



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Påvirker forankringsgraden av et HRM-system kulturen i en organisasjon?**

Marte Furnes Myhre

Totalt antall sider inkludert forsiden: 81

Molde, 04.06.20



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 492964

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Harald Torsteinsen

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja     nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja     nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja     nei

Dato: 04.06.20

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på en epoke, og starten på en ny! En femårig utdanning ved Høgskolen i Molde er over, og nå venter starten på det spennende livet som arbeidstaker. Det har vært fem år fylt med spenning, utfordringer, læring og frustrasjon, men aller mest glede! Takk til inspirerende forelesere, et godt studentmiljø og alle andre som har bidratt til å gjøre min studietid i Molde til et minne for livet.

Jeg vil rette en ekstra takk til min veileder Harald Torsteinsen som har vært til stor hjelp i denne skriveprosessen. Tydelige og konstruktive tilbakemeldinger har vært gull verdt gjennom en krevende prosess.

Uten organisasjonen og informantene som stilte seg til disposisjon hadde heller ikke denne oppgaven blitt komplett – så tusen takk for tilliten og for at dere ga av deres verdifulle tid.

Jeg håper du finner oppgaven interessant. God lesing!

Molde, 04.06.20

Marte Furnes Myhre

## Sammendrag

Å lede endringsprosesser og de menneskelige ressursene vil bli viktigere nå enn noen gang. Covid-19 har snudd verdensøkonomien og næringslivet på hode. For å lykkes med en endringsprosess må de ansatte involveres fra starten av uten at ledelsen mister styringen. Å involvere de ansatte i prosessen øker suksessraten fra 30% til hele 79% (Vestergaard, 2020). Innsamlet data i denne oppgaven er innhentet før Covid-19 slo til for fullt i Norge.

Denne oppgaven tar for seg HRM-systemet som en kontinuerlig endringsprosess. Formålet er å se om forankringsgraden av et HRM-systemet påvirker kulturen i en organisasjon. Det er rimelig å anta at desto mindre forankret systemet er, dess mer oppfattes det som et kontrollerende organ og dermed skaper en prestasjonskultur preget av konkurranse og byråkratisk tenking. Og motsatt; dess høyere grad av forankring, dess mer oppfattes det som læring- og utviklingsorientert og dermed skaper en mestringskultur preget av samarbeid og kunnskapsdeling.

Da jeg ønsker subjektive opplevelser og erfaringer har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Oppgaven er gjennomført som en casestudie i en stor norsk industribedrift som tilbyr tjenester og produkter både nasjonalt og internasjonalt. Funnene er dermed ikke generaliserbare, og oppgaven er ute etter teoretisk innsikt.

Funnene i denne oppgaven viser at forankringen ikke påvirker kulturen, men at utformingen av systemet er med på å forme kulturen. Forankringen virker derimot til å være avgjørende for nytten organisasjonen og den enkelte får av systemet – jo høyere grad av forankring, dess høyere nytteverdi for både organisasjonen og den enkelte medarbeider.

Dersom vi ser mine funn i forhold til eksisterende forskning slår det meg at Kuvaas og flere andre kan ha en romantisk forestilling om arbeideren, den ansatte på gulvet, som en mer reflektert, engasjert og interessert arbeider utover det å gjøre en god jobb og der igjennom å tjene til livets opphold. Eksisterende ledelsesteori bør kanskje revideres som følge av et generasjonsskifte

# Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave .....	1
1.2	Problemformulering .....	1
1.3	Presentasjon av case .....	3
<b>2.0</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>6</b>
2.1	Prestasjonsledelse .....	6
2.1.1	Prestasjonsmålinger.....	10
2.1.2	Indikatorer .....	12
2.1.3	Medarbeidersamtaler.....	13
2.1.4	Tilbakemeldinger – kontrollorienterte eller mestringsorienterte?.....	14
2.1.5	Lærings- og mestrings orientert / utviklende prestasjonsledelse .....	15
2.1.6	Kontrollerende / administrativ prestasjonsledelse .....	16
2.1.7	Prestasjonsledelse i små, kontra store organisasjoner.....	17
2.2	Kultur.....	18
2.3	Involvering i endringsprosesser.....	20
2.4	Forventinger om funn .....	22
<b>3.0</b>	<b>Metode og forskningsdesign .....</b>	<b>24</b>
3.1	Datainnsamlingsmetode .....	24
3.1.1	Casestudie .....	25
3.1.2	Utvalg.....	25
3.1.3	Intervju .....	26
3.1.4	Analyse av innsamlet data.....	27
3.2	Forskningsetikk .....	27
3.2.1	Norsk senter for dataforskning – NSD.....	27
3.2.2	Forskningsetikk knyttet til intervju .....	28
3.3	Kvalitetsvurdering .....	29
3.3.1	Reliabilitet.....	29
3.3.2	Validitet.....	29
3.4	Utfordringer.....	30
<b>4.0</b>	<b>Empiriske funn og analyse .....</b>	<b>31</b>
4.1	HRM-systemet.....	31
4.1.1	Struktur og forholdet mellom leder – mellomleder og medarbeider.....	31
4.1.2	Kjennskap til organisasjonens strategi .....	35

4.1.3	Forhold til medarbeidersamtaler .....	37
4.1.4	Forhold til selve prestasjonsmålingen .....	40
4.1.5	Tilbakemeldinger .....	44
4.2	Kultur.....	47
<b>5.0</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>51</b>
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>56</b>
6.1	Forslag til videre forskning .....	58
<b>7.0</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>59</b>
<b>8.0</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>64</b>
	Vedlegg 1: Intervjuguide ledere	
	Vedlegg 2: Intervjuguide mellomledere	
	Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere	
	Vedlegg 4: Intervjuguide tillitsvalgte	
	Vedlegg 5: Samtykkeerklæring	

## **Figurer**

Figur 1: Prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess.

Figur 2: Organisasjonens årshjul med kjerneprosesser.



## 1.0 Innledning

*I dette kapitlet presenteres bakgrunn for valget av oppgaven og du får en forklaring på hvordan problemstillingen ble til. Deretter kommer det en presentasjon av casen.*

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Ønsket om å forske på Human Resource Management-system (HRM-system heretter) ligger med bakgrunn i mine studier ved Dublin Business School. Under dette utvekslingsåret fikk jeg øyene opp for HR og ledelse. Jeg synes dette er et svært interessant tema – og det var spesielt en modul som vekket min interesse; HR Performance Management. Oversatt til norsk; prestasjonsledelse. I denne tok vi for oss hvordan bedrifter måler ytelsen til sine ansatte, hva som motiverer de ansatte og hvordan man implementerer slike system på en velfungerende måte. For hva er vel en bedrift uten sine ansatte?

### 1.2 Problemformulering

Jeg tenker det er interessant å se hvordan man kan lykkes med noe som i utgangspunktet høres negativt ut. Om en gitt bedrift har det samarbeidet som kreves for at HRM-systemet skal skape verdi for både organisasjonen og den enkelte ansatte er noe jeg ønsker å undersøke. Dersom systemet ikke er et samarbeid mellom de ansatte og ledelsen kan det fort gjør den ansatte likegyldig og prosessen har dermed feilet. I denne oppgaven er medarbeidersamtalen, prestasjonsmålinger og strategi å oppfatte som en operasjonalisering av HRM-systemet. Disse tre har en viktig rolle i forhold til kartleggingen av organisasjonens grad av dialog, involvering og tillit.

Personlig sitter jeg med inntrykket av at medarbeidersamtaler og prestasjonsmålinger blir av mange sett på som noe man er forpliktet til å gjøre, og at man som enkelt person ikke får noen spesiell nytte ut av det. De fleste ser ikke hvordan dette henger sammen med organisasjonens strategi og dermed hvordan disse verktøyene kan bidra til at organisasjonen når sine mål, og hvordan man som enkelt person er viktig for at organisasjonen lykkes. Basert på tidligere erfaring, opplevde jeg ofte at mine kollegaer ikke så helt poenget med medarbeidersamtaler og prestasjonsmålinger, og dermed følte at

det bare var bortkastet tid. Dette kommer også til uttrykk i HK-nytt (2010). Opptil flere av disse opplevde jeg at hadde en mer positiv fremtoning i etterkant, noe som kan tyde på at HRM-systemet rett og slett var for dårlig forankret.

Det er også rimelig å anta at kulturen vil bli påvirket av et slikt system og oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i mestringskultur og prestasjonskultur (Nerstad, 2016) – nettopp fordi det antas at et slikt system vil kunne skape en helning mot en av disse kulturene. En rimelig antakelse er at et system som oppleves som kontrollerende skaper en prestasjonskultur preget av byråkratisk tenking og konkurranse, mens et system som oppleves som et samarbeid mellom ansatte og ledelsen skaper en mestringskultur preget av læring og kompetanseutvikling. Dette vekket tanker rundt mulige problemstillinger.

For å måle og diskutere de ansatte sine arbeidsprestasjoner, er man avhengig av å sette målbare kriterier og indikatorer som drar organisasjonen i riktig retning i forhold til strategien. Det er interessant å se hvem som har utformet dette systemet, og hvorfor akkurat disse? Er systemet et resultat av samarbeid mellom de ansatte og ledelsen? Hvordan innsamles den nødvendige informasjonen? Hvordan brukes den? I hvilken grad involveres de ansatte i utforming, bruk og evaluering av systemet? Opplever de eierskap til systemet og til den informasjonen som samles inn? Dette berører med andre forholdet/balansen mellom top-down (TD) og bottom-up (BU). Det er rimelig å anta at jo mer TD-orientert systemet er, desto mer vektlegges kontroll og prestasjon, mens jo mer BU-orientert det er, desto mer vektlegges læring og mestring. Det er også mulig å tenke seg at det kan finnes system som er en kombinasjon av TD og BU.

Med bakgrunn i dette har jeg valgt å formulere min problemstilling som følgende:

*«Jo svakere ansatte opplever at HRM-systemet er forankret hos dem, desto mer kontrollerende vil de oppleve at det er. Og motsatt, jo sterkere de opplever at forankringen er, desto mer lærings- og mestringsorientert vil de oppleve at systemet er».*

Det virker til å være mye teoretisk forskning rundt temaet, men lite forskning på hvordan det fungerer i praksis (Aguinis, Joo og Gottfredson, 2011) derfor ønsket jeg å gjøre en casestudie. Dette har resultert i at jeg har fått gjøre intervju i en stor norsk industribedrift. Det interessante her er at de det siste året har jobbet med å implementere et nytt

HRM-system – en forbedret utgave av eksisterende system. Dette gjør at mine intervjuobjekt sitter med det jeg ønsker å undersøke ganske ferskt i minnet. Samtidig må jeg være obs på at minnet om det som var kan farges av det som er nå, eller som den amerikanske forfatteren William Faulkner sa det i verket «Requiem for a Nun», «The past is never dead. It's not even past». Etersom at kultur tar tid å endre kan det være vanskelig å se effekten av et nytt system på så kort tid, dermed kan mine funn også skyldes det som var før endringen.

