

## ER PRÆSTATIONSLEDELSE SVARET PÅ DEN OFFENTLIGE SEKTORS UDFORDRINGER?

Af Claus Elmholdt, Rasmus Engelbrecht & Sara Westergaard Kjeldsen

I denne artikel ser vi nærmere på præstationsledelse i en offentlig Leadership Pipeline-ramme. Artiklen præsenterer en definition af præstationsledelse og undersøger, hvorfor præstationsledelse har fået en opblomstring i den offentlige sektor i årene efter finanskrisen. Vi stiller desuden spørgsmålet, om præstationsledelse er et godt svar på de aktuelle effektiviseringsudfordringer, der ses i den offentlige sektor.

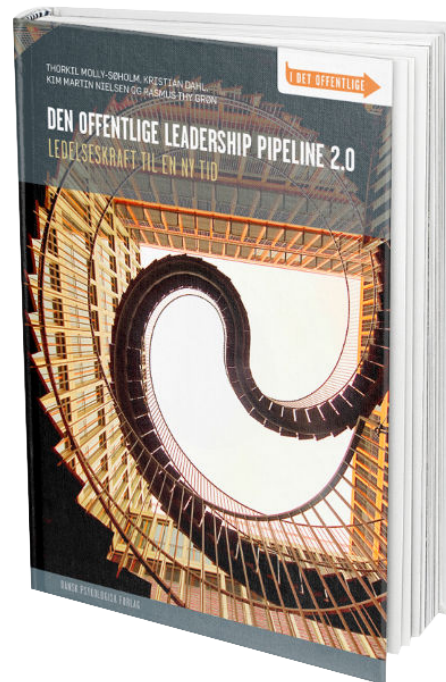
### Hvad er præstationsledelse?

Det grundlæggende sigte med præstationsledelse er at øge fokus på værdiskabende adfærd, der er rettet mod kerneopgaven. Det gøres via en række forskellige ledelses- og styringsinitiativer som f.eks. opstilling af præstationsmål for organisation, afdeling og individ, målaftaler, resultatkontrakter, præstationsvurderingssystemer, systematisk brug af måltavler, resultatløns og karriereveje – alt sammen med et fælles formål om at øge organisationens effektivitet (Biron et al., 2011).

Vi definerer præstationsledelse som den ledelsesdisciplin, der beskæftiger sig med at sætte mål for, følge op på og dokumentere resultater og adfærd. Denne definition fremhæver tre centrale formål med præstationsledelse, nemlig læring, styring og kontrol i organisationer (Van Dooren et al., 2010). Det er centralt for organisationer at kunne balancere disse tre formål – men i praksis ender de tre formål ofte i konflikt eller ubalance. Set i dette perspektiv kan offentlig Leadership Pipeline, med ambitionen om at skabe en sammenhængende værdikæde af god ledelse på kryds og tværs i organisationen, forstås som en ledelsesmodel, der kan favne disciplinen præstationsledelse.

### Hvorfor fokusere på præstationsledelse?

Præstationsledelse er ikke en decideret ny ledelsesdisciplin – den har været anvendt i både



offentlige og private organisationer i mere end 25 år. Brugen af præstationsledelse er dog blevet stærkt intensiveret i den offentlige sektor (Majgaard, 2013). I årene efter finanskrisen har man set en stigende tendens til at fokusere på effektiviseringer gennem styring af mål og præstationer (Heeager & Olesen, 2014; Majgaard, 2013). Greve & Ejersbo (2013) skriver, at formålet med styringen af den offentlige sektor i Danmark hidtil har været at forbedre og forny kvaliteten af den service, der stilles til rådighed for borgerne. Det er i nogen grad ændret i de seneste år, og nu " [...] handler det om blot at bevare serviceniveauet og gøre det for færre ressourcer fremover" (p. 3). Tendensen mod øget fokus på målstyring ses f.eks. i statens centraladministration, hvor Moderniseringsstyrelsen i januar 2015 udgav et policy-dokument, der opstiller et "målbillede" for god arbejdsgiveradfærd i staten, og som " [...] handler om at formulere klare strategiske mål for det daglige arbejde

på en måde, der giver mening for den enkelte medarbejder" (Moderniseringsstyrelsen, 2015, p. 2). Der ses således et øget fokus på at gøre præstationsledelse meningsfuldt for offentligt ansatte – men kan præstationsledelse overhovedet løse effektivitetsudfordringerne i den offentlige sektor?

### **Er præstationsledelse svaret på effektiviseringsudfordringerne i den offentlige sektor?**

Trods en række problemer og udfordringer med præstationsledelse og resultatbaseret styring, synes der at være konsensus om, at præstationsledelse befinder sig i kernen af offentlig styring (Talbot, 2010; Van Dooren & Van de Walle, 2008). Over en bred kam fastslår Greve & Ejersbo (2013) om indsatsen med præstationsledelse i den danske offentlige sektor, at "[...] der har været markante effekter af indsatsen for performance management, ledelse og personale, markedsbaseret styring, digitalisering og reformer" (Ibid., p. 3).

Isoleret betragtet må der svares positivt på ovenstående spørgsmål. Ja, præstationsledelse er potentielt et godt svar på effektiviseringsudfordringerne i den offentlige sektor. Særligt hvis præstationsledelse implementeres med et hensyn til den specifikke kultur og kerneopgave i organisationen. Effekten af præstationsledelse er netop afhængig af en række specifikke organisatoriske forhold så som kommunikation til medarbejderne, motivation og implementering af strategien. På samme måde konkluderer Pulakos og O'Leary (2011), at præstationsledelse potentielt kan høste en række effektiviseringsgevinster og skabe positiv energi og engagement som en konsekvens af forbedret performance. Men de understreger samtidigt, at præstationsledelse i værste fald ikke bare risikerer at mislykkes med at skabe disse resultater, men også kan have decideret negative konsekvenser for organisationen:

"Præstationsledelse gjort effektivt, kommunikerer tydeligt, hvad der er vigtigt for organisationen, motiverer medarbejderne til at opnå ambitiøse resultater, og implementere organisationens strategi. Performance management gjort dårligt, ikke blot fejler i at opnå disse resultater, men kan også underminere medarbejdernes tillid og ødelægge relationer" (Pulakos og O'Leary, 2011, p. 5).

Der er god grund til at gentænke måden, hvorpå man arbejder med præstationsledelse i den offentlige sektor, så man ikke ryger i de samme faldgruber, som har karakteriseret en stor del af den private sektors arbejde med præstationsledelse. Eksempelvis skriver Haines og St-Onge (2012, p. 1158), at flere undersøgelser finder, at helt op til 80-90 % HR-professionelle vurderer, at deres præstationsledelsessystemer ikke forbedrer den organisatoriske performance. Det peger på et centralt paradoks, som man må holde sig for øje, når man vælger at implementere præstationsledelse. Man bør derfor tage afsæt i en erkendelse af, at organisationer grundlæggende skaber gode præstationer gennem balance af en række modsætningsfyldte behov. På den ene side er den kontekst, som offentlige organisationer navigerer i, kompleks og non-lineær, hvilket kalder på agilitet, læring, udvikling, kreativitet og innovation. På den anden side er offentlige organisationer myndighedsorganisationer, der har behov for at skabe orden, overblik, styring og kontrol. Denne balancegang er afgørende at være sig bevidst, hvis man vil skabe meningsfuld præstationsledelse.