

Mellemlederes målstyringspraksis i et højt formaliseret performance- og målstyringsystem

Kenneth Børgesen, Claus Westergård Elmholdt & Thomas Duus Henriksen

Mål- og performanceindikatorer, som fokuser på kontrol, styring og optimering af kortsigtet kvantitativ resultatskabelse risikerer at gøre det på bekostning af udvikling af medarbejdernes og organisationens langsigtede performance. På trods af en høj grad af organisatorisk disciplineringsforsøg fx gennem formelle KPI'er og måltal, kan der opstå lokale praksisser, hvor der afsættes tid til ikke-formelt målsatte aktiviteter, som fx udvikling af kvalitet og teamsamarbejde. En undersøgelse af tre mellemlederes målstyrings-praksis i en dansk global medicinalvirksomhed illustrerer hvordan.

Nøgleord: Performance management, mellemledere, positionering, målstyring, ledelse, motivation.

Indledning

Performance- og målstyringsystemer bliver i international forskningslitteratur ofte beskrevet under samlebetegnelsen Performance Management (PM), hvilket refererer til et system af ledelsespraktikker, der omfatter opstilling af mål og nøgleindikatorer, resultat- og udviklingskontrakter, performanceevaluering og performanceoptimering gennem fx *lean*, coaching og feedback (Haines & St-Onge 2012, 1159). Performance Management er ikke en ny ledelsesdisciplin – den har været anvendt i både offentlige og private organisationer i mere end 25 år (Johnsen 2005, 9), men brugen af performance management er intensiveret i årene efter finanskrisen særligt i den offentlige sektor (Majgaard 2013, 13-14). Vi har ligeledes i årene efter finanskrisen set en stigende tendens til, at performance management fo-

kuserer på effektiviseringer gennem kontrol og styring af mål og præstationer (Heeager & Olesen 2014). Et væsentligt element i case-virksomhedens (herefter kaldet Medico) performance management er *lean*-filosofien, som er en produktions- og procesoptimeringsmetode, der blev udviklet på Toyota fabrikkerne i 1960'erne. Formålet er effektivisering af alle opgavetyper i organisationen, herunder produktions- og serviceopgaver. Det sker gennem systematisk arbejde med konstante forbedringer af alle processer (Mrugalska & Wyrwicka 2017). Når Medico implementerede *lean*, var det især med håb om at kunne forenkle og effektivisere udviklings-, produktions- og salgsprocesser. *Lean* er i dag den mest udbredte metode for performanceoptimering og anvendes i alle sektorer (Modig & Åhlström 2011).

På trods af den massive udbredelse har en række nyere undersøgelser problematiseret, om performance- og målstyringssystemer reelt bidrager til at forbedre organisationers performance? En undersøgelse af performance management i 223 store virksomheder fra 15 lande slår fast, at 88 % har en performance management strategi, men 71 % vurderer at deres performance management praksis er ineffektiv (Brandon Hall Group 2014). En anden undersøgelse af Haines og St-Onge (2012, 1158) finder, at 80-90 % HR-professionelle vurderer, at deres performance management systemer ikke forbedrer den organisatoriske performance. I et review af performance management litteratur finder Pulakos og O'Leary (2011, 155), at effekten af performance management er afhængig af en række specifikke forhold, såsom kommunikationen til medarbejderne, motivation og den konkrete implementering af en lokal performance- og målstyringspraksis. De konkluderer, at performance management potentielt kan høste en række effektiviseringsgevinster og skabe positiv energi og engagement som en konsekvens af forbedret organisatorisk præstation. Men samtidig, at performance management i værste fald ikke bare mislykkes med at skabe disse resultater, men også kan have decideret negative konsekvenser for organisationen.

Performance management 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 & O'Leary 2011, 5).

Et af de problemer, der ofte angives i litteraturen, er en centraliseret og kvantitativ 'måle-veje fokuseret' tilgang (Pulakos & O'leary

2011, 6; Buckingham & Goodall 2015). Problemet forstærkes af at organisationers kompleksitet ikke let lader sig reducere (Morin 1999), og at den værdiskabende adfærd i organisationen uundgåeligt vil have flere udtryk end de måltal, som man forsøger at begribe den gennem. Performance- og målstyring vil derfor altid ske på bekostning af, at andre (potentielt værdiskabende) aspekter af praksis negligeres og oftest det, som vanskeligt lader sig måle og veje. Organisationers behov for styring, måling og kontrol af performance, har ifølge Pollitt (2013) medført at mange store organisationer har udviklet et højt formaliseret disciplinerende bureaukrati; højt formaliseret, fordi der kontrolleres og rapporteres målstyringsstramt, og disciplinerende, fordi performanceindikatorerne disciplinerer ledere og medarbejdere i forhold til, hvordan der styres, kontrolleres og læres. Levinson (1970) problematiserer, at denne måde at disciplinere gennem ensidig brug af kvantitative målinger og fokus på objektive indikatorer, risikerer at undergrave en bredere forståelse af kvalitet og performance. Van Dooren (2011) påpeger en række problemer i brugen af performance management systemer, herunder udfordringen i at ikke alt, der tæller, kan tælles, og at det, der lettest lader sig tælle, ikke altid er det mest værdiskabende at tælle. Eksempelvis er det vanskeligere at måle og registrere på kvalitet og effekt af en given aktivitet end på selve kvantiteten af aktiviteten – vi har i denne uge leveret 100 % shipment-on-time, men var der også den rigtige mængde og kvalitet i forsendelserne, var kunderne tilfredse, og hvilken betydning får det for deres fremadrettede kundelojalitet? Pollitt (2013) viser, at stringent styring og måling, der ensidigt fokuserer på kvantitativ performance i mange tilfælde, vil føre til snyd, spild og symbolsk brug, hvorved fokus bliver på at have 'grønne' performance-tal, frem for at forbedre den underliggende performance. Hvis der i eksemplet ovenfor

kun måles på shipment-on-time, så er der en risiko for at kvalitet og kundetilfredshed over tid negligeres. Hvad er de praktiske implikationer af disse forskningsresultater? Skal virksomheder udvikle et endnu mere fintmasket net af formaliseret performance- og målstyring, der sikrer, at der både måles på input (ressourceforbrug), output (aktiviteter) og outcome (effekter/kvalitet), eller skal de snarere rulle noget af den centraliserede og formaliserede tilgang til performance- og målstyring tilbage, og give mere plads til mellemlederens situationsbestemte dømmekraft og udvikling af lokal meningsfuld performance- og målstyringspraksis? Nyere artikler om emnet fra management tidsskrifter med høj praksis *impact* som fx Harvard Business Review indikerer, at den bevægelse, man ser i store private virksomheder, er, at de i stigende grad skrotter deres højt formaliserede performance- og målstyringssystemer. I stedet delegeres ansvaret for en kombination af 'flere og bedre målinger' og 'bedre samtaler' mellem medarbejder og mellemleder, til mellemlederlaget. Dette begrundes med at mellemlederen er tæt på både medarbejdere og kunder i en omverden med hastigt skiftende krav og behov (se fx Cappelli og Tavis 2016; Buckingham og Goodall 2015).

I denne artikel stiller vi spørgsmålet; hvordan konstruerer mellemledere i en dansk global medicinalvirksomhed en lokal ledelses- og målstyringspraksis i samspil med virksomhedens højt formaliserede performance- og målstyringssystem? Artiklen tager afsæt i en kvalitativt baseret undersøgelse hos Medico, hvorfra tre afdelingsledere og deres måde at positionere sig på er udvalgt som case. I Medico, som præsenteres nedenfor, er performance management systemet karakteriseret ved en høj grad af formalisering af standarder og procedurer, bureaukratisering og kaskademodeller for nedbrydning af mål til KPI'er (Key Performance Indicators),

samt præstationsvurderinger og gensidig feedback. Vi forstår mellemledernes ledelses- og målstyringspraksis som den måde, hvorpå de oversætter og omsætter formelle KPI'er og måltal i praksis gennem tavlemøder, feedback og italesættelser af mål, værdier og adfærd. Denne forståelse tager afsæt i Schatzki's (2001, 53) definition af praksis, som "*...a set of doings and sayings organized by a pool of understandings, a set of rules and a teleoaffective structure*". 'Understandings' refererer til en praktisk forståelse af, hvad og hvordan, man gør noget, altså viden i bred forstand. 'Rules' er både eksplicite, sproglige ytringer, der rammesætter hvad der kan og skal gøres, og underliggende og implicite instruktioner, definitioner og principper. 'Teleoaffective strukturer' er en form for åbne følelsesmæssige og normative mål-orienteringer.

Spørgsmålet om, hvordan performance- og målstyringssystemer virker i praksis, er interessant, fordi det i mindre grad er undersøgt. Performance Management forskningslitteraturen har i høj grad haft fokus på at studere design af performance- og målstyringssystemer, og i mindre grad haft fokus på at studeres eksempelvis mellemlederes lokale ledelses- og målstyringspraksis (Posthuma & Champion 2008, 50). Et klassisk eksempel på designtilgangen er Adler og Borys (1996) teori om, at lederes og medarbejderes oplevelse af formelle kontrol- og målstyringssystemer som begrænsende eller muliggørende (coercive/enabling) er en konsekvens af, hvordan systemet designes og implementeres. Ifølge denne teori vil et performance- og målstyringssystem blive modtaget positivt af medarbejdere og ledere, hvis de oplever, at systemet understøtter, at de lykkes i deres job og arbejdsopgaver. Modsat, hvis medarbejdere og ledere oplever at performance- og målstyringssystemet begrænser dem i at lykkes i deres job og arbejdsopgaver, så vil systemet blive modtaget negativt. Følgende princip-

per for design og implementering fremhæves som afgørende, for at medarbejdere og ledere vil opfatte et performance- og målstyrings-system som understøttende:

1. Systemet er fleksibelt nok til at give ledere i organisationen mulighed for at justere mål og performancekrav, hvis de anser det for hensigtsmæssigt.
2. Systemet udviser intern gennemsigthed og retfærdighed i den forstand, at ledere er i stand til at forstå systemets meningsfulde og retfærdige logik.
3. Systemet udviser en global gennemsigthed, hvilket betyder, at systemet understøtter ledernes følelse af tilknytning til virksomhedens strategi og mål gennem en sammenhængende streng af informationer, der flyder opad og beslutninger, der flyder nedad.
4. Systemet er fleksibelt nok til at give ledere mulighed for lokale tilpasninger i overensstemmelse med den specifikke kontekst og kultur (Adler & Borys 1996, 70-74).