### 1.3 Presentasjon av case

*Denne informasjonen er basert på samtale med organisasjonens HR-direktør.*

Organisasjonen er en stor norsk industribedrift som leverer tjenester og produkter både nasjonalt og internasjonalt. Bedriften har per i dag over 300 ansatte, og de omsetter for flere hundre millioner i året. En industribedrift som dette er avhengig av mennesker med ulik kompetanse for å lykkes, det er dermed et bredt spekter blant de ansatte. I organisasjonen møter man alt fra industriarbeidere med fagbrev til personer med høyere utdanning som bachelorgrad, mastergrad eller doktorgrad.

HR-avdelingen har utarbeidet et årshjul for å skape en rød tråd i organisasjonen. Årshjulet viser at organisasjonen har et ganske omfattende HRM-system. Fokuset synes å være dels administrativt med tanke på å holde oversikt over de menneskelige ressursene og vedlikeholde rutiner, og dels kultur-, utviklings- og dialogorientert. Ifølge HR-direktøren skal årshjulet bidra til best mulig utvikling av de menneskelige ressursene organisasjonen har, slik at man når målene som er satt. Det skal også gjør det lettere å se viktigheten av medarbeidersamtalen, hvor prestasjonsmålingene også blir gjennomført, og hvordan den henger sammen med alt det andre som skjer i organisasjonen, som for eksempel budsjettet. Det kommer frem av årshjulet at de ansatte er indirekte involvert gjennom sine tillitsvalgte, men at medarbeidersamtalen er den kontakten som skjer med den enkelte ansatte, i tillegg til at det er løpende kontakt mellom ansatte og mellomledere som en del av det daglige arbeidet.

Medarbeidersamtalen og prestasjonsmålingene vil danne grunnlag for at organisasjonen til enhver tid er oppdatert på hvilken formell og uformell kompetanse bedriften sitter på, og

dermed skape mulighet for å drive med ressursplanlegging. Det er viktig at dette er gjennomført i forkant av budsjettprosessen for å legge inne eventuelle store kompetanseinvesteringer i budsjettet.

I sentrum av all aktivitet ønsker de et fokus på samspill i det daglige – samspill mellom medarbeider og nærmeste leder. Den formelle samtalen – medarbeidersamtalen – finner sted en gang per år. Et av elementene som er sentrale i disse samtalene er kompetanse. De ønsker å kartlegge hvor de skal med de medarbeiderne de har, og dem det vil være behov for fremover. Samtidig som man ønsker å kartlegge hver enkelt ansatt sine muligheter for utvikling, og hvordan man trives på arbeidsplassen.

Organisasjonen har intensjon om å følge opp hver enkelt ansatt ved hjelp av et digitalt HRM-dialog system som skal forenkle forberedelse, gjennomføringen og oppfølging av den enkelte medarbeider. Hver ansatt har sin egen digitale profil hvor både dem selv, nærmeste leder og HR har tilgang til enhver tid. Her registreres ting som kompetanse, ferie, fravær, prestasjonsmålinger, mål og aktivitets-/utviklingsplaner. Systemet sikrer personvernet i tråd med GDPR-forordningen.

Dette systemet sørger også for at HR kan sikre at medarbeidersamtalene blir gjennomført av alle i bedriften, da det har vært utfordrende å få alle til å forstå viktigheten av å gjennomføre og hvordan det kan være et verktøy for organisasjonen. Systemet gir også påminnelser om oppfølging og aktivitetsplaner slik at man skaper en kontinuerlig prosess. Dette systemet vil også nyansette få et forhold til ganske tidlig da det blir brukt til oppstarts samtale og oppfølging i prøveperioden.

Organisasjonen er som nevnt kompleks, det er dermed utarbeidet ulike samtalemaler tilpasset ulike målgrupper som blir tatt i bruk i forkant og under medarbeidersamtalene. Disse malene er utviklet gjennom et samarbeid mellom HR-avdelingen, ledelsen og mellomlederne. Medarbeidersamtalen har som hensikt at medarbeider og nærmeste leder skal ha en samtale om nåværende situasjon og ønsket arbeidssituasjon for den enkelte. Deretter blir mål og tiltak ført inn i det digitale systemet. På denne måten har alle parter full oversikt slik at man skaper en gjensidig forpliktelse.

I forkant av disse samtaleene skal hver enkelt medarbeider og nærmeste leder, hver for seg, ta utgangspunkt i medarbeidersamtalemalen og vurdere den enkelte på en skala fra 1-5 på ulike kriterier. Deretter skal de sammenligne og diskutere disse resultatene på medarbeidersamtalen. Basert på dette skal man komme frem til tiltak som kan utvikle medarbeideren i ønsket retning. Det er et ønske å se hva som er utgangspunktet med de medarbeiderne en har per i dag, og hvem man kan utvikle for å nå målene organisasjonen har satt seg. Ved å kreve at begge parter er forberedt til samtalen, håper en at det kan bidra til at det er mindre anstrengt og at samtalen blir mer løsreven.

Målet er at man ønsker å se fremover, men det elektroniske ansattssystemet gir også mulighet for å gå tilbake å se på historikken – hvilke tiltak har man blitt enige om tidligere? Har det vært noe progresjon? Organisasjonen prøver også å stimulere til at hver enkelt skal ta ansvar for sin egen utvikling og kanskje få med seg noen punkt eller oppgaver. Som alle andre bedrifter har man knapt med ressurser, og det må prioriteres, så noen ganger er det behov for å kunne se tilbake også.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

*I dette kapitlet presenteres den teoretiske litteraturen som er nødvendig for å belyse problemstillingen. Den teoretiske litteraturen bruker begrepet prestasjonsledelsessystem, mens bedriften bruker begrepet HRM-system. Dette skyldes trolig at 'performance management' blir brukt internasjonalt og signaliserer de siste tiårs voldsomme oppmerksomhet på effektivisering og økonomi.*

### 2.1 Prestasjonsledelse

Innenfor faget Human Resource Management (HRM) hører vi mye om Performance Management og Performance Appraisals / Performance measurement, i denne oppgaven er disse fagterminologiene oversatt til norsk; Prestasjonsledelse og Prestasjonsmåling. Aguinis, Joo og Gottfredson (2011) påpeker klart og tydelig at prestasjonsmålinger ikke er prestasjonsledelse, men at det bare er en del av helheten prestasjonsledelse. I følge DeNisi og Murphy (2017) er disse to tett knyttet sammen. Prestasjonsledelses refereres til som det utvalget av aktiviteter, policyer, prosedyrer og intervensjoner som er designet for å hjelpe ansatte til å forbedre ytelsen. De beskriver prestasjonsmåling som en formell prosess som evaluerer individer, avdelinger og organisasjonens ytelse langs et gitt sett av dimensjoner. Det hjelper også lederne med å skape en oversikt over eksisterende kompetanse, og hvilke områder som har forbedringspotensial (Aguinis og Pierce, 2008). Det som bekymrer Aguinis og Pierce (2008) er at det finnes mye forskning på området, men lite kunnskap om hvordan prestasjonsledelse og prestasjonsmålinger fungerer i praksis (Aguinis, Joo og Gottfredson, 2011).

Noen organisasjoner presterer bedre enn andre organisasjoner. Ifølge Mikkelsen (2014a) er det fordi noen organisasjoner er bedre på å få frem medarbeidernes engasjement, involvering og 'stå på' vilje. Dette gjør de gjennom organisering og ledelse av de menneskelige ressursene. Denne strategiske prestasjonsledelsen er en kontinuerlig prosess hvor leder og organisasjonen definerer prestasjonskrav og måler og utvikler medarbeidernes prestasjoner knyttet til organisasjonenes strategiske målsetting for å oppnå konkurransefortrinn. Prosessen består av målutvikling, motivasjon, måling, tilbakemelding og læring. De ansatte må kjenne til organisasjonens mål og hvordan den enkelte kan bidra til å oppnå disse målene.

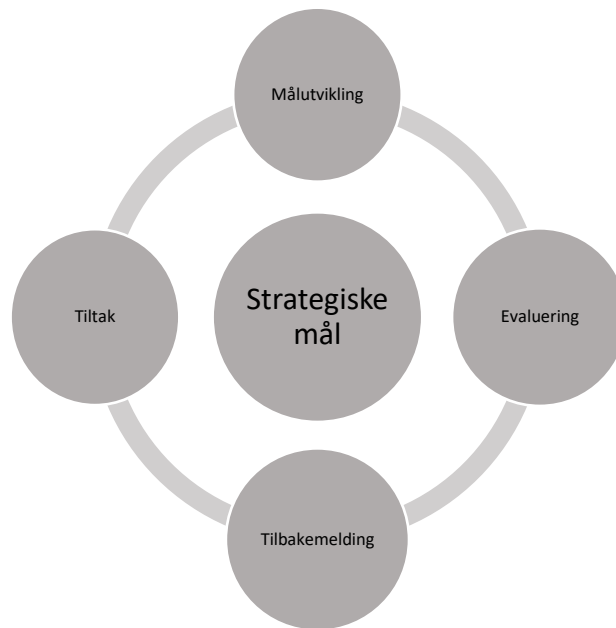
*«Fundamentet for god prestasjonsledelse er derfor dialog og tillit mellom ledelse og øvrige medarbeidere, involvering av medarbeiderne i utforming og bruk av systemene. Med god prestasjonsledelse vil alle medarbeidere kjenne til virksomheten mål og hva som er deres rolle i arbeidet med å nå dem.»* (Mikkelsen, 2014a, 197.)

Dette sitatet og avsnittet over kolliderer, selv om begge stammer fra Mikkelsen (2014a). Mikkelsen sier at det er leder og organisasjonen som skal definere prestasjonskrav, mål og utvikle, mens fundamentet for god prestasjonsledelse er involvering av de ansatte. Man kan stille spørsmål med hvem hun definerer som 'organisasjonen', om dette er resten av de ansatte eller hvem er det?

