,893 views | Mar 25, 2014, 02:46pm

Eliminating Performance Appraisals

Edward E. Lawler III Former Contributor

Leadership

I am all about sustainable organizational effectiveness.

Should organizations stop doing performance appraisals? The argument in favor of eliminating them is that they frequently do more damage than good. Among the damage that they are said to do, the least troublesome is wasting time, and the most troublesome is the alienation of employees and creating conflicts between them and their supervisors.

Afskaffelse, revolution eller genopfindelse

- Skiftet væk fra traditionel performance management kan være mere end bare en ny ledelsestrend
  - Det er ikke bare tale om et nyt of smart ledelseskoncept, eller nyt 'buzzword du jour', men det kan, hvis det holder ved, repræsentere et af de største skift i nyere tid for ledelsespraksis

Harvard Business Review

Assessing Performance | The Performance Management Revolution

ASSESSING PERFORMANCE

The Performance Management Revolution

by Peter Cappelli and Anna Tavis

FROM THE OCTOBER 2016 ISSUE

Summary Save Share 18 Comment Text Size Print $8.95 Buy Copies

When Brian Jensen told his audience of HR executives that Colorcon wasn't bothering with annual reviews

Harvard Business Review

Assessing Performance | Reinventing Performance Management

ASSESSING PERFORMANCE

Reinventing Performance Management

by Marcus Buckingham and Ashley Goodall

FROM THE APRIL 2015 ISSUE

Summary Save Share 59 Comment Text Size Print $8.95 Buy Copies

At Deloitte we're redesigning our performance management system. This may not surprise you. Like many other companies, we realize that our current process for evaluating the work of our people—and then training them,

Eller… måske bare evolution?

Inden vi nu kommer alt for langt med at erklære performance management en saga blot, så er det værd at nævne at der selvfølgelig er delte meninger om hvorvidt performance management nu også er helt afskaffet

www.pwc.nl

Performance management – Hvad er problemet?

Forskningsmæssigt går kritikken af performance management lige så langt tilbage som performance management selv, men vi kan kort beskrive problemerne set med forskningsøjne, ved hjælp af en tredelt distinktion lånt fra Tweedie et al 2019*

- Performance measurement
  - Measurement error, mm.
  - Skift fra non-judgemental/objektive mål til judgemental/subjective mål
- Den sociale kontekst af a management
  - Fx, hvis processen og opfattelsen af et performance review er negativ for en ansat, så opfatter de også systemet som illegitimt
- Strategi og performance management
  - Alignment, development, goals

*Tweedie et al, 2019, How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Ressource Management and Its Critique

Measurement i teorien, measurement i praksis – Hvorfor går det galt?

- En ting er hvordan vi teoretisk set forestiller os at man kan måle performance, noget helt andet er når man skal gøre det i praksis
- Hvad er god performance?
  - Kan et enkelt, eller to, eller tre, tal overhovedet beskrive en ansats performance? Hvad med 10? Hvilke 10?
- Rater bias og unconcious bias
  - Landy og Farrs centrale værk om performance measures fra 1980erne havde allerede fokus på det, men en stor amerikansk undersøgelse fra 2000 viste af kun 21% af variation i ansattes performance ratings, kom af variation i reel performance
  - John/Jennifer, boston philharmonics

Measurement i teorien, measurement i praksis – Hvorfor går det galt?

- Hvordan måler man, helt konkret, en ansats performance?
  - What gets measured gets done (+/-)
  - Subjective/judgemental overfor objektive/non-judgemental (også Landy og Farr)
- Usund konkurrence/konflikter (fx ift. vidensdeling mv.)
- Usynlige 'enablers'
- Det at måle en ansats performance, er i sig selv et udtryk for mistillid og er reduktionistisk og dehumaniserende (eller er det?)
  - Kontrol overfor støtte og coercion overfor care

Hinsides performance management?

- Når vi snakker om problemerne med individuelle performance measurements, er der ikke en løsning, men mange...
- Traditionelt har man foreslået at (en del af) løsningen på measurement problematikkerne er at knytte performancemål op til målsætninger og udvikling, som det fx bliver forsøgt gjort i den de danske MU-samtaler (støttefunktion, snarer end en kontrolfunktion)
  - Der er fra forskningssiden blevet lagt vægt på at ansattes input til hvad de måles på er afgørende for om de virker efter hensigten
- Tillidsbaseret ledelse er nogle gange nævnt i den sammenhæng, blandt andet fordi hvis man som leder reelt kan have tillid til sine ansatte (ift. kompetence og engagement), så behøver man ikke kontrollere om de nu også performer på et høj nok niveau

Hinsides performance management?

- Big data? Det er blevet foreslået fra flere sider af mere komplette/fuldstændige data omkring ansatte vil kunne skabe et mere komplet billede af deres performance
  - Det undgår dog langt fra alle problemer med performance measurement, og skaber måske et helt nyt sæt af problemer
- Andre igen har forslået kontinuerlig dialog, eller kontinuerlig performance management, dvs. fx ugentlige check-ins og ugentlige samtaler
  - Man kan stille spørgsmålet om det ikke burde være en naturlighed at alle front- og førstelinjeledere kender deres ansatte godt nok til at vide hvordan de 'performer' løbende, og hvis de ikke gør, bør spørgsmålet vel være, hvorfor ikke?
- Er det overhovedet et problem med systemet? Eller handler det mere om hvordan systemerne bruges?
  - Ansæt dygtige ledere. Ikke de mest effektive eller de mest ambitiøse, men dem der kan finde ud af at lede mennesker (men hvordan måler vi det?)

Tak for opmærksomheden

Kristian Rune Hansen, adjunkt, ph.d.
Management of People, Syddansk Universitet
kruneh@sam.sdu.dk