I vores case var Adler og Borys fire understøttende design- og implementeringsprincipper anvendt i begrænset omfang. Alligevel var det, trods manglende fleksibilitet og manglende gennemsigthed, forskelligt om ledere og medarbejdere i de tre afdelinger opfattede og handlede på det formelle performance- og målstyringsystem som begrænsende eller muliggørende. Dette indikerer, at studier af design og implementeringsprocesser langt fra er tilstrækkelige, hvis vi vil forstå de komplekse dynamikker, hvori performance- og målstyringsystemer virker i praksis. Denne begrænsning i Adler og Borys teori bliver også fremhævet af Jordan og Messner (2012, 546), der peger på, at “...*the very understanding of control that emerges from this framework comes across as somewhat static*”. Med andre ord, så bliver er Medico’s arbejdspraksis for

kompleks til at kunne begribes med Adler & Borys’s ellers besnærende enkle opskrift på, hvordan man designer performance management systemer der understøtter arbejdsprocesser fremfor at begrænse dem.

Positionering og sensemaking som teoretisk perspektiv

Positioneringsteori er en poststrukturalistisk disciplin, der sætter fokus på de mikro-sociale forhandlinger, hvorigennem deltagere forhandler talepositioner og definitionsrettigheder indenfor en given *storyline* (Harre & Moghaddam 2003), ofte på måder som udfordrer gængse strukturer (Henriksen 2008). Teorien sætter fokus på, hvordan der til forskellige positioner knyttes rettigheder og pligter, og navnlig hvordan positioner skabes, indtages, mistes, og udnyttes i en diskursiv kamp om at definere den sociale praksis (Harré & van Langehove 1999). Ledelse og lederen ses ofte som synonyme, men indbefatter to forskellige tilgange til at forstå ledelsesopgaven (Nielsen m.fl. 2018). Lederperspektivet fokuserer på personer, som af formelle veje er indtrådt i en lederrolle, og hvis autoritet nyder en formel opbakning fra organisationen. Ledelse henviser til handlinger, som forsøger at forme organisationens processer i en bestemt retning, og kan i princippet bedrives af enhver, som formår at positionere sig på måder, som gør det muligt at præge den pågældende proces (Henriksen 2008). Denne skelnen mellem en formaliseret rolle (leder) og en forhandlet taleposition (ledelse) er fremtrædende inden for Davies og Harrés (1990) positioneringsteori, som fokuserer på de mikro-sociale forhandlinger, som social interaktion finder sted igennem. Deres udgangspunkt var netop en kritik af det statiske rollebegreb, som de så som utilstrækkeligt til at forklare, hvordan sociale situationer udspillede sig. I stedet tilbyder positioneringsbegrebet en

mulighed for at beskrive, hvordan tale- og magtpositioner opstår og forhandles inden for en given, situationel storyline (Harré & van Langenhove 1999). Formålet er at beskrive, hvordan performative talehandlinger bidrager til at skabe magtfulde positioner, hvorfra en samtale kan påvirkes i en bestemt retning. I stedet for at se samtalen som rollestyret, ser positioneringsteorien det sociale som genstand for forhandling, dels gennem positionering af sig selv eller sit eget, eller gennem positionering af andre og andres, og således fremstilles rolle- og positionsbegrebet som komplementære. Lederen har gennem sin rolle en formel opbakning fra organisationen, og denne opbakning kan mobiliseres på autoritær vis til at præge en samtale. Tilsvarende kan lederens formelle magt optøse gennem positionerende mobilisering af udfordrende ideer, moral, eller andre formelle systemer, eksempelvis tillidsmandssystemet. Her opstår der et spændingsfelt mellem de formelle, strukturelle magtmidler og det, som kan forhandles socialt, og derigennem et blik for, hvordan lederrollens magt kan anvendes til at indtage magtfulde positioner, men også hvordan ledelsesrollens magt kan udfordres.

Meningsskabelse (*sensemaking*) handler i denne sammenhæng om at skabe mening omkring målingssystemer og målingspraksis. Vi kigger på, hvordan 'afsendelse' og 'oversættelse' (Czarniawska 2004) mellem organisationens målstyringsystem og tre afdelingslederes målstyringspraksis lykkes med at skabe meningsfuld handling. Her handler meningsskabelse omkring målstyringen om samspillet mellem det, afdelingslederen (AL) ser som mening i deres lokale målstyringspraksis og organisationens definition af mening. Dermed ses meningsskabelse som et bindemiddel, hvorigennem AL og organisationen udvikler sig sammen og individuelt for at skabe et fælles sprog og sammenhæng

i organisationen (Jørgensen 2011 m. ref. til Weick 1995, 64). Ideelt er meningsskabelse således med til at skabe sikkerhed, klarhed og rationalitet (Hammer og Høpner 2014, 102). Vi har valgt at inddrage teori om meningsskabelse, fordi målstyring både kan opleves som meningsløs og som meningsfuld; men også fordi hverken meningsskabelse eller målstyring er faste størrelser – tværtimod. Meningsskabelser sker altid og kontinuerligt, ikke mindst når måling er distribueret mellem mange aktører samtidig med, at entydige fortolkninger ikke er mulige. Dette gælder også, når der er forstyrrelser eller afbrydelse af rutiner (fx nedbrud på maskiner eller kontraordrer til produktionsafdelingerne), samt når eksisterende regler rutiner og vaner ikke kan guide handlinger (fx *lean*-tavler og KPI'er). Weick citat nedenfor indfanger ret præcist målstyringens formål i vores case-organisation:

[We] make the world more thinkable, controllable and recurring. We transform flux into workable hunches, act as if those hunches were plausible, create momentary order and, in the short run, the world into which we were thrown, make sense (Weick i Hammer & Høpner 2014, 11).

Vi måler med andre ord for at forstå og kontrollere med det formål at kunne gentage og forandre processer. Mening med måling er således ikke noget, der bare er der af sig selv, mening med måling er en social konstruktion. Samtidig er mening med måling både mangfoldig og flertydig, og som vi skal se i analysen er den afhængig af sin lokale kontekst. Det betyder, at mening med mål skabes hele tiden, og at den både er omskiftelig, flydende og sjældent kan stabiliseres. Mening med mål både aktualiserer og potentialiserer. Når AL udnytter én mulighed for måling, vil der være en horisont af andre muligheder, som ikke kan udnyttes. Dermed skabes

mening med måling både institutionelt i case-organisationen og interaktionelt i praksis mellem de aktører, vi har valgt at fokusere på (Czarniawska 2014, 11). Larsen og Rasmussen (2013, 33) skriver: *"Evnen til at skabe mening er ikke noget en aktør alene hverken er i stand til eller har patent på, det er derimod i den måde, der samhandles på, at meningen skabes."* En meningsfuld målingspraksis er noget, AL skaber sammen med organisationen i den enkelte og konkrete situation, hvor AL forsøger at forstå både egne og andres handlinger og finde frem til meningsfulde måder at handle på. For at komme tættere på at forstå dette benytter vi de to begreber *afsendelse (dispatching)* og *oversættelse (translation)* (Czarniawska 2004). Topleledelsen, afdelingslederne og øvrige aktører konstruerer ifølge Czarniawska (2004) organisationen. Når den først er konstrueret, fortsætter den med at konstruere aktørerne og dermed understreges ikke blot samspillet, men også kontekstens betydning. I dette samspil i denne kontekst indgår – i gensidig afhængighed – oversættelse (af dem og det som afsendes) og afsendelse (af ressourcer). Organisatoriske grænser, eksempelvis mellem ALs afdelinger, trækkes omkring et udvalgt udsnit af virksomheden, i et samarbejde mellem afsendes- og oversættelsesmekanismer.

Metode

De data, der analyseres i artiklen, er især produceret gennem kvalitative metoder med fokus på observation og interviews i virksomheden Medico. Studiet er del af et større feltstudie, som er en del af et ph.d.-projekt af den ene af denne artikels forfattere. Un-

dersøgelserne blev gennemført i Medicos *Supply Chain Management (SCM)* division i perioden 2016-2017. Adgangen til Medico blev opnået via en bekendt (gatekeeper), som dengang arbejdede som afdelingsleder (AL) i virksomheden. Formålet var at undersøge, hvordan performance management (PM) udspiller sig i praksis særligt med fokus på mellemledernes målstyringspraksis.

SCM-divisionen er bygget op med en vice-president (VP), som sidder tre ledelseslag fra den administrerende direktør. Vice-president for supply-chain har syv funktionschefer (FC) i reference, herunder 'vores' FC som leder *Supply Chain Operations* i Europa, Mellemøsten og Afrika. Administrativt har FC to hjælpekontorer: en global support funktion og en *lean*-funktion. FC har desuden fem AL under sig. Vi har i denne sammenhæng valgt at inddrage tre afdelingsledere, hvor vi kunne få adgang til både observation, interview og dokumentkig. AL1 har ansvar for produktion af X, AL2 har ansvar for kundeservice og logistik, og AL3 har ansvar for produktion af Y.