Armstrong (2006) definerer prestasjonsledelse som en systematisk prosess for forbedring av organisatorisk resultater ved å utvikle ytelsen til team og enkeltpersoner. Han presiserer at det overordnede målet er å etablere en kultur med høy ytelse hvor enkelt personer og lag tar ansvar for kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser og for sine egne ferdigheter slik at man når organisasjonens mål. Kuvaas og Dysvik (2016, 154) har en lignende, men mer utfyllende definisjon

*«Prestasjonsledelse kan defineres som en kontinuerlig prosess som omhandler måling, evaluering og utvikling av individuelle og kollektive resultater og prestasjoner og sikring av at slike resultater og prestasjoner samsvarer med organisasjonens strategiske mål.»*

Jeg vil dermed oppsummere prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess ved hjelp av følgende figur:



*Figur 1: Prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess basert på organisasjonens strategiske mål.*

Det tradisjonelle perspektivet på 'prestasjoner' i bedrifter var økonomiorientert. I 1992 utviklet og presenterte Robert Kaplan og David Norton *The Balanced Scorecard*, på norsk Balansert Målstrying (BMS fra nå av) i *Harvard Business Review*, noe som kan anses som en motreaksjon til dette enøyde perspektivet. Hensikten med systemet var å kombinere finansielle og operasjonelle målinger for prestasjons- og resultatmål, og på den måten skape et bedre og mer balansert beslutningsgrunnlag for lederne (Kaplan og Norton, 1992). BMS bidrar til å gjøre visjonen og strategien operasjonell.

I etterkant har Kaplan og Norton kontinuerlig utviklet systemet til å fokusere mer på å koble målene til organisasjonens strategi gjennom å kartlegge årsak- og virkningssammenhenger. Det holder ikke å si at systemet er balansert fordi man bruker både finansielle og ikke-finansielle måleparametere. Bedriftens strategi skal komme til syne igjennom målesystemet. (Kaplan og Norton, 2001; Gjønnnes og Tangenes, 2016; Madsen og Stenheim, 2014; Stemsrudhagen 2003.) Vi kommer tilbake til mer om BMS i 2.1.1 *prestasjonsmålinger*.

Prestasjonsledelse er som vist over en kontinuerlig prosess, og vi snakker gjerne om prestasjon og resultat om hverandre, men disse har et viktig skille. Prestasjon er atferden og den innsatsen du legger ned for å skape et resultat. Prestasjonsledelse er å betrakte som en endringsprosess. Resultatet er ikke mulig å påvirke direkte, men vi kan påvirke atferden



som skaper det fremtidige resultatet. For å forbedre prestasjonene må man altså gjøre noen endringer i atferden, som deretter vil påvirke resultatet.

Et prestasjonsledelsessystem presentert av Latham, Sulsky og MacDonald (2008) består av 4 trinn. Trinn 1 handler om at ønsket jobbprestasjonen må defineres. Trinn 2 sier at videre må den ansattes atferd observeres og måles ved hjelp av kjente kriterier før man i trinn 3 gir tilbakemelding og setter nye mål. Siste trinn går ut på at leder må ta beslutninger om hvilke belønninger som skal gis, samt i samarbeid med den ansatte diskutere eventuell videre kompetanseutvikling. Systemet tar utgangspunkt i den overordnede strategien, men i hvor stor grad de ansatte mer involvert i arbeidet med strategi, mål og budsjettprosesser varierer selv om det er prosesser som er viktige for å klargjøre forventinger og skape engasjement (Mikkelsen, 2014a).

Pulakos (2004) viser til at et slikt system kan ha mange positive sider dersom det er effektivt. Et effektivt system skaper blant annet klarhet i ansvar og forventninger, øker produktiviteten, utvikler de ansattes kapabiliteter, skaper samsvar mellom organisasjonens verdier, mål og strategi, forbedrer kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen, samt at det skaper en base for operasjonelle avgjørelser i forhold til de ansatte. Samtidig viser både Pulakos (2004) og Aguinis, Joo og Gottfredson (2011) til en undersøkelse gjort av Watson Wyatt (2004) som finner at kun 3 av 10 ansatte i hans undersøkelse opplever at prestasjonsledelsessystemet bidrar til å gjør dem bedre i jobben sin, og at under 40% av dem opplever at systemet etablerer klare mål og genererer korrekt tilbakemelding. Pulakos (2004) mener at funnene til Watson ikke nødvendigvis sier at det er prestasjonsledelsessystemet som er dårlig, men heller at prosessen blir for personlig og truende for både ansatte og ledelsen. En annen faktor som trekkes frem er at ledelsen ikke har kompetanse på området slik at systemet oppleves som nytteløst og byråkratisk.

Pulakos (2004) trekker frem at de som virkelig betyr noe når det kommer til prestasjonsledelsessystem er hvor effektivt det blir brukt og hvor seriøst det blir tatt av både ansatte og ledelsen, derfor er det uhyre viktig at systemet blir implementert korrekt. En måte å oppnå dette på er å involvere ansatte i formelle roller i design- og implementeringsprosessen. Dette er ifølge Pulakos (2004) individer som representerer viktige kretser i organisasjonen, større forretningsområder eller funksjoner og forskjellige geografiske steder. Av personlige egenskaper burde disse individene være effektive

kommunikatorer, lagspillere og løsningsorienterte. Disse skal være en del av et team som ledes av HR-representanter der de fungerer som en forbindelse mellom de som designer systemet og de andre ansatte for å spre informasjon, gi innspill som representerer deres krets, kommunisere verdien av systemet til andre ansatte og involvere andre i å bidra. (Pulakos, 2004). Det er tydelig at i henhold til eksisterende forskning synes involvering av ansatte å være viktig for å lykkes.

### 2.1.1 Prestasjonsmålinger

Prestasjonsmåling er en viktig del av prestasjonsledelse, og kan skape mange positive effekter både for de ansatte, ledelsen og organisasjonen. DeNisi og Murphy (2017) viser til at det er blitt gjort mye forskning på prestasjonsmålinger, spesielt i perioden mellom 1970 og 2000. Når man tenker på målinger tenker man ofte i form av finansielle målinger, det vi snakker om her er ikke-finansielle målinger. I følge Bjørneak (2010) var det på 1980-tallet mer ustrakt bruk av ikke-finansielle målinger oppstod som en av løsningene på den nye globale konkurransen som medførte endring i styringsdata. Frydenlund med flere (2018) viser til studier som har funnet at forskjellen på finansielle og ikke-finansielle målinger er at finansielle målinger bare ser på fortidens aktiviteter, mens ikke-finansielle gjør det mulig å se fremover. Det finnes ikke en bestemt måte å organisere en organisasjon på, og valget avhenger av både eksterne og interne faktorer. De påpeker at resultat fra ulike studier viser at valg av prestasjonsmål i hver enkelt bedrift vil påvirkes av variabler som bl.a. usikkerhet i omgivelsene, beslutningsstruktur, strategi og produksjonsteknologi.

En annen løsnings som oppstod var å organisere ved hjelp av balansert målstyring. Som nevnt over hadde BMS som hensikt å kombinere finansielle og operasjonelle målinger for prestasjons- og resultat mål. Norton og Kaplan (1992) presenterte målesystemet som et dashboard bestående av fire perspektiv med dimensjoner som var avledet av strategien og som skulle hjelpe lederne til å fokusere på de mest kritiske suksessfaktorene – finans, kunde, interne prosesser og læring/utvikling. Prinsippet var at ved å ta utgangspunkt i strategien skulle en identifisere dimensjonene som må måles for å implementere strategien og følge den opp gjennom måling og evaluering (Kaplan og Norton, 1992; Stemsrudhagen, 2003; Gjønnnes og Tangenes, 2016). I følge Stemsrundhagen (2003) og Madsen og Stenheim (2014) er balansert målstyring et verktøy som har mange ulike bruksområder og egenskaper. Systemet blir gjerne tolket ulikt avhengig av yrkesbakgrunn, og tilpasses den

enkeltes behov. De kritiske suksessfaktorene og måleparameterne vil variere fra organisasjon til organisasjon.

Å operere med opptil flere målinger kan oppleves som komplisert da det er lett å ha oppfatningen om at finansielle målinger er det beste ettersom at de er tydelig å forstå og dermed lett å forholde seg til. Kaplan og Norton (1996) er uenige i dette, og mener et målesystem med opptil flere indikatorer avledet fra organisasjonens strategi som omfatter både ønsket utfall og resultatdrivere som skal hjelpe oss å nå ønsket mål er optimalt for å oppnå virksomhetens langsiktige mål, men dette krever at topplederen kanalisere kompetansen og ferdighetene til hver enkelt arbeider.

Mange forbinder målesystemer med kontrollering av atferd og evaluering av tidligere prestasjoner, med en baktanke om at ledelsen kan samkjøre ansatte og organisasjonens enheter med en forhåndsinnstilt plan. BMS er også et målesystem, men på en annen måte.

BMS er et kommunikasjons- informasjons- og læringssystem som kommuniserer strategien og samkjører organisasjonen slik at man jobber mot et felles mål. Hensikten er å beskrive organisasjonens visjon og hvordan hver enkelt medarbeider kan bidra til suksess. Systemet skal også bidra til kontinuerlig læring slik at organisasjonen kan tilpasse seg i sann tid. (Kaplan og Norton, 1996) Man skal kunne identifisere endringer i ulike interne faktorer, og hvordan det påvirker eksterne faktorer og resultatet. Dette for å kunne følge opp fremgang for å eventuelt korrigere atferd og prioriteringer, og eventuelt korrigere strategi. (Gjønnes og Tangenes, 2016; Madsen og Stenheim, 2014; Stemsrudhagen 2003.)

I en artikkel fra 2001 snakker Kaplan og Norton mye om strategi og at BMS i seg selv er en endringsprosess som fokuserer på både fortid og fremtid, men det er mest effektivt når det er en del av en stor endringsprosess. Målingene formidler viktige beskjeder til organisasjonens enheter og ansatte, og skaper fokus på fremtiden. Stemsrudhagen (2003) skriver at i senere tid har Kaplan og Norton's fokus gått fra at systemet er strategiavledet til å vektlegge hvordan målesystemet inngår i det strategiske arbeidet. «*Balansert målstyring har gått fra å være et målesystem til å bli et strategisk ledelsesverktøy*» (Stemsrudhagen, 2003). Videre trekker han også frem «feed-forward» prosessen som BMS egner seg godt til. Denne prosessen fokuserer på å overvåke forventet resultat mot planlagt

– ikke overvåkning av virkelige resultat mot planlagt. Dette gjør at man kan sette inn tiltak før eventuelle avvik oppstår.