Det overordnede formål med observations- og interviewstudiet (Hastrup 2015) har været at indfange og beskrive afdelingsledernes ledelses- og målstyringspraksis. Vi har taget afsæt i at aktørerne konstant konstruerer organisationen og dermed deres ledelses- og målstyringspraksis gennem deres handlinger og deres fortolkninger af, hvordan de selv og andre handler (Czarniawska 2014). Vi har observeret, lyttet til og læst dokumenter i relation til deres praksis ved at benytte følgende metoder:

Table 1: Anvendte metoder og deres formål

Metode	Dokumenteret ved	Formål
Observation af tre <i>lean</i> -tavlemøder, et hos hver af de tre afdelingsledere.	Fotos og feltnotater.	At observere de tre afdelingslederes målstyringspraksis i deres 15 minutters tavlemøder.
Interviews med afdelingslederne samt deres teamledere og deres chef. I alt 10 interviews af ca. halvanden time på arbejdspladsen med afsæt i en semi-struktureret interviewguide.	Noter under interview samt fuld transskribering af lydspor fra alle interviews.	At forstå hvordan de tre afdelingsledere selv fortolker og forstår både deres egen og den overordnede organisations målstyringspraksis.
Dokumenter Nærmeste chefs vurdering af AL1, AL2 og AL3's <i>præstationsniveau</i> og <i>udviklingspotentialer</i> .	Fremvist og forklaret af hver af de tre afdelingsledere.	At forstå hvordan de tre afdelingslederes chef fortolker deres respektive præstationer og udviklingspotentialer som del af de tre afdelingslederes identitetskonstruktion.
Medarbejdertilfredshedsundersøgelser for 2016-2017 foretaget af eksternt konsulentfirma	Rapporterne fremvist af FC	At forstå TL- og medarbejderoplevelse af de tre AL
Diverse HR manualer	Manualerne fremvist af AL	At få indsigt i de formelle trin-for-trin beskrivelser af hvordan performance management systemet forventes operationaliseret af AL
Uformelle samtaler i kaffepauserne med medarbejdere	Dagsbogsnotater	At forstå og få flere ord på medarbejdertilfredshedsundersøgelsens resultater

Vi startede med interviews, som havde fokus på de AL's målstyringspraksis. Der blev bl.a. spurgt ind til *lean*-møderne. Med afsæt i gennemlæsning af transskriptioner, observerede vi efterfølgende *lean*møder hos hver af de tre AL. Både før, under og efter både interviews og observationer læste vi dokumenter med henblik på at forstå de understøttende strukturer, regler og procedurer omkring Medico's målstyringspraksis. Et feltstudie skal sigte mod at give en redegørelse for, hvordan tingene virker, som er genkendelig og måske overraskende. "Hvis feltarbejdet er godt udført, så ved de observerede, hvad der står i

feltnoterne" (Czarniawska 2004, 264, vores oversættelse). Artiklens analyser og pointer er løbende blevet præsenteret for deltagerne med henblik på at styrke undersøgelsens validitet.

Vellykket feltarbejde kræver både faglig mestring af forskningsfeltets metodekrav samt en personlig optræden og væremåde, som skaber tillid og tryghed i relation til de deltagende aktører. Karpachof (2015) nævner to forskellige faser, som især kan spolere undersøgelsen eller modsat – muliggøre et godt resultat. Dels etablering af kontakt til både

personer og til feltet, dels fastholdelse af kontakten så længe undersøgelsen står på. Det har krævet accept fra feltets 'indbyggere', og vi er blevet inviteret og accepteret, nogle steder i kortere, andre steder i længere perioder. Vi kan ikke med sikkerhed afgøre, hvor dybt vi kom i interviews og hvor meget, vi fik lov til at se under deltagelsen på strategiseminar eller *lean*-tavlemøder. Det skyldes bl.a., at der løbende var en del turbulens, hvor bl.a. gatekeeperen til virksomheden valgte at fratræde. En anden afdelingsleder blev flyttet til en anden position efter dataindsamlingen var afsluttet. En tredje fratrådte, da vi var på vej ud af virksomheden, ligesom to teamledere opsagde deres stilling kort efter, vi havde interviewet dem. Vi holdt dog efterfølgende kontakt og fik således validerende feedback fra alle. Til gengæld glippede kontakten til funktionschefen, som i en længere periode udover at måtte varetage flere funktioner også blev involveret i en række omfattende projekter, herunder udrulning af et globalt *lean*-system. Hermed træder svaghederne i den kvalitative undersøgelsesform tydeligt frem: den usystematiske udvælgelse, den subjektive, og ind i mellem usammenhængende observation, samt den principielle umulighed i generalisering i traditionel forstand (Karpatchof 2015). Styrkerne overskygger imidlertid svaghederne i dette studie. Gennem den direkte kontakt i både observation, interviews og dokumentlæsning, har vi haft anledning til at efterprøve og validere vores indledende analyser. Det har tilført en dybde i vores forståelse, som ikke havde været mulig ved fx spørgeskemaundersøgelse.

Vi har benyttet en faseopdelt, tematisk analyse af vores data (Braun & Clarke 2012). I første fase transskriberede vi alle interviews, læste, lyttede og genlæste data, samt noterede indledende ideer til temaer. Herefter gik vi i gang med at generere indledende koder på tværs af vores data-sæt. Så begyndte vi at

samle koderne til konstruktion af potentielle temaer og igen på tværs af data-sættet. Derpå gennemgik vi temaerne i forhold til de data, hvorudfra vi havde dannet koderne (niveau 1: genlytning og genlæsning) og herefter i forhold til hele data-sættet (niveau 2: genlytning og genlæsning). De fundne temaer blev raffineret ved at holde dem op mod analysen efterhånden som den og sammenskrivningen af artiklen skred frem. Anvendelsen af eksisterende temaer til at informere analysen hindrede ikke muligheden for nye, induktive, fortolkninger men understøttede snarere muligheden for flere fortolkninger i det samlede datasæt.

Casevirksomheden

Medico er en dansk global medicinalvirksomhed, hvis SCM divisions kerneopgave er at fremstille og levere halvfabrikata til bl.a. medicovirksomheder. SCM divisionen har stor opmærksomhed på styring af parametre som rette kvalitet, leveringstid og mængde, bl.a. fordi produktet er meget tids- og temperaturfølsomt. Medico er en 'dyb' organisation med fire topledelslag, tre mellemlidelslag, og 2-3 operationelle lag. Afdelingslederne og deres chefer er placeret i mellemlidelslaget, og teamlederne i det operationelle lag. De udvalgte afdelingsledere afgrænser casen til hhv. to produktionsafdelinger og en kundeservice- og logistikafdeling. Produktionsafdelingerne er organiseret i hhv. tre og fire sektioner, som hver ledes af en teamleder eller seniormedarbejder. Kundeservice- og logistikafdelingen (CSL) er organiseret med to underafsnit, der ledes af hver sin teamleder.

Virksomhedens dagligdag forløber ved at de to produktionsafdelinger modtager kundeordrer fra den centrale planlægningsafdeling. Ordren anviser hvor meget af kerneproduktet, der skal produceres, til hvilken kva-

litet, samt hvornår det præcist skal afsendes til kunden, og det er ikke ualmindeligt at parametrene i ordren ændrer sig undervejs. Grundet produktets begrænsede holdbarhed er området underlagt omfattende fysisk styring, kontrol og registrering. En af de tidskrævende operationer i produktionen er at skifte mellem at producere forskellige typer af produktet, idet alle maskiner skal renses til perfektion ved hvert skifte. Også her er der en omfattende kontrol, styring og registrering. Når en kontrakt lukkes med en kunde, overgår den driftsmæssige del til CSL, som efterfølgende varetager al korrespondance med kunden omkring ordrer, transport, holdbarhed, pakning osv. Hvor produktionsafdelingerne måles på faktorer som kvalitet, ressourceforbrug og spild, måles Customer Service and Logistics (CSL) på hvorvidt indtastning af ordrer sker inden for en bestemt tidsfrist og uden fejl. De tre afdelinger er tæt forbundne gennem ordremodtagelse, produktion, afsendelse og efterbehandling.

Virksomhedens formelle performance- og målstyringssystem tager afsæt i en klassisk målstyringsproces, hvor mål kaskaderes ned i organisationen top-down og performanceinformation sendes tilbage op i organisationen: (1) Der tages på direktionsniveau beslutning om, hvad der skal måles. (2) Herefter identificeres *Key Performance Indicators* (KPI'er). (3) Der opstilles modeller og metoder for dokumentation af performance. (4) De indsamlede data analyseres. (5) Performanceinformationen rapporteres i de rette formater til de rette interne og eksterne målgrupper. Fra trin 1-5 er der løbende kvalitetssikring af processerne af firmaets egne folk samt eksterne konsulenter med specialer inden for de forskellige områder, der måles på.

Den daglige styring, kontrol og afrapportering foregår i alle tre afdelinger via Business Intelligence Software, for CSL specifikt gen-

nem SAP. Afdelingerne har alle implementeret *lean*-filosofien med henblik på løbende at forbedre deres processer, samt bedrive styring og kontrol. Her anvendes *lean*-tavler og *lean*-møder med henblik på at løse dagligdagsproblemer samt skabe løbende forbedring. Tanken er, at kun det, der kan fejlfindes på, registreres, kontrolleres og målsættes, kan forbedres. Afdelingernes daglige tavlemøder er berammet til en varighed på 15 minutter, og skal have fokus på at kontrollere og forbedre driftsopgaverne. På det operationelle niveau understøtter HR-afdelingen performancekulturen gennem interne kurser og manualer. Støtten er meget praksisorienteret og detaljeret og med mange eksempler på, hvordan kulturen kan udmøntes i praksis. Det er eksempelvis i form af manualer til MUS-samtaler og performancevurderinger, til hvordan man skaber løbende dialog med teamledere, eller til hvordan man italesætter resultaterne fra den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Det fremgår af interne dokumenter, observation og interviews, at der ikke er hverken en målsat, systematisk brug eller uformel prioritering af tværgående samarbejde mellem de tre AL.

Fælles for de tre AL er, at de som udgangspunkt skal afholde *lean*-tavlemøder hver morgen med henblik på løbende forbedringer og problemløsning. Det er ligeledes fælles at HR har manualiseret ledelsesopgaven ved at udarbejde procedurer for, hvordan man som AL bl.a. driver sin afdelings performance, hvordan man har løbende dialog med sine nærmeste medarbejdere, og hvordan man vurderer og giver feedback. AL vurderes både af deres teamledere, af deres medarbejdere og af deres nærmeste chef. I medarbejdervurderingen skal AL opnå mindst 70/100 point. AL's samlede performance og karrierepotentiale vurderes af nærmeste leder. Herunder ses vurderingerne af de tre afdelingsledere.

	Performancevurdering	Udviklingspotentiale
Afdelingsleder1	P3 (høj)	U1 (har vist sit fulde potentiale)
Afdelingsleder2	P1 (ny i stillingen)	U3 (højt potentiale)
Afdelingsleder3	P2 (medium)	U2 (medium)

Tablet 2: Performance- og udviklingspotentiale vurdering

Performance vurderes som: lav (L1), medium (P2) eller høj (P3). Udviklingspotentialet vurderes som lavt (U1), medium (U2) eller højt (U3). På baggrund af potentiale vurderingen bliver man sammen med funktionschefen (FC) enige om AL's udviklingsmål. Fra medarbejder- og teamledersiden er AL i to medarbejdertilfredshedsundersøgelser blevet bedømt således (se *tablet 3* herunder):

Undersøgelsen blev foretaget af et eksternt konsulentfirma i begge år. AL kunne scores: meget højt, højt, neutralt, lavt og meget lavt.