Noe som både Stemsrudhagen (2003) og Madsen og Stenheim (2014) trekker frem som en sentral del av BMS er strategiske kart – et logisk verktøy brukt til å beskrive en strategi. Dette er et verktøy der kritiske dimensjoner og koblinger i en organisasjons strategi blir grafisk fremstilt gjennom en enkel figur. Dette skaper et innblikk i hvordan ulike faktorer påvirker hverandre og hvordan de påvirker lønnsomheten i organisasjonen.

Stemsrudhagen (2003) konkluderer med at BMS er et fleksibelt konsept har bidratt til å styrke styringsfaget slik at det i dag er mer fokus på koblingen mellom en bedrifts strategi og målesystem. Det er mye mer helhet i styringsprosesser og –system da både finansielle og ikke-finansielle dimensjoner blir vektlagt. Madsen og Stenheim (2014) er enig med Stemsrudhagen, og trekker frem at det er vanskelig å dokumentere finansielle effekter av systemet som følge av at det blir forstått og brukt på så ulike måter. Noen kan bruke systemet som et målesystem og få effekter deretter, mens andre vil bruke det mer som et strategisk ledelsessystem og dermed få andre effekter.

### 2.1.2 Indikatorer

I følge Kuvaas (2017a) er det typiske at de ansatte blir vurdert av nærmeste leder gjennom tall eller verbal vurdering. Indikatorene som blir brukt i prestasjonsmålinger har betydning for organisasjonens resultater slik at de kan bidra til prioriteringer av det viktigste, samt overvåke og utvikle sentrale resultatdrivere (Kuvaas og Dysvik 2016). De understreker følgende forhold som indikatorene bør dekke; strategiske og økonomiske mål, forhold som ønskes endres eller utviklet, sammenhenger og forhold som man vet lite om men som er viktige, oppfølging av endringer og investeringer. Eller et enklere alternativ; forhold som på tvers av organisasjoner har vist seg over tid å være viktige. Her trekkes det blant annet frem forhold som indre motivasjon, jobbtilfredshet, jobbdesign, turnover intensjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Det trenger ikke nødvendigvis å være bare indikatorer på virksomhetens oppgaver, men også på trivselen til de ansatte. Det viktigste er at indikatorene oppleves som rettferdig på den måten at de er pålitelige og holdbare (Mikkelsen, 2014b) og at måleinstrumentene som blir brukt er valide og reliable slik at vi måler det vi ønsker å måle og måleinstrumentet er stabilt (Kuvaas og Dysvik, 2016).

### 2.1.3 Medarbeidersamtaler

Tidligere var prestasjonsmåling ansett som en enkel prosess som involverte at ledelsen fylte ut en rapport om medarbeiderne for å så diskuterer dette med dem i medarbeidersamtalene. Her ble medarbeiderne gjerne gitt karakter og rangert opp mot hverandre, noe som ifølge Kuvaas (2017a) er det mest demotiverende som finnes. Videre påpeker han at dette fører til lite samarbeid og lite innovasjon. I noen organisasjoner er nok dette fortsatt tilfelle, men i dag har prestasjonsmåling blitt et mer generelt uttrykk for aktiviteter som vurderer de ansatte med tanke på utvikling, økt prestasjon og fordeling av bonuser (Fletcher, 2001). Dette med hensikt i å få ut det beste i hver enkelt medarbeider.

I mange organisasjoner er det medarbeidersamtalene som er bindeleddet i prestasjonsledelsessystemet (Mikkelsen, 2014a). Basert på internasjonal litteratur har Kuvaas og Dysvik (2016) funnet at slike prestasjons- og medarbeidersamtaler er predefinert og formaliserte samtaler mellom ledelsen og den ansatte, og inkluderer både planlegging, forberedelse, gjennomføring og oppfølging. En forutsetning for at medarbeidersamtalen skal ha en positiv effekt er at samtalen blir oppfattet som en positiv opplevelse av medarbeideren (Mikkelsen, 2014a). Kuvaas (2006) sin forskning støtter dette og han finner igjennom en undersøkelse at det er en sterk positiv sammenheng mellom tilfredshet med disse samtalene og forpliktelse til organisasjonen, og en negativ sammenheng mellom tilfredshet og turnover intensjoner.

De ansatte må føle at tiden de bruker på samtalen og forberedelsene til den er godt anvendt tid. Wright (2004) har forsket på forhold som øker sannsynligheten for å skape suksess med prestasjons- og medarbeidersamtalen. Funnene i denne studien viser for det første at konkrete og spesifikke tilbakemeldinger er viktig. Det andre er at som skal lede samtalen er godt forberedt. Det blir også funnet at det er viktig for medarbeideren og bli hørt og involvert slik at en har mulighet til å påvirke og dermed føle eierskap til systemet. Kuvaas og Dysvik (2016) trekker også frem at relasjonen mellom leder og medarbeider har en sterk sammenheng med opplevelsen. Dette fører oss til Mikkelsen (2014a) som skriver at opplegget må være utarbeidet i samarbeid mellom ledelse og medarbeiderne. Det bør utarbeides gjennom en prosjektgruppe bestående av både toppledere, andre ledere, utvalgte medarbeidere som for eksempel tillitsvalgte og HR-avdelingen. Disse bør også diskutere

og ha en klar formening om både fordeler, ulemper og vanskeligheter i forhold til prestasjonsmålinger.

Kuvaas og Dysvik (2016) støtter Fletcher (2001) og sier man gjerne må ha slike medarbeidersamtaler men at man må huske på å kommunisere også utenfor disse samtale. For virkelighetsoppfatninger og læringen sin del er det best å diskutere hendelser når de oppstår fremfor å samle opp til de planlagte samtale. Dette skaper også en mulighet for at man under samtalen kan fokusere mer på fremtiden som man får gjort med, fremfor fortiden som har gått.

#### 2.1.4 Tilbakemeldinger – kontrollorienterte eller mestringsorienterte?

Tilbakemeldinger blir ansett som til å appellere til medarbeiderens indre motivasjon og har til hensikt å bekrefte eksisterende kompetanse og veilede til forbedring av prestasjoner (Bruun-Olsen og Eian, 2015). De bygger på prestasjonsmålingene, og kan være enten lærings-/mestringsorientert eller de kan være kontrollorientert.

Kuvaas (2017b) viser til at flere multinasjonale selskap har fjernet sine årlige og halvårslige medarbeidersamtaler som følge av at de opplever at samtale ikke fremmer prestasjon. De viser til at det tar for mye tid, har for høyt fokus på historiske prestasjoner og skaper intern konkurranse fremfor samarbeid. Som han viser til i artikkelen førte dette til at Kuvaas, sammen med Robert Buch og Anders Dysvik, gjennomførte en studie for å undersøke hvilke tilbakemeldinger som fungerte. I studien fant de at *«Jo mer konstruktive tilbakemeldingene ble opplevd av medarbeiderne, dess bedre ble arbeidsprestasjonene vurdert av deres ledere, dersom tilbakemeldingene også var godt timet, viser studien»* (Kuvaas, 2017b). Det må med andre ord gis regelmessige konstruktive tilbakemeldinger. Det som kjennetegner en konstruktiv tilbakemelding er at de er spesifikke og lette, og handler om positiv atferd og resultater basert på oppgavene medarbeiderne har utført.

I boken til Kuvaas og Dysvik (2016) skilles det mellom administrativ og utviklende prestasjonsledelse. Boswell og Boudreau (2002) skiller tilsvarende mellom administrativ og evaluerende prestasjonsledelse. Teoretisk sett har begge som mål å utvikle prestasjoner, men gjennom forskjellige mekanismer. En utviklende prestasjonsledelse har større fokus på de ansatte og er dermed lærings- og mestringsorientert, mens den administrative handler

mer om å måle for å ta strategiske beslutninger og er kontrollorientert. Videre påpeker Kuvaas og Dysvik (2016) at de som har forsket på feltet antyder at det kun er utviklende prestasjonsledelse som er effektiv for å øke prestasjoner. Her er det også viktig å påpeke at fokuset kan variere fra land til land på grunn av kultur. I Kina er det for eksempel fokus på både atferd og resultat, mens i USA prioriteres resultat høyere enn atferd, og i Japan ville ikke et resultatorientert system fungert (Aguinis, Joo og Gottfredson, 2011).

### 2.1.5 Lærings- og mestrings orientert / utviklende prestasjonsledelse

Utviklende prestasjonsledelse skal gjennom en kontinuerlig prosess utvikle medarbeideren for å øke dens prestasjoner. Hovedtanken bak prosessen er å gi effektive tilbakemeldinger for å få det beste ute av den enkelte medarbeider. Problemet mange opplever er at det ikke blir en kontinuerlig prosess, heller at tilbakemeldingene blir gitt så lenge etter arbeidet er utført at samme oppgave kan ha blitt utført mange ganger før det blir korrigert på og muligheten for bedre prestasjoner oppstår. (Kuvaas og Dysvik, 2016).

En annen utfordring er hvilke tilbakemeldinger man fokuserer på å gi. Å fokusere på de svake sidene og negative tilbakemeldinger kan virke truende på selvbildet og påvirke til et negativt forhold mellom medarbeider og leder. Videre kan det føre til lavere måloppnåelse, og aktivere et fluktsenter i hjernen. Alt dette fører til dårligere prestasjoner og systemet virker da mot sin hensikt. (Kuvaas og Dysvik, 2016).

På den andre siden har man styrker og positive tilbakemeldinger. Å gjøre medarbeidere bevisst på sine sterke sider og hvordan de bidrar positivt til organisasjonens strategi kan føre til at den enkelte intensiverer bruken av dem, og dermed øker sine prestasjoner. Gjennom å vi vedkommende mer ansvar kan du som leder vise at den ansatte betyr noe for organisasjonen. Mestringsfølelsen vil også øke når man får tilbakemelding på hva man er god på, noe som igjen vil påvirke den indre motivasjonen. (Kuvaas og Dysvik, 2016) Videre er det viktig å koble tilbakemeldingene til medarbeiderens kompetanse og ferdigheter, ikke til det personlige aspektet. Ved å unngå dette er det større sannsynlighet for at tilbakemeldingene oppleves som rettfærdige. Og om du skulle se at medarbeiderens kompetanse og ferdigheter ikke passer oppgavene hun/han har, så må du som leder kanskje vurdere å endre arbeidsoppgavene til den ansatte slik at oppgave og kompetanse stemmer bedre overens for å få høyere nytteverdi av den ansatte. Eventuelt koble dem sammen med

andre medarbeidere eller støttesystemer som kan kompensere for manglende kompetanse slik at det skapes noe meningsfylt. Dette vil komme til fordel for organisasjonen, men det krever at du som leder har godt kjennskap til den enkelte medarbeiders kompetanse og ferdigheter, og deres jobb-betingelser. (Kuvaas og Dysvik, 2016)

### 2.1.6 Kontrollerende / administrativ prestasjonsledelse

Administrativ prestasjonsledelse har som formål å forstå og argumentere for avgjørelser om lønnsforhold, trening- og utviklingsbehov, forfremmelser og oppsigelser. Det handler altså mye om å sette mål og evaluere disse målene, for å så gi tilbakemelding.

Kuvaas og Dysvik (2016) har tatt utgangspunkt i Aguinis, Joo og Gottfredson (2011) sine 13 kjennetegn på et ideelt prestasjonsledelsessystem for å forklare utfordringer som kan oppstå ved administrativ prestasjonsledelse. Kort oppsummert er de 13 kjennetegnene som følgende; Strategisk kongruent, kontekstuel kongruent, grundig, praktisk, meningsfylt, spesifikk, identifiserer effektive og ineffektive prestasjoner, reliabelt, valid, akseptabelt og rettferdig, inkluderende, åpent og korrigerbart.

I følge Kuvaas og Dysvik (2016) er det fornuftige kjennetegn, men de kommer gjerne i konflikt med hverandre og det blir ikke tatt hensyn til utfordringer ved hver enkelt. Det første de trekker frem er i hvor stor grad man faktisk er åpen og ærlig når man vet at det som kommer frem påvirker din egen fremtid i organisasjonen. Videre definerer de prestasjon som atferden, mens effektiviteten er evaluering av resultatene fra atferden. Begrepet prestasjon kan også brukes om det faktiske resultatet, både det umiddelbare resultatet og det langsiktige resultatet, men det er mange faktorer som kan påvirke resultatene som ikke nødvendigvis medarbeideren kan påvirke, og dermed er ikke målingene nødvendigvis korrekte. Også forhold som førsteinntrykk, egenskaper ved både leder og medarbeider, og relasjonen dem imellom kan være med å påvirke. Ofte fokuserer man også på det som ikke er bra nok og den ansatte opplever det som at man bare får kritikk, noe som påvirker motivasjonen og prestasjonen i negativ retning. Mikkelsen (2014b) peker også på noen fallgruver, blant annet at det lett kan oppstå synsing, og at man måler det som er lett å måle og dermed ikke helheten.



I følge Kuvaas og Dysvik (2016) ble det helt tilbake i 1994 konkludert med at administrativ prestasjonsledelse i de fleste tilfeller ikke bidrar til motivasjon eller utvikling. De viser også til at i 2013 fjernet Microsoft sitt prestasjonsledelsessystem fordi systemet var for sterkt preget av tvungen rangering og evaluering.

### 2.1.7 Prestasjonsledelse i små, kontra store organisasjoner

Det er ifølge Leder Nytt (2015), Ledernet (2015) og Finansavisen (2015) gjennomført en landsrepresentativ undersøkelse av Infact på vegne av Dale Carnegie Training Norway i April 2015. Undersøkelsen viser at det i større organisasjoner, med større menes organisasjoner med 150 medarbeidere eller mer, er vanskeligere å føle et ansvar for virksomhetens resultater kontra i mindre organisasjoner. Dette kommer trolig av at det er lettere å se resultat av egne bidrag i mindre organisasjoner, samt at det i mindre organisasjoner med færre medarbeidere gjør det lettere å skape engasjement rundt medarbeiderne. Det viser seg dermed at for å skape engasjement i større bedrifter er man avhengig av at medarbeiderne har et godt forhold til sine nærmeste ledere. Med andre ord blir mellomlederne viktige ledd for god prestasjonsledelse. Dette krever mellomledere som forstår viktigheten av å være et ledd mellom ledelsen og medarbeiderne. Mellomlederne må være mennesker som er åpne, og som ser viktigheten av kontinuerlig og ærlig kommunikasjon med sine medarbeidere.

Videre viste undersøkelsen at gode kolleger, et godt arbeidsmiljø og god ledelse var faktorer som i større grad enn økonomiske gevinster påvirket engasjementet til medarbeiderne i store bedrifter. Å fokusere på å skape forventinger og legge til rette for utvikling er positivt for engasjementet, selv om det kan være vanskelig. Så det å utvikle en kultur og en prestasjonsledelse som sørger for gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere kan øke sannsynligheten for at organisasjonen oppnår konkurransefortrinn som følge av engasjerte medarbeidere. Sett i sammenheng med motivasjonskultur – kan dette tyde på en kombinasjon av mestrings og prestasjonsorientert ledelse er det optimale.

## 2.2 Kultur

*I oppgaven er kultur en avhengig variabel tinget av typen HRM-system, henholdsvis lærings-/mestringsorientert HRM-system og kontrollerende/administrativ/prestasjonsorientert HRM-system.*

En motiverende arbeidskultur vil si en kultur som fremmer arbeidsglede, jobbengasjement og bedre arbeidsprestasjoner. Det er en kultur der mål og evalueringemetode blir definert, samt hvordan de ansatte skal forholde seg til hverandre og arbeidsoppgavene. Med andre ord er kulturen viktig for å øke prestasjonene og ytelsen til de ansatte slik at organisasjonen kan oppnå suksess. Det har blitt gjort svært lite forskning i forhold til hva kulturen betyr for organisasjoner, men Christina Nerstad (2016) har forsket på hvilken organisasjonskultur som hemmer og fremmer prestasjoner. Nerstad (2016, 67) viser til at hun definerer motivasjonskultur som «*medarbeiders individuelle eller delte opplevelse av eksisterende suksess og nederlagskriterier i arbeidssituasjonen.*» For å oppnå suksess og unngå nederlag formidles kriteriene om hva som forventes, belønnes og støttes av organisasjonen gjennom politikk, praksis og prosedyrer (Nerstad, 2016).

Det finnes to hovedformer for kultur; prestasjonskultur og mestringskultur. Samtidig er vi som enkeltpersoner disponert til å definere suksess på to ulike måter; enten er vi prestasjonsorienterte eller mestringsorienterte. Det er lettere å gjøre noe med situasjonen og kulturen i organisasjonen enn det er å gjøre noe med hver enkelt medarbeiders personlighet. Det kan også være tilfelle at begge kulturene er tilstede på samme tid og påvirke hverandre, men det er ikke klart hvordan de relaterer til hverandre. (Nerstad, 2016)

Prestasjonskultur handler i hovedsak om at man måler de ansattes prestasjoner opp mot hverandre. Dette skaper intern rivalisering og konkurranse i organisasjonen der noen blir favoritter og fremheves som suksessrike. Og det er gjerne kun de som presterer best som får belønning. Det er lite fokus på hva den enkelte kan prestere basert på egne forutsetninger. Fokuset blir mer på å vinne enn på hvordan faktisk utføre arbeidsoppgaven, og man ser gjerne at enkelte er villig til å gjøre alt for å vinne – selv om det kan kreve umoralsk atferd.

Mestringskultur derimot, handler om å gi alle en mulighet for utvikling og læring, uten at de blir sammenlignet med andre ansatte. Her fokuserer man på innsats, utvikling, læring og samarbeid slik at alle kan oppleve mestring. Sluttresultatet er ikke like viktig som selve innsatsen. Prestasjonene blir sett i sammenheng med egne tidligere prestasjoner og ikke andre. Medarbeiderne får selv være med på å vurdere egne prestasjoner for å så utforme nye mål på hvordan de skal videreutvikle seg basert på evalueringen. Videre har mestringskulturet fokus på samarbeid og kunnskapsdeling der tanken er at kollegaer er samarbeidspartnere, ikke konkurrenter. Det er altså mye som tyder på at en mestringskultur er det optimale. (Nerstad, 2016)

Nerstad (2016) skriver at forskning som er gjort på feltet viser at mestringskultur er en kilde til positive utfall som for eksempel indre motivasjon, effektiv læring, økt selvtillit, positive holdninger, bedre prestasjoner og økt innsats. Mens prestasjonskultur påvirker i den grad at man trenger belønning for å utføre en oppgave – ytre motivasjon. Mestringskultur skaper mer positive følelser og økt selvfølelse, mens prestasjonskultur skaper mer prestasjonsangst og negative følelser.

Som nevnt ovenfor er vi mennesker disponert til å definere suksess på to måter. Nerstad (2016) viser til tidligere forskning hun har gjort sammen med sine kollegaer hvor de har funnet at en mestringskultur trigger mestringsorienteringen hos de ansatte. Det skaper en kultur som gjør at de ansatte ser på sin egen suksess som et resultat av personlig utvikling og fremgang, og dette medfører et større ønske om å bli værende i organisasjonen fordi de opplever at de skaper verdi for organisasjonen. På den andre siden har man prestasjonskulturen som vekker den prestasjonsorienteringen som har vist seg å føre til at folk ønsker å slutte i jobben som følge av at det er belastende over tid å hele tiden konkurrere med alle rundt.

Det ble poengtert innledningsvis at mestrings- og prestasjonskultur kan være til stede samtidig selv om de utrykke to helt forskjellige verdisyn. Det er nemlig sånn at mestringskultur ikke stemmer helt overens med realiteten – for realiteten er at man som ansatt blir bedt om å være oppmerksom på sluttresultater og hvordan man presterer. Nerstad (2016) har i samarbeid med flere kollegaer funnet at dersom begge motivasjonskulturene er tilstede vil det være større grad av kreative prosesser og innovasjon.

Det er uansett grunn til å tenke at for å ivareta verdigheten til de ansatte vil høy grad av mestringskultur være å foretrekke. Selv i prestasjonskulturer er det viktig med høygrad av mestringskultur for å redusere de negative konsekvensene. Grunnlaget for en mestringskultur må komme fra ledelsens signaler om hva de anser som gode prestasjoner. Det samme gjelder for prestasjonskultur; er ledelsen prestasjonsorientert er det stor sannsynlighet for at det oppstår en prestasjonskultur i organisasjonen.

### 2.3 Involvering i endringsprosesser

Prestasjonsledelse er som vi konkluderte med tidligere, en kontinuerlig endringsprosess. Det vil derfor være nyttig å dra inn litt teori som sier litt om hvordan man skal lykkes med å få med seg de ansatte i denne endringsprosessen.