Analyse: De tre afdelingslederes forskellige positioneringer

I dette afsnit beskrives og analyseres, hvordan de tre afdelingsledere (AL) konstruerer

deres lokale ledelses- og målstyringspraksis gennem forskellige positionerende handlinger i samspil med virksomhedens højt formaliserede performance- og målstyringsystem. Analysen er struktureret med afsæt i de tre afdelingslederes praksis, og starter med en analyse af deres praksis omkring *lean-tavlemødet*, der er en teknologi for målstyring- og performanceoptimering, som alle afdelingsledere skal anvende. Derfor giver en analyse heraf et godt afsæt for at vise, hvordan de tre afdelingslederes ledelses- og målstyringspraksis konstrueres forskelligt. Derefter zoomes ind på centrale forskelle i deres ledelsesstil, og særligt på hvordan deres ledelses- og målstyringspraksis forhandles i samspil med deres teamledere og medarbejdere.

AL 1	AL2	AL3
Medarbejderne scorede, på en række parametre, de to, nu forhenværende, teamledere (TL) under AL1 i 2016 meget højt mens de nye TL i 2017 blev scoret meget lavt. AL1 blev i 2016 scoret lavt af medarbejderne og meget lavt i 2017. AL1 blev af de to TL scoret højt i 2016 og meget højt i 2017.	Den ene TL's medarbejdere scorede, på en række parametre i 2016, deres TL højt mens den anden TL's medarbejdere scorede deres TL neutralt. Dette gentog sig i 2017. AL2 var ny i 2016 og blev scoret neutralt i 2016 og lavt i 2017 af medarbejderne. TL scorede AL2 højt i begge år.	Medarbejderne scorede på en række parametre den ene TL meget højt mens den anden TL blev scoret meget lavt i både 2016 og i 2017. AL3 blev scoret højt begge år af både medarbejdere og af begge TL.

Tablet 3: Medarbejdertilfredshedsundersøgelse i år 2016 og 2017.

Lean-tavlemødet hos AL1 – ”stram styring med fingeren på pulsen”

Vi er til det daglige *lean*-tavlemøde hos AL1. På mødet deltager afdelingens to teamledere samt fem specialister. AL1 indleder mødet med at berette om sin daglige tur rundt i fabrikken. Fokus for fortællingen er, at der skal strammes op på rengøringen. Han fortsætter ”...jeg har sagt det før og alle ved godt hvor vigtigt det er”. AL1 har desuden fundet og fotograferet to steder, hvor der var vådt og glat, og viser det på to PowerPoint slides. Specialisterne siger ikke noget. Den ene teamleder siger, at hun i går igen har talt med dagholdet om opstramning omkring procedurerne for rengøring. Herefter giver AL1 ordet til den anden teamleder, som går hen til en tavle på væggen.

Her gennemgår han nogle problemer fra gårsdagens produktion, samt hvilke aktioner, der er taget på problemerne. AL1 spørger ind til aktionerne og stiller bl.a. et spørgsmål til et af de store problemer, som handler om emballage. Teamlederen kan ikke umiddelbart svare, og AL1 svarer derfor selv. Teamlederen spørger uddybende og AL1 svarer med nogle instruktioner. Derefter fortsætter teamlederen gennemgangen i knap to minutter. AL1 og en specialist stiller hver et spørgsmål som teamlederen besvarer. Efterfølgende beder AL1 den anden teamleder om at

gennemgå sine team-tavler. Hun gennemgår sine tavler med fokus på tre aktioner, som er i gang for at rette op på et sikkerhedsproblem, et etiketteproblem samt et uheld, hvor et stort kvantum produkt gik tabt. I forhold til uheldet har hun haft en samtale med den ansvarlige medarbejder. AL1 spørger, om der er behov for yderligere træning af medarbejderen, eller om de skal sætte en anden på opgaven? Teamlederen svarer, at hun har haft en samtale med medarbejderen, der ”... har forstået at det var en alvorlig fejl”. Efter dette gennemgås tavlen med måltal for gårsdagens produktion, og det konstateres at alle mål i form af kvantum og kvalitet er nået. Afsluttende har to af specialisterne ordet ca. fire minutter, hvor de bekræfter at nogle procedurer og blandingsforhold er ændret, samt at kvalitetssikringerne for disse er på plads. Herefter slutter mødet.

Beskrivelsen er typisk for den måde, hvorpå AL1 driver det daglige *lean*-tavlemøde. Nøgleordene er stram styring på måltal, kontrol og systematisk opfølgning på fejl med sans for detaljen. Derimod så vi i observationsperioden ingen eksempler på refleksive og undersøgende læringsspørgsmål på det daglige *lean*-tavlemøde i afdelingen. Ved at stræbe efter perfektionisme og firma-loyalitet italesætter AL1 mening som noget, der kan og skal begrundes rationelt. Teamledere og specialister medskaber en meningsramme, hvori medarbejderne er til for firmaet og ikke omvendt. Med det afsæt fremstilles en sammenhængende og meningsbærende historie om at ville skabe perfekte resultater med afsæt i firma-loyale værdier.

AL1 er meget erfaren i afdelingen og har selv tidligere arbejdet på gulvet. Derfor kender han produktionen ud og ind, og han påtæller alle fejl han ser undervejs på sin daglige kontrolrunde. I observationsperioden tager AL1 lange arbejdsdage og bevæger sig fysisk



hurtigt. Vi noterer, at det ind i mellem er svært at følge med ham rundt i produktionen, fordi han går hurtigt. Han vil gerne have 'fingeren på pulsen', som han siger, og det betyder, at han er inde over rigtig mange små dagligdags beslutninger i driften. AL1 siger i et interview følgende om sin egen ledelses- og målstyringspraksis:

Jeg er den type [...] min teamleder siger 'gider du ikke lade være med at gå igennem produktionen', så siger jeg hvorfor? 'Fordi du ser alt, du påtaler alt'. Jeg har den filosofi, at hvis du ser noget og ikke påtaler det, så har du negligeret det, så hvis jeg ser et safety issue eller et kvalitets issue, så påtaler jeg det altså med det samme, fordi det er vigtig for mig at sige 'jeg så det, og vi bliver nødt til at håndtere det', og jeg bliver nødt til at gøre noget ved det. [...] Hvis vi som ledere ikke går ind og siger det her, det er altså vigtig for os – det er vigtigt, at vi får prioriteret det, jamen så lige pludselig så er det, hvor er grænsen så henne, så bliver den flydende [AL1].

I interviewcitatet positionerer AL1 sig som afdelingens 'bolværk mod slendrian' – en rolle han tager på sig, fordi teamlederne i hans optik ikke løfter dette ansvar. Med disse italesættelser får han samtidig sagt en del om manglende tillid til teamlederne. Modsat AL1's fortolkning af teamlederens, 'fordi du ser alt, du påtaler alt', så kan dette også analyseres som en anmodning om at give plads og at udvise lidt mere tillid til, at de nok skal klare arbejdet sammen med medarbejderne på gulvet. Fra AL1's perspektiv begrundes denne 'rettidige indgriben' med et hensyn til afdelingen som helhed:

Det er ikke fordi det går ud over mine KPI'er, men det går jo ud over hele afdelingen. Hvis der er en i kæden, der ikke performer, så har vi jo alle sammen [...] en stor pligt i at få den her medarbejder op og køre, fordi [...] så ram-

mer det bare os alle sammen, så derfor er det utrolig vigtigt at adressere de ting så hurtigt som overhovedet muligt, og gerne inden [...] det begynder at trende, og det er jo også en ting, jeg holder øje med hele tiden [...] så jeg hurtigt kan komme ind og måske med, bare med en lille hammer og sige 'så slår vi lidt her og så virker tingene igen.

At AL1 gør sig til eksponent for en problem-løsningskultur, hvor problemer løses 'ved at slå lidt med en lille hammer', fremstiller ham i vores optik som en effektiv leder i KPI-forstand – styring kontrol og løbende optimering af performance. Dog syntes hans beskrivelse af indsatsen som 'en lille hammer' ikke helt i tråd med teamledernes og medarbejdernes oplevelser. I det følgende vil vi zoomer yderligere ind på AL1's ledelsesstil, der kan beskrives som udpræget rationel, styrende og resultatorienteret.

Ledelsesstilen hos AL1 – "resultater over relationer"

AL1 har fokus på resultater – vi skal nå vores KPI'er og måltal – over relationer, hvilket skaber en række konflikter i afdelingen, som paradoksalt nok kommer til at påvirke afdelingens resultater negativt. At AL1 'spiller uden gehør' for relationer kan ses i hans praksis for at belønne og straffe i forhold til resultater fremfor at fokusere på adfærd og intentioner. AL1 fortæller for eksempel om en situation, hvor han inviterede sine medarbejdere på en tre-retters middag i afdelingen som belønning for, at de havde bidraget aktivt til at finde million-besparelser. En anden gang var belønningen et besøg af en pølsevogn i afdelingen efter en ekstraordinær indsats. I den anden ende af skalaen blev alle medarbejdere truet med fyring, og der blev indført skærpede arbejdstidsregler, da afdelingslederen konstaterede, at medar-

bejderne "gik hjem før tiden". Det sammenlignede han i sin kommunikation, som at "tage af kassen", og udviste ingen lydhørhed for, at medarbejderne beskrev dette som en mangeårig kutyme.

Gennem observationsperioden bliver det tydeligt, at AL1's resultatorienterede ledelsesstil afføder en række konflikter, og derved forhandlinger i relationen med medarbejderne. Forhandlingen af relationen kan beskrives som en storyline, der udspiller sig som en vedvarende forhandling af positioner. Forhandlingen kommer til udtryk gennem indtagelse og befæstning af magtfulde muligheder for udfald mod modparten, opbygning af forsvar for at stække modpartens mulighed for at dominere samspillet, samt tilbagetrækning fra positioner, som ikke længere er holdbare, eller som er i risiko for at blive løbet over ende af modparten. I kaffestuen hos medarbejderne siger en medarbejder: "fokus er kun på KPI'er og [...] lean". En anden siger: "der er ingen tillid tilbage til ledelsen – AL1 lyver".