Vestergaard (2020) peker på at mangel på indre motivasjon, engasjement og frivillig samarbeid påvirker endringsprosesser i negativ retning. Videre presenterer han to prinsipper som kan øke disse faktorene hos medarbeiderne; *inkrementell innovasjon* og *prosessrettferdighet*. Førstnevnte handler om å legge til rette for hyppige fremskritt. Dette vil øke den indre motivasjon og hjelpe medarbeiderne med å håndtere større endringer gjennom å dele opp prosessen i mindre forløp. *Prosessrettferdighet* handler om at prosessen frem mot resultatet skal oppleves som rettferdig, da vil også resultatet gjøre det. Dersom prosessen oppleves som rettferdig vil det påvirke handlingene og holdningene til endringen i en positiv retning og skape medarbeidere som har tillit til ledelsen.

Vestergaard (2020) forutsetter to ting for en vellykket endringsprosess; medarbeiderne må oppleve eierskap til formålet og de må involveres i prosessen uten at ledelsen mister styringen. Det handler om å skape en prosess som der medarbeiderne til stadighet ser forbedringer. Ved å gjøre dette får de tro på endringen og det skaper motivasjon til å aktivt drive den. Hvordan prosessen påvirker atferden til de ansatte avhenger av hvordan man leder prosessen, og måten vi som mennesker forstår ting på, påvirker handlingene vi velger å gjøre. Gjennom å involvere, forklare og sette tydelig retning for prosessen vil man opparbeide tilliten og påvirke atferden til medarbeiderne slik at de opplever prosessen som rettferdig. Ingen av disse må strykes (Vestergaard, 2020). I tillegg må de få vite hva som forventes av dem, og de bør få komme med innspill til løsningsforslag og kjenne til bakgrunnen for ledelsens beslutninger.

For å lykkes med endringen kreves det også at ledelsen legger en plan – et strategisk prosessdesign. Ved å gjøre dette fokuserer man ikke bare på selve resultatet, men også på prosessen, på denne måten unngår man å bli handlingslammet på veien mot målet.

Vestergaard (2020) har delt dette strategiske prosessdesignet opp i 5 faser.

- *Fase 1* går ut på å sette konteksten. Dette sørger for at medarbeiderne har en forståelse for hva som forventes av dem og for prosessens forløp. Her er det viktig at en åpner opp for spørsmål slik at ting ikke blir misforstått.
- *Fase 2* består av å utvikle en prototype. Her burde man involvere medarbeiderne i å utvikle mulige løsninger. For å lykkes må man sørge for god kommunikasjon innad i gruppene slik at alle føler at deres kunnskap er viktig og at alle er trygge på å bidra.
- *Fase 3* er fasen hvor man velger hvilke løsninger man ønsker å teste. Her må ledelsen fokusere på å begrunne sine valg slik at medarbeiderne forstår. Hvorfor de velger løsningen de velger, og hvorfor de andre ikke ble valgt. Hvilke kriterier har de basert seg på, og hvorfor?
- *Fase 4* ønsker man å teste løsningene som er valgt. Her kommer inkrementell innovasjon inn i bildet. Det er viktig at medarbeiderne opplever små og raske fremskritt slik at motivasjonen holdes oppe. I tillegg har det vist seg at å ha korte og lærende oppfølgingsmøter øker prestasjonen.
- *Fase 5* tar for seg selve implementeringen av den løsningen man velger å gå for. Igjen må ledelsen være tydelige i sin begrunnelse. De fire fasene ovenfor handler om å skape engasjement og følelsen av eierskap, i fase 5 skal det forankres og det krever mer enn eierskap og engasjement. Forankring er viktig for å unngå at de nye løsningene sklir ut. Det pekes på at å fortsette med kontinuerlig debrifing er nøkkelen til å forankre.

Det er mange fordeler med å involvere medarbeiderne i endringsprosessen. Det vil sørge for at medarbeiderne har en konkret innflytelse på endringsprosessen, og dermed et ansvar for at prosessen blir utviklet i en retning som passer inn i deres arbeidshverdag.

Involvering sørger også for hurtigere implementering av nye løsninger som er av god kvalitet. Det er også funnet at det øker både motivasjonen, villigheten til å akseptere endringer og arbeidsmoralen (Vestergaard, 2020). Vestergaard (2020) fant at involvering og eierskap øker suksessraten fra 30% til 79%.

Samtidig må man ha i bakhodet at det i dette tilfellet er HR-avdelingen som sitter på den faglige kunnskapen. Det er ikke alltid slik at enhver endringsprosess krever at medarbeiderne er involvert for fullt, men ved å kombinere den faglige kunnskapen og medarbeidernes kunnskap og erfaring fra arbeidshverdagen vil man skape prosessrettferdighet. Dette kan for eksempel gjøres gjennom at HR og ledelsen i samarbeid oppretter et mulighetsrom for å så drøfte dette med medarbeiderne.

## 2.4 Forventinger om funn

*I dette avsnittet vil jeg, basert på teorien og min problemstilling, legge frem hva jeg forventer å finne.*

Som Pulakos (2004) trekker frem er det hvorvidt HRM-systemet blir brukt og hvor seriøst det blir tatt som avgjør om systemet er effektivt. Her peker hun på at for å oppnå dette er det kritisk å involvere viktige individer som mellomledere og tillitsvalgte i design- og implementeringsprosessen. Her snakker vi om individer som kan fungere som et kommunikasjonsledd mellom ledelsen og medarbeiderne slik at alle parter kan involveres i prosessen. Mikkelsen (2014a) er enig med Pulakos, også hun påpeker viktigheten av dialog, tillit og involvering av alle parter for et godt HRM-system. Som Mikkelsen (2014a) sier er grunnen til at noen organisasjoner presterer bedre enn andre at noen organisasjoner er bedre på å få frem engasjement, involvering og 'stå på vilje' gjennom organisering og ledelse av de menneskelige ressursene – ergo god prestasjonsledelse. Som Nerstad (2016) sier, viser forskning at det er mestringskultur som skaper engasjerte og motiverte medarbeidere.

*Hypotese: HRM-system forankret hos de ansatte skaper mestringskultur.*

På den andre siden har man prestasjonskulturen som skaper konkurranse og intern rivalisering som følge av at ledelsen favoriserer de som presterer best (Nerstad, 2016). Det er grunn til å anta at slik rivalisering minsker kommunikasjonen mellom de ansatte som følge av at man er mer opptatt av å vinne enn å gjennomføre arbeidsoppgaven på en god måte. Samtidig mister man kommunikasjonsleddet mellom ledelsen og de øvrige ansatte,

og dermed blir HRM-systemet et kontrollorgan fra ledelsen som ikke er forankret hos de konkurrerende medarbeiderne.

Hypotese: *HRM-system som ikke er forankret hos de ansatte skaper en prestasjonskultur.*

### 3.0 Metode og forskningsdesign

*I dette kapitlet vil det gjøres rede for det metodiske grunnlaget som blir brukt for å analysere oppgavens problemstilling. Det metodiske grunnlaget avhenger av eksisterende teori og hva man ønsker å undersøke. I tillegg vil det kunne påvirke informasjonen man innhenter, og dermed resultatet i forskningen.*

*Ettersom jeg ønsker folks subjektive opplevelse og erfaring, er kvalitativ tilnærming et fornuftig valg.*

*Prosjektet er i henhold til personregelverket godkjent av Norsk senter for forskningsdata – NSD.*

Problemstillingen er utviklet som en antakelse med bakgrunn i generelle krav hentet fra Grønmo (2016, 74-76). Krav om at den skal være samfunnsmessig interessant og vesentlig, samt åpne for nye studier og bidra til videreføring av eksisterende forskning. Og den skal koble teori og empiri.

#### 3.1 Datainnsamlingsmetode

Jeg ønsket i denne oppgaven å få et innblikk i opplevelsen og holdningene med henhold til dagens situasjon for de ansatte i bedriften, det ble derfor helt nødvendig å samle inn primærdata for å besvare problemstillingen. Det finnes flere ulike metode å gjøre dette på, men siden jeg var ute etter de ansattes opplevelse, falt valget naturlig på intervju. I utgangspunktet ønsket jeg å gjennomføre dybdeintervju, men med tanke på at jeg skulle inn i noens arbeidshverdag måtte jeg begrense det til fokuserte intervjuer på ca. 30 minutter. Jeg intervjuet til sammen 11 informanter; 3 ledere, 3 mellomledere og 5 medarbeidere hvorav 2 av dem er tillitsvalgte.

Det er også viktig å presisere at intervjuene ble gjennomført før Covid-19 slo inn. Dersom intervjuene hadde vært gjennomført etter at Covid-19 var en realitet er det stor sannsynlighet for at svarene hadde vært påvirket av blant annet frykt for tap av arbeidsplassen.



### 3.1.1 Casestudie

Med utgangspunkt i problemstillingen og det faktum at jeg har begrenset med tid og ressurser er jeg avhengig av en eksisterende avgrensning for å generere den kunnskapen jeg trenger, derfor har jeg valgt å gjøre en casestudie (Tjora, 2018). En caseundersøkelse representerer et lite utvalg, i dette tilfellet kun en case. Dette gjør at undersøkelsen ikke gir grunnlag for å generalisere de empiriske funnene til hele populasjonen. I denne undersøkelsen er jeg ikke ute etter det som er representativt, men etter teoretisk innsikt.

Casen kan heller ikke generaliseres direkte til andre organisasjoner, da hver organisasjon har sine unike HRM-system og dermed vil opplevelsen variere. Det ville nok også vært mer optimalt, å gjennomføre undersøkelsen i flere ulike bedrifter for å få et mer generaliserbart resultat, men her strekker ikke tid og ressurser til. Det åpner med andre ord for videre forskning.

### 3.1.2 Utvalg

Utvalget er allerede begrenset av en enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen ettersom at jeg gjør en casestudie innenfor en enkelt bedrift (Tjora, 2018). Jeg søker kunnskap som er relatert til denne casen. For å få en helhetlig forståelse igjennom alle nivå i organisasjonen har både ledere, mellomledere, medarbeidere og tillitsvalgte blitt sentrale undersøkelsesobjekt for å få en helhetlig forståelse og for å se om forankringen varierer på ulike nivå i organisasjonskartet.

I samarbeid med HR-direktøren i bedriften har jeg valgt ut hvem jeg skulle intervju. Siden det var vanskelig for meg alene å plukke dem ut, ettersom det må passe inn i forhold til arbeidsoppgavene, fikk informantene spørsmål om hvorfor de trodde at akkurat de var valgt ut til å delta i undersøkelsen for å avdekke om dette var noen som kunne påvirke funnene i forskningen. Dette var det ingen som hadde noen formening om. Likevel må man ta høyde for at ledelsen kan ha gjort et bevisst valg og valgt ut respondenter de vet er ekstra positive.

### 3.1.3 Intervju

Ifølge Tjora (2018) er det ikke alltid nødvendig å gjennomføre intervju som varer en time eller mer. I noen tilfeller lønner det seg, både for informanten og for meg som forsker, å bruke kortere intervjuer dersom temaet er sterkt avgrenset og lite følsomt, og man raskt kan etablere tillit. Jeg ønsket i dette tilfelle å komme raskt til poenget slik at jeg ikke stjal verdifull arbeidstid for informantene, jeg avgrenset dermed temaet i forkant av intervjuene.

Som forberedelse hadde jeg utformet semi-strukturerte intervjuguider (vedlegg 1-4) som gjorde det mulig for meg å holde en rød tråd, samtidig som det var åpent for å gå dypere inn på ting informantene nevnte som jeg synes var interessant for problemstillingen. Jeg brukte noen få minutter i begynnelsen hvor jeg informerte om studien og en rask muntlig gjennomgang av samtykkeerklæringen. For å komme inn i selve intervjuguiden snakket vi først løst om hvor lenge de hadde vært ansatt og hvordan en typisk arbeidshverdag var for dem, før vi gikk over på de ulike temaene. Avslutningsvis fikk de muligheten til å tilføye dersom det var noe de fant relevant, men som jeg hadde glemt å spør om.

Dersom samtalen stoppet opp og jeg opplevde at informantene ikke hadde noen formening, eller ikke forstod hva jeg spurte etter brukte jeg det som Tjora (2018) kaller for «stimulusmaterial» i håp om å få dem til å reflektere og se det i sammenheng. Jeg leste opp noen små setninger hentet fra forskning, setninger som «*Forskning viser at det kun er 3 av 10 som opplever at HRM-systemet gjør dem bedre i jobben sin*» før jeg presiserte det de eventuelt ikke forstod. Det var ikke alle som fikk alle utsagn, det var avhengig av hvordan samtalen fløyt. Jeg vurderte også underveis hvorvidt jeg følte at slike ‘probes’ påvirket svarene til informantene. For noen var det dette som skulle til for at de skjønnte hva jeg var på jakt etter, og samtalen dermed tok seg opp. Det er naturlig at ikke alle har et forhold til ord som prestasjonsledelse. Selvsagt kan dette ha påvirket svarene jeg har fått, men det opplevdes mer som at informantene synes dette var interessant og at de skjønnte mer av hva jeg var ute etter. Det kan ha påvirket dem i retning av at forskning viser at det er negativt, og dermed burde de også mene det – eller motsatt, at man ønsker å motbevise forskningen. Det kan dermed argumenteres i begge retninger for hvorvidt dette har påvirket svarene til respondentene, og hvorvidt jeg burde droppet dem eller ikke.

Jeg oppdaget raskt at det var veldig variabelt hvor mye hver informant var i stand til å reflektere rundt temaet, og intervjuene varte i alt fra 12 minutter til 50 minutter, med en gjennomsnittslengde på 29 minutter. Det slo meg også at det var 2 variabler som påvirket lengden på intervjuene. Den ene var utdanningsbakgrunn, og den andre var posisjon i bedriften. Dess mer akademisk bakgrunn og til mer ansvar informanten hadde, dess lengre og mer reflekterte ble intervjuene. Dette kan tyde på at man ikke har lykkes med å skape medarbeidere som har den nødvendige selvstendigheten og tryggheten som skal til for at man skal se på arbeidsplassen sin som mer enn bare en jobb. Dette er en organisasjon som likevel lykkes med det de driver med. Dersom man ser dette i lys av funnen til Kuvaas og hans fremstilling av 'ideal arbeideren', så stemmer ikke dette overens med kjennetegnene. Dette kan tyde på at en organisasjon nødvendigvis ikke er avhengig av at hver eneste medarbeider må ha en indre motivasjon for at bedrifter skal lykkes. Spørsmålet er hvor mange slike medarbeidere en bedrift kan ha uten at det har en negativ innvirkning.

Sett i etterkant skulle jeg ønske at jeg spurte medarbeiderne litt mer om hva som motiverer dem i arbeidshverdagen og hva som gjør at de er så forpliktet til organisasjonen, og litt mer spørsmål i forhold til kultur og hva de tror som skaper den kulturen som er i dag. Dette ville bidratt til en klarere analyse og drøfting i forhold til de empiriske funnene.

### 3.1.4 Analyse av innsamlet data

Etter å ha transkribert intervjuene hver for seg gikk jeg over og sorterte dem inn i kategorier jeg ønsket å bruke i analysen. Dette gjorde at jeg fikk et helhetlig inntrykk av informantenes opplevelse. For å gjøre dette brukte jeg en tabell for hvert av de ulike temaene i analysen. Dette skapte et godt overblikk over de empiriske funnene og gjorde det mulig for meg å gjennomføre analysen på en ryddig og systematisk måte.

## 3.2 Forskningsetikk

### 3.2.1 Norsk senter for dataforskning – NSD

Ifølge NSD sine nettsider er stemmen til en person en personopplysning i seg selv, oppgaven vil dermed kreve melding til NSD ettersom at jeg bruker lydopptak for å samle empiri. Lydopptakene er gjennomført ved hjelp av Nettskjema og oversikten over

informantene er oppbevart separert fra opptakene. Jeg har oppbevart innsamlet data på en sikker maskinvare, det vil si på Høgskolen i Molde sine interne systemer hvor jeg må logge på med personlig brukernavn og passord. Det er dermed kun jeg som forsker som har hatt tilgang til dette. All denne informasjonen er slettet ved prosjektet slutt.

### 3.2.2 Forskningsetikk knyttet til intervju

Når det kommer til forskningsetikk knyttet til intervju skiller Tjora (2018) mellom etikk knyttet til presentasjon av data og selve intervjugjennomføringen. Vanlig folkeskikk er et godt utgangspunkt for en etisk god forskning (Tjora, 2018). Videre presiserer han at selv om man som informant er opplyst om retten til å trekke seg, så vegrer man seg gjerne for dette likevel. Så dersom det oppstår en slik situasjon må jeg som forsker være positiv og likevel takke informanten. Ellers har de også rett til å trekke seg i etterkant av intervjuet og da kan ikke jeg som forsker bruke det intervjuet. Dette informerte jeg klart og tydelig om gjennom informasjonsskriv i forkant, i tillegg til at jeg gjentok det muntlig før vi startet intervjuet.

Informanten skal heller ikke komme til skade, så det er viktig å tenke over om det du skal intervju kan oppleves som nært eller sensitivt for informanten. I dette studie kan det tenkes at de er redde for hva som kommer frem til ledelsen og det kan begrense informasjonen jeg får dersom jeg ikke er nøye på å informere om at det hele vil anonymiseres. Informantene og organisasjonen skal behandles med respekt, men som forsker er det likevel legitimt å stille kritiske og spisse spørsmål.

Anonymitet vil bli særdeles viktig i denne oppgaven da bedriften også ønsker å være anonym, dette er noe jeg som forsker på passe på at blir fulgt opp på en forsvarlig måte. Jeg vil heller ikke påpeke hvordan enkeltpersoner har uttalt seg, innsamlet data vil bli presentert på en generell og ikke-identifiserbar måte.

Ettersom at jeg har brukt lydopptaker var det svært viktig å informere informantene om hvordan datainnsamlingen ville bli oppbevart og at prosjektet er godkjent av NSD. Når jeg behandlet data var jeg påpasselig med å rydde og justere informasjonen i overgangen fra muntlig til skriftlig.

### 3.3 Kvalitetsvurdering

Det er viktig at jeg som forsker sikrer datakvalitet. Denne kvaliteten måles systematisk av to variabler; reliabilitet og validitet. Reliabilitet vil si hvor pålitelig innsamling og behandling av data er, og deles inn i stabilitet og ekvivalens. Stabilitet vil si at samme forskningsopplegget med samme designet på et annet tidspunkt skal kunne gi samme data som det jeg fikk samlet inn. Ekvivalens vil si at det samme forskningsopplegget med samme design men utført av en annen person også skal gi samme data. Validitet handler om hvor gyldig dataen du har samlet inn er; hvor godt den klarer å måle det vi har til hensikt å måle. Validiteten kan vurderes ved å se innsamlet data i sammenheng med tidligere innsamlet data, og den skal da gi mening i forhold til denne tidligere innsamlet dataen og empirien. Også validiteten deles inn i to; intern og ekstern. Intern validitet skal sikre forsvarlig gjennomføring slik at diskusjon og konklusjon er gyldig. Ekstern validitet skal si noe om hvor realistiske resultatene er, og hvorvidt de kan generaliseres til andre.

#### 3.3.1 Reliabilitet

Å vurdere reliabiliteten til en kvalitativ undersøkelse kan være veldig utfordrende, det handler derfor mer om hvor troverdige resultatene er. For å sikre troverdige resultat har jeg vært opptatt av å være grundig gjennom hele prosessen. Dette har jeg gjort gjennom å dokumentere og beskrive det metodiske aspektet så godt som mulig. For å sikre at jeg fikk med meg all relevant informasjon under intervjuene brukte jeg båndopptaker, og dersom det var noe uklart spurte jeg også informantene om jeg hadde forstått de rett. Det optimale hadde vært å gjennomføre flere samtaler med informantene for å sjekke stabilitetene, eller benyttet andre forskere til å gjøre det samme og dermed kunne sammenligne resultatet for å måle ekvivalensen. På grunn av tidsbegrensninger har ikke dette vært mulig å gjennomføre.

#### 3.3.2 Validitet

Heller ikke validiteten er enkel å vurdere. For å sikre at oppgaven svarer på det den er ment å svare på har jeg utarbeidet intervjuguiden med utgangspunkt i det teoretiske aspektet av oppgaven. Dette sørger for at spørsmålene er knyttet til det oppgaven har som mål å undersøke. I tillegg ble intervjuene gjennomført i trygge og rolige omgivelser

for respondentene slik at de kunne konsentrere seg om intervjuet. Om fremgangsmåten og resultatene gir svar på det oppgaven spør om avgjør den interne validiteten. For å sikre dette har jeg beskrevet forskningsdesignet, innsamlingsmetoden og diskutert funnene som ligger til grunn for konklusjonen. Resultatene av denne forskningen kan ikke empirisk generaliseres da utvalget er relativt lite, det vi derimot kan se på er den teoretiske generaliseringen. Ser man funnene i denne oppgaven i sammenheng med eksisterende forskning ser man likhetstrekk i deler av oppgavens diskusjon og konklusjon. Jeg kan som følge av dette konkludere med at oppgavens validitet er ivaretatt.