Konflikten omkring arbejdstidsregler kan fortolkes som forhandlingen mellem to narrativer, som hver især forsøger at dominere relationen. Hos medarbejderne er fortællingen, at afdelingslederen truede med at fyre hele holdet, og at en del medarbejdere har været nede med stress på grund af ensidig fokus på kvantificerbare resultater sammenholdt med et fravær af nærvær og kommunikation. Udtalelsen "Vi taler med ham gennem tillidsmanden" giver en indikation af, hvor højt bølgerne går i konflikten. Fra AL1's perspektiv ser situationen noget anderledes ud – her lyder fortællingen, at kun hans rettidige indgriben, samt hårde og vedvarende fokus på at skabe resultater, er årsagen til, at hele holdet ikke allerede er blevet fyret. Hvor medarbejderne positionerer AL1 som urimelig i et omfang, hvor det er nødvendigt at inddra-

ge tillidsmanden, så positionerer AL1 medarbejderne som uansvarlige og sig selv som afdelingens redningsmand. Herved bestyrker AL1 sin styrende tilgang til magtudøvelse og ledelse – en position hvorfra krav, ordrer og regler kan anvendes med forventning om efterlevelse af en medarbejdergruppe, som fastholdes i en mindre magtfuld position. At knytte disse prædikater, hhv. urimelig og uansvarlig til modparten, kan analytisk ses som et gensidigt forsøg på at bringe modparten i en ringere position i forhold til den videre forhandling af relationen.

Lean-tavlemødet hos AL2 – "det skal give mening"

Efter et lean-tavlemøde med AL2 og hans teamledere, fortæller AL2: "det gav ikke mening med tavlemøder hver dag, som det formelle PM system foreskriver – vi holder derfor kun tavlemøder en gang om ugen i hvert team". Dette er langt fra det eneste sted, hvor AL2 udfordrer det formelle performance- og målstyringsystem, og med afsæt i egne personlige værdier og holdninger sætter sit tydelige præg på den lokale ledelses- og målstyringspraksis. AL2 fortsætter med at fortælle, hvordan han er kritisk over for lean-tilgangen og de KPI'er afdelingen formelt styres efter, fordi de ensidigt fokuserer på kvantitative performance-mål og ikke inkluderer kvalitet og relationer.

... efterfølgende så blev offshoring et hot topic... samme lean tilgang... nu kunne man ikke automatisere mere mente man... så den eneste måde at gøre det billigere på, det var så at sende processerne til Indien... så lean perspektiverne igen... man forholdt sig ikke til, om servicen var bedre eller dårligere, man sagde bare... vi skal bare have shipped-on-time... den skal bare fastholdes i grøn... så er kundeservicen jo god antageligvis... så derfor flyttede de tingene til Indien [...]. CSL medarbej-

bejderne mente blot det var et spørgsmål om tid, før de alle sammen blev sendt til Indien eller fyret.

Teamlederne nikker, og den ene siger, at "der er mere fokus på resultater end på mennesker og relationer", og hun fortsætter "for mig er samtalerne med medarbejderne vigtige, fordi vi skaber resultater sammen". AL2 fortæller, hvordan han har eksperimenteret med at supplere de formelle KPI'er med blødere proces- og adfærdsmål samt personlige læringsmål for hver enkelt medarbejder, hvilket dog ikke blev modtaget entydigt positivt af medarbejderne.

Selv om vi har udviklet en mere rummelig model, hvor alle kan finde inspiration til personlige læringsmål, så søger medarbejderne tilbage til det kendte. Altså de foretrækker de kedelige KPI'er fra 2016, som ikke måler på den sande kvalitet i arbejdet, eller er særlig inspirerende at tale om. Jeg har en formodning om, at de søger disse KPI'er, fordi de er "nemme" at opfylde og ikke stiller krav om personlig udvikling. For at imødesee dette behov for meget målbare KPI'er, så har vi valgt at oprette nogle team-specifikke tavler, hvor performance måles separat for hvert team, fx hvor mange ordrer er tastet for sent ift. vores standard-lead-time, eller hvor mange deliveries er lavet manuelt i stedet for at bruge det automatiske batch job.

AL2 anerkender medarbejdernes ønske om specifikke målbare mål, men insisterer på, at de skal finde nogle KPI'er, som giver mening lokalt. Dette bliver til team specifikke tavler på 'lead-time' og 'automatisering', som er specifikke målbare mål, men som i langt højere grad afspejler kvaliteten i det arbejde, der udføres, end de KPI'er, som skal rapporteres op i organisationen. AL2 fortæller her:

En måling på ordre lead-time er ekstremt vigtig for os, da den underbygger afdelingens evne til at automatisere vores ordreprocesser. Jeg har personligt udnyttet den udefinerede ramme [fra funktionschefens side] til at præge CSL med egne ambitioner fx. om automatisering, standardisering og øget kvalitet i vores kundekontakt.

Det ugentlige lean-tavlemøde mellem AL2 og de to teamledere er uformelt. Det handler primært om, at teamlederne i samtale med AL2 og hinanden gennemgår målene for kundeordrer, der er indtastet korrekt, samt det antal, der er tastet forkert. Tavlerne i CSL er mindre og indeholder markant mindre information end tavlerne i de to produktionsenheder. Til gengæld har de som nævnt ovenfor en tavle med 'kompetenceudvikling', hvor medarbejderne kan skrive deres personlige læringsmål og ønsker om kompetenceudvikling. AL2 opfatter tilsyneladende sig selv som sandhedssøger ('måle den sande kvalitet') og som en, der udfordrer det bestående system. I sin jagt på sandheden om den sande kvalitet og udfordring af det eksisterende system, italesætter han mening som en sandhed, der både kan og skal findes. I både interview, observation og i det skriftlige materiale taler AL2 om, hvad der er 'rigtigt og meningsfuldt' at måle – og om det modsatte. Teamlederne medskaber og udvider denne menings-indramning ved at sætte fokus på mennesker og relationer. Dette udfordrer organisationen udstukne meningsreservoir, hvor fokus er på resultater. AL2 og hans teamlederne skaber i fællesskab en sammenhængende og meningsbærende historie om at ville 'det rigtige og det sande' (primært AL2), og have fokus på 'at lære og udvikle sig gennem nære relationer' (primært teamlederne).

Ledelsesstilen hos AL2 – "visionær og involverende"

AL2 blev forfremmet fra teamleder til afdelingsleder i perioden, hvor vi observerede organisationen. Hans forgænger var vellidt i afdelingen, og indledningsvist blev AL2 mødt med en vis skepsis. Han uddelegerede hurtigt både flere pligter og mere ansvar til medarbejderne, og involverede også sine tidligere teamleder-kolleger i ledelsesarbejdet i højere grad end sin forgænger. Hensigten, forklarede han, var at bemyndige både teamlederne og medarbejderne med det formål at øge effektivitet, kvalitet og trivsel i afdelingen. Samtidig var han meget eksplicit om at kommunikere en klar vision, og bruge denne som retningsgivende for udvikling af afdelingen og de enkelte medarbejdere. AL2 siger følgende om den visionære ledelsesstil:

Jeg håber på, at jeg kan- at vi kan skabe en vision, som CSL'erne kan se sig selv i om 3 – 5 år [...]. Der har været mange lange diskussioner omkring, hvad er fremtiden for en CSL, så hvis vi kan skabe en vision, som CSL'erne kan se sig selv i. Så vi kan sige, at hvis det er målet om 3 – 5 år, hvad er det så, du skal udvikle dig indenfor i den mellemliggende periode, for ellers så får vi desværre en fortsættelse af historikken, hvor folk måske ikke har været ret specifikke omkring, hvordan de skal udvikle sig [...] så går de på indkvoteringskursus, men det er bare genopfriskning, det er ikke nødvendigvis en udvikling, og det flytter ikke nødvendigvis performance ret meget, hvis du hele tiden kører rundt i den samme suppedas.

Man kan sige, at AL2 med den visionære og involverende ledelsesstil i høj grader positionerer sig som en handlekraftig afdelingsleder, som både tør udfordre det formelle performance og målstyringsystem, der hvor det ikke giver mening lokalt, og tør involvere medarbejderne i at skabe en meningsfuld

vision for afdelingen. Hermed indledes også en reformhandling af de fokuspunkter, som afdelingen hidtil har navigeret efter. Ved at invitere medarbejderne ind i visionsarbejdet, bemyndiger han dem til at indtage indflydelsesrige positioner i forhold til den strategiske udvikling og ressourceanvendelse i afdelingen.

Den visionære og involverende ledelsesstil møder imidlertid modstand, hvilket også nævnes i flere interviews med AL2s medarbejdere og ledere. Hans ideer er i modstrid med det overordnede, *lean*-baserede performance- og målstyringsystem. I et positioneringsperspektiv kan man sige, at han indleder en forhandling af sit ledelsesrum, idet han forsøger at likvidere målepunkternes tilstrækkelighed både i sin kommunikation opad og nedad. I kommunikationen opad udfordres tilstrækkeligheden i de målepunkter, som hans afdelings KPI'er hviler på; medarbejderfravær på under 4%, medarbejdertilfredshed på over 80%, samt at anvende 'kundens vare afsendt til tiden' som indikator for kundetilfredshed.

... hvis vi bare skulle sikre vores bonus, hvis vi var suboptimerende, så skulle jeg kun fokusere på de formelle KPI'ere [for CSL], så kunne jeg i bund og grund være glad [for KPI'erne er opnået], men fordi vi er så engagerede, synes jeg jo organisationen er [til] i forhold til kunderne, så repræsenterer vi jo ikke kun vores eget, men også kundens stemme internt i Supply Chain, og derved har vi også en interesse i at påvirke andre.

Gennem italesættelsen af 'den suboptimerende' som den anderledes og ikke-attraktive position, optegnes et kontrastbillede af en engageret afdeling og en helhedsorienteret afdelingsleder, som ikke kun fokuserer på sin egen del af forretningen, men ønsker at bidrage til en kundeorientering af hele

værdikæden. Ved at etablere en række hhv. attraktive og ikke-attraktive positioner, åbner AL2 for en forhandling af det formelle performance- og målstyringsystem, som er styrende for virksomheden. Dermed udfordrer AL2 legitimiteten i de forhold, der i en hierarkisk opbygget organisation definerer hans ledelsesrum – han forlader så at sige den sikre havn ved at udfordre de nemt-opnåelige KPI'er. I relationen til AL2's egne medarbejdere kan modstanden både analyseres som et udtryk for usikkerhed på, om han har rygdækning højere oppe i systemet, og som et udtryk for usikkerhed på deres kompetencer og ressourcer til at honorere de nye krav som AL2's ledelsesstil indebærer. Vi har ikke i vores empiriske materiale grundlag for at vurdere om dette eller noget helt tredje er på spil. Som nævnt ovenfor ved vi dog, at AL2 møder en del modstand fra både medarbejdere og overordnede i det formaliserede system. Et eksempel på hvordan AL2 udfordrer medarbejdernes eksisterende praksis, og stiller nye krav til deres kundeførelse, som ikke kommer oppefra, kan ses i dette interviewcitater:

Hvis man antager at leverance til tiden er det samme som at sige at kunderne er tilfredse [...] Når jeg selv bestiller på en webshop, så forventer jeg det bliver leveret til tiden, men det giver mig ikke en god kundeoplevelse [...] i erkendelse af at kommunikation og personlig interaktion er de væsentligste parametre for at skabe en god kundeførelse, en god kundeoplevelse, så ville jeg hellere måle på, hvordan den enkelte medarbejder performer i forhold til kunderne.

Ved at flytte fokus fra medarbejdernes indsats til effekten hos kunden, forlænges hvad Morieux (2014) beskriver som konsekvenshorisonten. Dette stiller åbenlyst større krav til den enkelte medarbejder. Den nuværende praksis positioneres af AL2 som u hensigtsmæssig, og gennem denne destabilisering gøres det 'legitimt' at udforske alternativer.

Den tydelige ambition om at skabe en bedre performance- og målstyringspraksis i organisationen synes at slå igennem i alle AL2's handlinger. I vores optik fremstår AL2 nærmest overmodig i sin konstante udfordring af den eksisterende praksis. I en teoretisk analyse begrebsættes modig ledelse som en situationsbestemt balance mellem det 'mismodige' og det 'overmodige' (Elmholdt og Elmholdt 2018). Den overmodige leder tør løbe en stor personlig risiko, men mangler situationsbestemt dømmekraft, og lykkes derfor sjældent med det lange seje træk. AL2 kan i dette perspektiv analyseres som en overmodig leder, der i slutningen af observationsperioden efter eget ønske fratræder stillingen som afdelingsleder for efterfølgende at tiltræde en stilling på et højere niveau i en anden virksomhed.

Lean-tavlemødet hos AL3 – "lige efter bogen"

På det daglige lean-tavlemøde hos AL3 deltagere tre teamledere samt tre teknikere og specialister. AL3 byder velkommen og styrer mødet fra start til slut. Det er ham, der tre gange peger ud og skriver nye informationer på de fire tavler. Han spørger den ene teamleder, hvordan det går med at "indhente det tabte" på en maskine, som havde nedbrud i to timer i går. Hun fortæller, at "det



er indhentet ved at indkalde ekstra folk til nat-holdet". Den anden teamleder afrapporterer på et halvt minut at hans hold er foran på begge produktionsenheder. AL3 nikker uden at sige noget. En tekniker beretter om, hvordan problemet med maskinen er løst, men at "den sikkert vil bryde sammen igen, da det ikke er første gang". Herefter gennemgår AL3 afdelingens fire overordnede KPI'er, som er sikkerhed, kvalitet, levering og trivsel. Tre tavler a 1,5 x 3 meter dækker det meste af væggen, og under de fire overordnede KPI'er er der lodret placeret fire plastlommer med nyeste information forrest.

Informationerne kommer fra forskellige styringssystemer. Informationerne om kvalitet og levering kommer fra organisations SAP-system, mens informationerne om trivsel og sikkerhed produceres lokalt i afdelingen. AL3 gennemgår trivsel og fortæller, at "alle er i grøn bortset fra en, som er i gul, og det er fordi...". Den løbende monitorering af trivsel baseres på data, som kommer fra skemaer, der hænger i medarbejdernes kaffe-stue, hvor man hver fredag placerer en brik med et foto af sig selv i et grønt, gult eller rødt felt. Grøn indikerer, at det har været en god uge, gul betyder at den har været lidt op og ned, mens rød betyder, at noget ikke har været, som det burde være. AL3 forklarer bagefter, at det er teamlederens opgave at følge op med den enkelte medarbejder, hvis vedkommende ikke selv henvender sig ved to på hinanden følgende røde markeringer.

Vi mødes hver dag ved min tavle, og så gennemgår vi forskellige KPI'ere inden for sikkerhed, kvalitet, levering og trivsel [...] Der gennemgår vi KPI'ere og det er sådan meget facts baseret, hvor at jeg ser, hvordan performer vi på x-parameter [...] hvis vi er rød på KPI'en, hvad gør vi for at rette den op, altså hvad er den korrigerende handling, så det er sådan den meget [...] hardcore dag til dag opfølgning

på hvordan vi performer [...] den måde jeg leder mine folk på, det er jo selvfølgelig, at jeg går op i at de performer [...] hvis de ikke er grønne på deres KPI'ere, og de ikke har en forklaring på, hvordan fanden de gør, så er det selvfølgelig min opgave enten at udfordre dem eller presse dem eller diktere.

AL3 tegner et billede af driften som præget af tæt KPI-opfølgning og data-drevne beslutninger. Den direkte ledelse af medarbejderne er uddelegeret til teamlederne, som selv afholder tavlemøder i de enkelte teams. AL3 fremhæver 'sikkerhed, kvalitet, levering og trivsel' som centrale, og at hans ledelse derigennem er 'meget facts baseret', hvorved han lægger sig tæt op ad HR-manualens retningslinjer på området. Herved positionerer han sig selv og sin ledelse som meget regelret og pligttopfyldende gennem sin data-baserede daglige KPI-opfølgning. HR-manualen for lean-tavlemøder følges til punkt og prikke, men man fornemmer alligevel, at relationen til teamlederne er lidt distanceret.

En af de ting, der er særlige for AL3's lean-tavlemøde, er, at han har indført 'solstrålehistorier', som er en historie om noget, der er gået rigtig godt siden sidste tavlemøde. Dagens solstrålehistorie fortælles ganske kort af den ene teamleder, og handler om hvordan et team mødte frem, selvom de ikke havde vagten, og sørgede for at indhente det tabte som ovenfor nævnt. AL3 klapper og resten af holdet følger trop og klapper kortvarigt og behersket med. De går videre med KPI'et på sikkerhed. Her er ikke noget at rapportere, da der ikke har været ulykker siden i går. Målet for leveret antal tons i den rette kvalitet af forskellige produkter er nået, trods ændrede produktionsordrer i løbet af dagen. AL3 afslutter mødet, og aftaler med den teamleder, som havde en maskine med nedbrud, at de går ud og kigger på den sammen.

Det er påfaldende at AL3 ikke spørger ind til, *hvordan* målene er nået kun, *om* de er nået. Hvis målene ikke er nået, så spørger han ind og teamlederen fortæller – *hvorfor* de ikke er nået. I denne lokale målstyringspraksis handler det således om, hvorvidt målene er nået eller ej, og som *lean*-konceptet foreskriver, hvilke fejl der skal rettes, hvis de ikke er nået. Problemer gøres dermed til fejl, hvor der er fokus på 'hvad' og 'hvorfor' – afgræns problemet og find en løsning. Den medarbejder-fokuserede KPI på trivsel blev behandlet på samme måde. AL3 gik således ikke ind i problemerne, hvis der var røde tal, men uddelegerede opgaven til teamlederne. Punktet med 'solstrålehistorier' blev på de observerede *lean*-tavlemøder behandlet rituelt og overfladisk – kort fortælling og mekanisk klapsalve, og ingen uddybende og undersøgende spørgsmål eller forsøg på at uddrage læring af den gode historie. AL3 identitetskonstruerer sig selv som fakta-tjekker. Mening er for AL3 indlejret i de eksisterende strukturer, normer og værdier. Han har så at sige 'overtaget' mening. Med afsæt i dette beskriver han sig selv som facts-baseret, men samtidig som åben og gemytlig. Gennem procedure-orientering og umiddelbar åbenhed konstrueres mening som facts. Teamledere og specialister medskaber – ikke mindst gennem tavshed – denne menings-indramning, hvor 'solstrålehistorier' understøtter den faktuelle og problemorienterede tilgang. Mening konstrueres her ved, at håndgribelige fakta herunder problemer gøres til værdifulde ledetråde. Andre mulige ledetråde herunder dybere læring fremstilles ikke. Dermed aktualiserer AL3 og hans medarbejdere bestemte meningsenheder (facts og problemer) med udtalt reference til en horisont af andre muligheder, som ikke kan udnyttes på samme tid (uddybende og læringsorienterede spørgsmål).

Ledelsesstilen hos AL3 – "tillidsbaseret der opleves distanceret"

Sideløbende med tavlemøderne, som spiller en central rolle i AL3s ledelse, afholdes en række møder om andre emner, som ikke er direkte KPI-orienterede:

Ellers så mødes jeg hver 14. dag med mine teamledere eller faktisk med alle mine direkte referencer, jeg har 6 [...] det møde er en time, og der har de egentlig et frirum til at komme med ting. Jeg sidder ganske tæt på dem, så jeg opfordrer til [...] at man kommer forbi, hvis de har et eller andet, de lige vil vende, så vender vi det, sparrer, coacher eller bare drøfter en ting, og det kan lige så meget være mig, der kommer ned til dem, som det er dem, der kommer til mig.

Gennem disse møder, håndteres de aspekter af ledelse, som ikke knytter sig til det daglige tavlemøde. Ved at bruge betegnelserne 'sparre' og 'coache' positionerer AL3 sig som en tilgængelig leder, som stiller sin tid og opmærksomhed til rådighed for sine mellemledere. Ved at beskrive mødet som et frirum positionerer han sig som lydhør for de problemer og forslag, teamlederne måtte have. AL3 fortæller videre, at han med 75 medarbejdere i afdelingen i høj grad har valgt at lede gennem teamlederne, og at han har tillid til at de løfter opgaven.

Jeg synes, jeg i høj grad gør brug af tillid både fra mig til mine folk men også fra mine folk til deres medarbejdere, fordi at vi er ledere [...], og hvis vi skulle gå rundt og mikro-manage alt det vores folk de gør, jamen så vil vi ikke kunne gøre andet. Så jeg har fuld tillid til, når min teamleder [...] når jeg siger, 'vi har rød her, hvad har du gjort ved det', så siger han eller hun 'jamen vi har gjort sådan og sådan'. Så stoler jeg på, det virker, og jeg spørger selvføl-

gelig dagen efter, hvis den er rød igen, men jeg har fuld tillid til, at det de gør, er det rigtige.

Ved at beskrive sig selv som tillidsfuld positionerer han sig i en forhandling om, hvor tilstedeværende man som afdelingsleder bør være i produktionen. Som modposition benytter han konnotationen 'micro-management' til negativt at beskrive en måde at bedrive afdelingsledelse, hvor der ikke er tillid, og hvor medarbejderne derfor er underlagt konstant, direkte supervision. Denne beskrivelse af den tillidsfulde ledelsesstil udfordres af teamlederne, som argumenterer for et langt større behov for at være tilstede på gulvet.

[Performance] handler om at være til stede og se, hvad der sker, synes jeg. Det er svært at lede performance, når man ikke rigtig har kontakt til nogen [...] vi måler jo KPI'er selvfølgelig på performance på linjerne, men der kan man jo ikke rigtig se, om det er den enkelte person, der trækker performance, eller om det er dem alle sammen.

Gennem sit eksempel på hvordan måleinstrumenterne ikke giver et fuldkomment billede, og at dette må suppleres gennem en direkte føling med praksis, udfordrer teamlederen AL3's narrativ, hvor 'tillidsfuld' positioneres overfor 'micro-management'. Ved at positionere sin egen ledelse som tilstedeværende og proaktiv, positionerer teamlederen samtidig AL3s ledelse som distanceret og reaktiv. Herved udtrykker teamlederen implicit en kritik af en distanceret databaseret målstyringspraksis, hvor det ikke-målfastsatte (men vigtige, hvis man kommer ud på gulvet) forbliver overset, og dermed skabes en organisatorisk blindhed.

Opsamling på meningsskabelse

Afsluttende er det værd at bemærke, at organisationens meningsskabelse udadtil er en gennemgribende fortælling om bæredygtighed og innovation. Indadtil sker meningsskabelse omkring effektivitet og daglige *lean*-styrede performancemål og data. Weber beskrev på den ene side bureaukratisering som den mest effektive og rationelle måde, hvorpå man kan organisere, registrere og måle menneskers aktivitet. På den anden side forudså Weber, at den fortsatte meningsstyring med afsæt i og praksis omkring data, ville føre til "en polarnat af iskoldt mørke", hvori den omsiggribende kvantificering af menneskets arbejdsliv ville fange individet i "sjæleløse jernbure" af regel-baseret kontrol. Mens organisations overordnede meningsskabelse fremstår som en integreret helhed, så er de lokale, meningsskabende fortællinger langt mere differentierede og fragmenterede. Et kludetæppe der konstant vikles op og sammensættes på ny. KPI'er, der kan tælles, er formelt koblet til organisationens overordnede finansielle mål. Men der sker ikke umiddelbart kobling til – eller fra – organisationens meningsbærende narrativ om at ville gøre verden mere bæredygtig.

Sådan en datastyret og højt formaliseret målingspraksis er i en række sammenhænge problematisk, fx siger Levinson (2003) at den enkelte medarbejder og leders ønsker og behov bliver ikke-eksisterende i formelle performance måle-systemer. Levinson siger, at enøjet brug af kvantitative malinger og objektivitetsfokus negligerer kvalitet i ordets bredeste forstand. Van Dooren (2011, 2015) peger på en række paradokser i performance management systemer, herunder at skulle "tælle det utællelige". Det har vist sig adskilligt vanskeligere at måle effekten af en indsats end selve indsatsen (antal timer, medarbejdere osv.). Desuden opstår der ofte det, forskerne kalder analyse-paralyse, fordi

beslutningstagere ikke kan overskue endsige ordne et uendeligt hav af tilgængelige data. Pollitt (2013) viser endvidere, at stringent styring og måling af performance i mange tilfælde fører til snyd (bryder reglerne), spil (bøjer reglerne) og symbolsk brug. Enten fordi præstationsindikatorerne forekommer meningsløse – eller fordi det kan betale sig at udskyde opnåede resultater til den næste regnskabsperiode. Ingen af de tre afdelingsledere har KPI'er som relaterer sig til bæredygtighed. Mening tager form gennem sin kontekst – og med det i mente, antydes det at organisationen og de tre afdelinger selvfølgelig har hver deres konkrete, organisatoriske kultur og struktur – men også at de ikke umiddelbart har en fælles organisatorisk virkelighed.

Diskussion

Positioneringsanalysen tegner tre meget forskellige billeder af, hvordan afdelingsledere konstruerer deres ledelses- og målstyringspraksis i samspil med virksomhedens performance- og målstyringsystem. Analysen af de tre lean-møder samt de relaterede interviews og dokumentgennemgang tyder på, at afdelingsledernes ledelses- og målstyringspraksis konstrueres meget forskelligt,

hvilket i høj grad påvirker, hvordan teamledere og medarbejdere oplever performance management som understøttende (enabling) eller begrænsende (coercive). At praksis kan fremstå så forskelligt indenfor sammen organisatoriske performance- og målstyringsystem, nuancerer designtilgangen hos Adler og Borys (1996). Disse forfattere fremhæver, at det er design og implementering af performance- og målstyringsystemer i sig selv, der afgør om ledere og medarbejdere oplever systemet som understøttende eller begrænsende (Adler & Borys 1996, 78). Vi fandt eksempelvis, at AL1, der kørte en stram målstyrende og disciplinerende ledelsesstil, opfattede det formelle performance- og målstyringsystem som understøttende, men at medarbejderne i højere grad oplevede tilgangen som begrænsende og kontrollerende. AL2 var kritisk over for det formelle performance- og målstyringsystem, som han opfattede som begrænsende for afdelingens langsigtede resultatskabelse. Han udfordrede systemets rammer, og forsøgte at skabe en mere læringsfokuseret og involverende lokal ledelses- og målstyringspraksis, men mødte en del modstand fra både organisationen og fra egne medarbejdere. AL3 havde fokus på kontrol og dokumentation – han operationaliserede den lokale ledelses- og

	Afdelingsleder 1	Afdelingsleder 2	Afdelingsleder 3
Ledelses- og målstyringspraksis	Basisposition: Styring	Basisposition: Læring	Basisposition: Kontrol
	Handlemønster: Disciplinerer	Handlemønster: Skaber	Handlemønster: Dokumenterer
	Narrativ: <i>Min vigtigste opgave er at prioritere hvilke mål der først skal nås</i>	Narrativ: <i>"vi valgt at oprette nogle team-specifikke tavler, hvor performance måles separat for hvert team"(pointe: lokal meningsskabelse)</i>	Narrativ: <i>Jeg har tillid til at mine teamledere klarer ærterne, så længe de ikke har røde produktions-KPI'er</i>

Tablet 4: Skematisk oversigt over afdelingsledernes praksis

målstyringspraksis lige efter HR-manualen for *lean-tavlemøder* og tillidsbaseret ledelse, men blev af medarbejderne oplevet som distanceret og ude af kontakt med de konflikter og udfordringer, der havde betydning i hverdagen. Han blev således positioneret som eksponent for et ledelses- og målstyringssystem, der virkede fremmedgørende på medarbejderne.

Det formelle performance- og målstyringssystem stiller HR-manualer, *lean-tavlemøder* og performancemålinger til rådighed, som afdelingslederne i større eller mindre grad vælger at anvende – altså kan man hævde, at det formelle performance- og målstyringssystem i praksis rummer nogen grad af fleksibilitet. Dog kan det diskuteres, i hvilken grad denne fleksibilitet var intenderet. Eksempelvis var *lean-tavlemøderne* i virksomhedens formelle dokumenter beskrevet som en tvungen daglig praksis, imens HR-manualer var formuleret som vejledninger til en god praksis. Uanset de formelle intentioner, så viste analysen af vores data, at de tre afdelingsledere positionerede sig meget forskelligt i dette mulighedsrum. Fra AL2 der i høj grad udfordrede og oversatte de formelle manualer og procedurer, over AL1 der styrede detaljere og nidkært helt ud i driften til AL3 der i HR-håndbogens ånd udviste tillidsbaseret ledelse, distancerede sig fra driften og ledte gennem dokumentation og kontrol af måltal på tavlemøder med teamledere og via objektive performancemålinger af medarbejderne. Det er interessant at AL3 på trods af højest 'compliance' over for det formelle performance- og målstyringssystem kun blev vurderet som medium på performance og udviklingspotentiale af egen leder (jf. ovenfor), og at hans egne teamledere og medarbejdere oplevede hans ledelses- og målstyringspraksis som distanceret og fraværende. AL1 styrede stramt på KPI'er og måltal, men fulgte langt fra HR-manualens anvisninger i den måde,

hvorpå han bedrev detaljefokuseret driftsledelse uden om teamlederne. Han skabte resultater, men undergravede samtidig relationer og tillid i afdelingen. AL2 forsøgte at udvise situationsbestemt dømmekraft ved at formulere lokale mål med mening, men det skabte samtidig en vis usikkerhed og modstand hos både egne medarbejdere og ledere højere oppe i organisationen.

Et andet fund var en påfaldende mangel på tværgående samarbejde mellem de tre afdelingsledere. De havde hver især fokus på, hvordan de bedst muligt kunne indpasse sig et organiseringsystem baseret på en høj grad af formalisering, men ingen tog på noget tidspunkt initiativ til at dele individuel viden og skabe kollektiv læring på tværs af de tre afdelinger. Én af de tre AL rakte ud over egen afdeling – men blev ikke imødekommet af de to andre AL. Denne suboptimerende single-loop adfærd er forståelig i forhold til at honorere dag-til-dag samt kortsigtede mål. I dette tilfælde undermineres den reflekserive dialog på tværs mellem de tre AL med den effekt, at organisatorisk læring går tabt. I analysen af AL2 ser vi, hvordan der tilsyneladende let opstår ubalance, så AL enten ender i 'mismod' eller i 'overmod', som i AL2s tilfælde, hvilket kan være grunden til, at andre undlader at 'rokke for meget med ørerne' med afsæt i tesen om, at den, der lever stille, lever godt. Og dermed et eksempel på symbolsk brug af performance systemet.

Praktiske implikationer

Hver for sig møder de tre AL nogle faldgruber i forhold til, at få relationerne til at fungere, med at bevare jordforbindelsen og med at have fingeren på pulsen, og med at have tilstrækkelig føling med den daglige praksis. Omvendt skaber AL1 resultater gennem stram styring og fokus på resultater over relationer. AL2 insisterer på, at arbejdet skal

give mening med fokus på det visionære og involverende. Og AL3 har fokus på at gøre tingene efter bogen og have tillid til, at TL får det til at ske. Hver for sig medbringer de tre AL faldgruber, som er svære at komme udenom for den enkelte – og det de slås med at få til at fungere. Omvendt, hvis deres styrker, som nævnt ovenfor, kombineres, synes det muligt at opløse faldgruberne. Det *kan* godt lade sig gøre. Litteraturen på området peger på, at præstationsmålinger (med tilhørende bagudrettede evalueringer) i den enkelte afdeling udvides med læringsmål (og tilhørende fremadrettede evalueringer) både i og på tværs af de tre afdelinger (Hansen m.fl. 2018). Det vil kræve strategisk prioritering og målrettede investeringer i både struktur (målesystemer) og kultur (balancering af lærings- og præstationsmål og tilhørende evalueringer). Det kræver ledelsesmæssig overbevisning, prioritering og visionsdannelse, at bryde med sub-optimering og dermed med enkeltstående målinger i adskilte afdelinger.

Praktiske implikationer for ledelse kan opsummeres således:

1. Prioritér at mellemledere (måske mere end nogensinde) har brug for, i en systematisk og formaliseret proces, at lære af og med hinanden *på tværs* af afdelinger (hurtig, kontekstbaseret læring).
2. Mellemledere må derfor bryde med forestillingen om at præstationsmål (KPI'er med bagudrettede evalueringer) giver bedre præstationer end kombinationen af lærings- og præstationsmål (med både fremad- og bagudrettede evalueringer).
3. Endelig må mellemledere udvikle deres forståelse og brug af systemernes data. Det er ikke alt, der kan tælles, som tæller, og ikke alt, der tæller, kan tælles. Dermed bliver det en betydningsfuld mellemlederkompetence at (gen)kende forskellen.

Konklusion

Formålet med denne artikel var at undersøge, hvordan tre mellemledere i en dansk global medicinalvirksomhed konstruerer deres ledelses- og målstyringspraksis i samspil med virksomhedens højt formaliserede performance- og målstyringsystem. Vi fandt, at virksomhedens performance- og målstyringsystem i den daglige praksis har en høj grad af formalisering, centralisering og top-styring af KPI'er og måltal. Endvidere at virksomhedens mål- og performanceindikatorer fokuserer på kontrol, styring og optimering af kortsigtet kvantitativ resultatskabelse frem for kvalitet, læring og udvikling af medarbejdernes og organisationens langsigtede performance. Afdelingsledernes konstruktion af praksis for ledelses- og målstyring påvirkede om teamledere og medarbejdere primært opfattede performance management som begrænsende kontrol og overvågning, eller om de i højere grad opfattede det som understøttende og præstationsfremmede. Det fremgår særligt af medarbejderundersøgelsen. Dette nuancerer Adler og Borys (1996) antagelse om, at det er karakteristika ved design og implementering, der er afgørende for, i hvilken grad formelle performance- og målstyringsystemer opleves som understøttende eller begrænsende. Vi viser, at denne antagelse umiddelbart synes at være for statisk, og at der er brug for en mere praktisk-teoretisk forståelse af performance management som noget, der konstrueres lokalt gennem positionerende handlinger i samspil med det formelle performance- og målstyringsystem. På trods af det formelle systems udtalte disciplinering var det forskelligt, hvordan og i hvilken grad de tre afdelingsledere styrede efter de formelle KPI'er og måltal, og om de også brugte tid på ikke-formelt målsatte aktiviteter, som fx udvikling af kvalitet og teamsamarbejde. Det er altså ikke alene designkarakteristika ved det formelle performance- og målstyringsssystemet, der er afgørende for, i hvilken grad det understøtter eller begrænser den daglige praksis.

stem, men også karakteristika ved den måde, hvorpå afdelingslederne forholder sig til systemet, som er bestemmende for den praksis, der udfoldes i relationen mellem afdelingsleder, teamleder og medarbejder.

REFERENCER

- Adler, Paul & Brian Borys (1996): Two Types of Bureaucracy: enabling and coercive, i *Administrative Science Quarterly*, 41, 1, 61-89. doi: 10.2307/2393986.
- Brandon Hall Group (2014): Learning and development 2014: Highlights and Future Trends. Hentet 1/3-2018: <http://www.brandonhall.com/blogs/learning-and-development-2014-highlights-and-future-trends/>
- Braun, Virginia & Victoria Clarke (2012): Thematic analysis, i Harris M. Cooper m.fl. (red.): *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, Washington, DC, US: American Psychological Association, 57-71.
- Buckingham, Marcus, & Ashley Goodall (2015): Reinventing Performance Management, i *Harvard Business Review*, 93, 4, 40-50.
- Cappelli, Peter & Anna Tavis (2016): The performance management revolution, i *Harvard Business Review*, 94, 10, 58-67.
- Czarniawska, Barbara (2004): On time, space and action nets, i *SAGE Organization articles*, 11, 6, 773-791. <https://doi.org/10.1177/1350508404047251>.
- Czarniawska, Barbara (2014): *A Theory of Organizing*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited.
- Davies, Bronwyn & Rom Harré (1990): Positioning – the discursive production of selves, i *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20, 1, 43-63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1990.tb00174.x>
- Elmholdt, Claus & Kasper Elmholdt (2018): Modig ledelse i en usikker verden, i K. Mellon (red.): *Den modige leder*, Aalborg, Dafolo.
- Haines, Victor & Sylvie St-Onge (2012): Performance management effectiveness: practices or context? i *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 6, 1158-1175. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561230>
- Hammer, Sverri & James Høpner (2014): *Menings-skabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Hansen, Allan, Julijana Nechevska & Katrine Rygaard Svendsen (2018): Debatten om den nye performance management: Om designproblemer og designløsninger, i *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33, 2, 102-141. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i2.5544>.
- Harré, Rom & Luc Van Langenhove (1999): *Positioning Theory: moral contexts of intentional action*, Oxford, Blackwell.
- Harré, Rom & Fathali M. Moghaddam (2003): Introduction: the self and others in traditional psychology and in positioning theory, i Rom Harré & Fathali M. Moghaddam (red.): *The Self and Others: Positioning Individuals and Groups in Personal, Political, and Cultural Contexts*, London, Praeger, 1-11.
- Hastrup, Kirsten (2010): Topografiske infiltrationer – udfordringer til en realistisk samfundsvidenskab, i *Nordisk Udkast*, 38, 1-2, 5-16.
- Heeager, Anne & Søren Jeremiin Olsen (2014): *Kommunal Økonomi. Rammer, valgmuligheder, styring*, København, Systime.
- Henriksen, Thomas Duus (2008): Liquidating roles and crystallising positions: investigating the road between role and positioning theory, i Fathali M. Moghaddam, Rom Harré & Naomi Lee (red.): *Global conflict resolution through positioning analysis*, New York, NY, Springer, 41-64. https://doi.org/10.1007/978-0-387-72112-5_3.
- Jordan, Silvia & Martin Messner (2012): Enabling control and the problem of incomplete performance indicators, i *Accounting, Organizations and Society*, 37, 8, 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>.
- Jørgensen, Karen O. (2011): Sensemaking, i Christian Frankel & Kjeld Schmidt (red.): *Organisationsanalyse*, Frederiksberg, Samfundslitteratur, 163-184.
- Karpatchof, Benny (2015): Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter, i Svend Brinkmann & Lene Tanggaard (red.): *Kvali-*

- tative metoder- en grundbog*, 2. udgave, København, Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, Mette Vinther & Jørgen Gulddahl Rasmussen (2013): Strategisk ledelse som meningskabende processer, København, Djøf Forlag.
- Levinson, Harry (1970): Management by whose objectives? i *Harvard Business Review*, 48, 4, 125-134.
- Levinson, Harry (2003): Management by whose objectives? i *Harvard Business Review*, January, Volume 8, 1, 107-116.
- Majgaard, Klaus (2013): Offentlig styring, København, Hans Reitzels Forlag.
- Modig, Niklas & Pär Åhlström (2013): Dette er lean – løsningen på effektivitetsparadokset, Stockholm, Rheologica Publishing.
- Morin, Edgar (1999): Organization and Complexity, i *Annals of the New York Academy of Sciences*, 879, 1, 115-121.
- Mrugalska, Beata B. & Magdalena K. Wyrwicka (2017): Towards Lean Production in Industry 4.0, i *Procedia Engineering*, 182, 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.135>.
- Nielsen, Rikke Kristine m.fl. (2018): Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse, København, Djøf Forlag.
- Pollitt, Christopher (2013): The logics of performance management, i *Evaluation*, 19, 4, 346-363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>.
- Posthuma, Richard A. & Michael A. Campion (2008): Twenty best practices for just employee performance reviews, i *Compensation and Benefits Review*, 40, 1, 47-55. <https://doi.org/10.1177/0886368707312139>.
- Pulakos, Elaine D. & Ryan S. O’Leary (2011): Why is Performance Management Broken? i *Industry and Organizational Psychology*, 4, 2, 146-164.
- Schatzki, Theodore R. (2001): Practice Mind- ed Orders, i Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina & Eik von Savigny (red.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London, Routledge, 42-55.
- Van Dooren, Wouter (2011): Better performance management: Some single-and double-loop strategies, i *Public Performance & Management Review*, 34, 3, 420-433. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576340305>.

Kenneth Børgesen, cand. psyk., studieadjunkt
 Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet
 e-mail: kb@learning.aau.dk (borgesen@gmail.com)

Claus Westergård Elmholdt, cand. psyk., lektor
 Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet
 e-mail: elmholdt@hum.aau.dk

Thomas Duus Henriksen, cand. psyk., lektor.
 Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet
 e-mail: tdh@hum.aau.dk