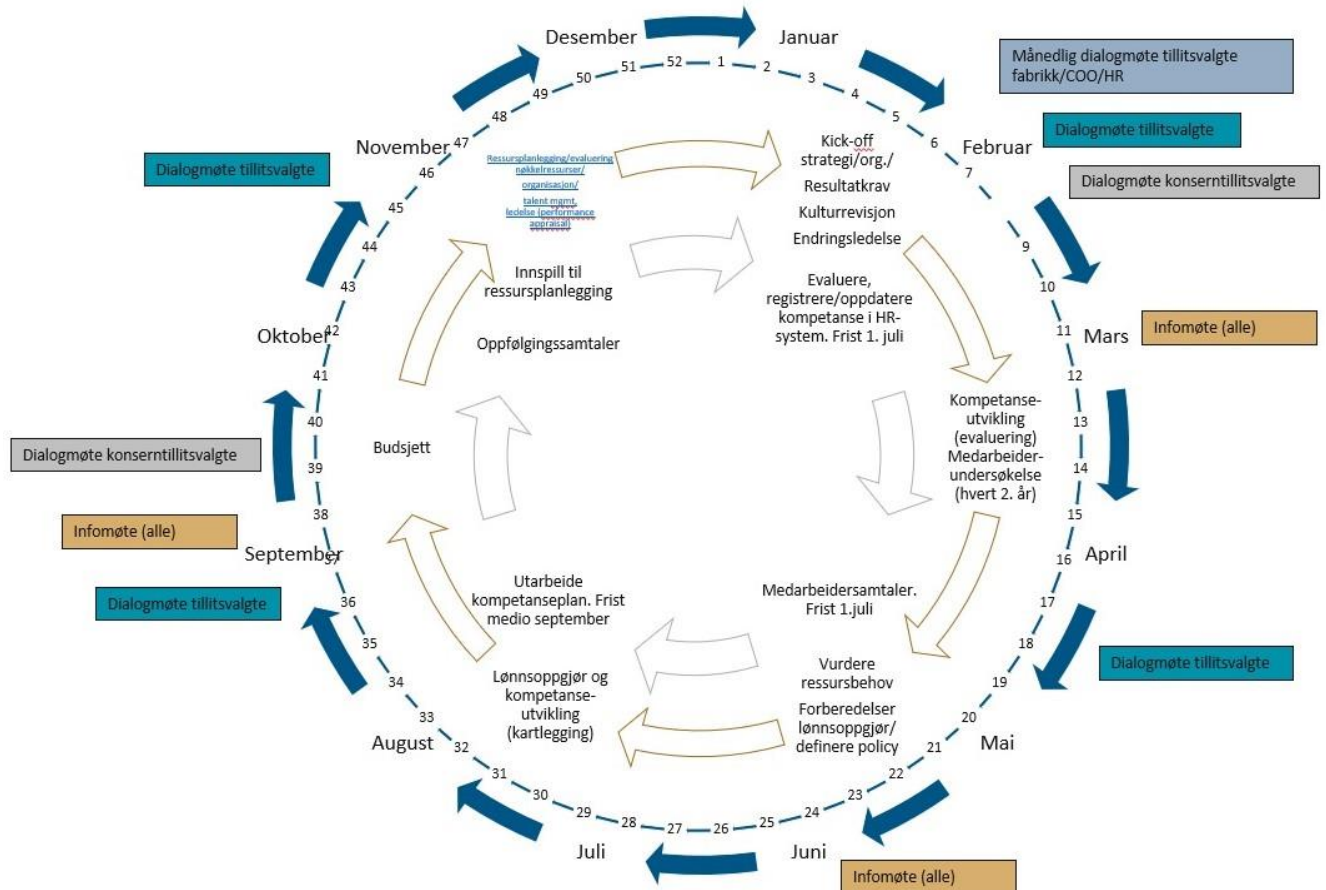
### 3.4 utfordringer

Det er ikke til å legge skjul på at Covid-19 har skapt utfordringer for mastergradsoppgaven. Det som har vært mest utfordrende for meg har vært å få tak i litteraturen som jeg brukte tidlig i oppgaven for å korrigere og utarbeide ved senere anledninger. Dette har medført at jeg har måtte slette enkelte ting, og noen steder i det teoretiske rammeverket kan man dermed sitte med et inntrykk av at ting er ufullstendig. I tillegg har man senere i oppgaven oppdaget at man trenger litteratur fra biblioteket, men som ikke finnes online. At man ikke har hatt tilgang til utskrift har også vært en utfordring, dette er noe som ville lettet både rettskrivningsarbeidet og arbeidet med artikler.

Det er heller ikke tvil om at det er verdi i å være sosial med andre studenter slik at man kan diskutere utfordringer man støter på i prosessen, noe man ikke har hatt mulighet til å gjøre i like stor grad som man gjerne kunne ønsket. Og det å skulle konsentrere seg på 'hjemmekontor' hver dag har ikke vært like lett til enhver tid.

## 4.0 Empiriske funn og analyse

I denne delen av oppgaven analyseres innsamlet data, og relevante funn blir sett i sammenheng med det teoretiske aspektet i oppgaven. Først ser vi på ulike deler av prestasjonsledelse før vi går over på kultur. Sammenhengen mellom prestasjonsledelse og kultur vil drøftes i neste kapittel.



Figur 2: Bedriftens årshjul med kjerneprosesser.

### 4.1 HRM-systemet

#### 4.1.1 Struktur og forholdet mellom leder – mellomleder og medarbeider

Som vi ser av teorien er forholdet mellom medarbeiderne og ledelsen et av de mest sentrale punktene som vil påvirke opplevelsen av et HRM-system (Mikkelsen, 2014a; Kuvaas og Dysvik, 2016). I en så stor organisasjon er det rimelig å anta at det viktigste forholdet vil være mellom medarbeider og nærmeste mellom leder, og mellom mellomleder og ledelsen.

### *Ledelsen*

Lederne er enige og har en klar formening om at de ønsker at organisasjonen skal oppleves som flat – for alle nivå. Det er et ønske om at takhøyden skal være høy innad i hele organisasjonen, og de opplever at det er tilfelle. De påpeker at de synes det er viktig at man som leder tar seg en tur rundt om i bedriften for å snakke med medarbeiderne, og holde seg oppdatert på alle ledd i organisasjonen. «Det handler om å interessere seg for de ansatte og de produktene og tjenestene som selskapet leverer» (leder). Interne spørsmål bør være øverst på agendaen slik at man kommer seg fremover, og for at de ansatte skal føle seg sett og ivaretatt.

Det er nok gjerne også slik at man har et annet forhold til de ansatte som har vært der lenge, kontra de som er nye, og det er viktig å være obs på, sies det. Man ønsker å inkludere dem og oppfordre dem til å se rundt seg og gjøre det samme. Det er et ønske om en kultur hvor man kan få og gi ærlige tilbakemeldinger, på alle nivå. Samtidig som de er tydelige på at man må huske på at alle er forskjellige; noen liker å slå av en prat, mens andre er ikke like interessert i dette, og det må respekteres. Den generelle opplevelsen for ledelsen er at de som ønsker kontakt – tar kontakt, uavhengig av posisjon i organisasjonskartet. Det er mulig ledelsen er litt naive her, det er ikke alltid er like enkelt som man gjerne tror det er.

Som organisasjon er det også et ønske om å holde på de ansatte, og de ønsker gjerne å rekruttere internt. For å kunne gjøre det er ledelsen avhengig av å lære å kjenne de ansatte for å finne riktige personer til de riktige stillingene, slik at man kan utvikle dem etter behov og ønsker fra begge sider. «Det er forståelse for at noen trives der de er, men de som ønsker å utvikle seg skal få muligheten til det» (leder) og dette finner de ut ved å snakke med dem som er ute i felten.

Filosofien er uansett fra ledelsen sin side at det er viktig å ha en god dialog og kommunikasjon, og «det er viktig at man stiller krav og blir stilt krav til» (leder). Og dette skal gå begge veier. De opplever også at unge i dag er mer opptatt av å stille krav tilbake til organisasjonen, enn det som har vært 'vanlig' før.



### *Mellomledere*

Opplevelsen fra mellomlederne virker til å være at de siste årene har vært større grad av involvering og dialog. De opplever en mye flatere struktur nå, enn det har vært tidligere. Inntrykket fra deres side er at dette noe mellomlederne merker i større grad enn medarbeiderne, men at det jobbes med å formidle en opplevelse av flat struktur videre til medarbeiderne også.

Fra deres side er de opptatt av bygge tillitsforhold til dem som de har ansvar for slik at de skal føle at de kan si ifra om det skulle være noe. Det ser ut til å være variasjon i hvordan de ulike mellomlederne opplever dette per i dag. For noen oppleves det som om at det er en kultur for at man tør å si fra, mens andre opplever at dette er noe man virkelig har måtte jobbe for å få til og at man fortsatt har mye å strekke seg etter. Her vises det blant annet til ulik deltakelse på avdelingsmøter, og hvordan de jobber for å øke deltakelsene fra medarbeiderne på disse møtene slik at man kommuniserer at her ønsker man en flat struktur og man ønsker at alle skal få utrykke seg. Hensikten med dette er at de «ønsker at medarbeiderne skal utvikle seg gjennom å ta ansvar og være mer delaktig i sin egen arbeids hverdag» (mellomleder). Noen tar dette veldig bra, andre trenger litt mer tid. «Endring tar tid, og man må snuble noen ganger på veien» (mellomleder). «For å få medarbeidere som utvikler seg og tar mer ansvar, er vi avhengig av en ledelse som gir den enkelte myndighet til dette – en slags vekselvirkning» (mellomleder).

Videre opplever de at de fleste går igjennom dem når det skulle være noe, de har ikke inntrykk av at medarbeiderne går til ledelsen om det skulle være noe. På spørsmål om de tror at medarbeiderne tenker at de kan det dersom de ønsker det, er det enighet om at det tror dem at de vet at de kan. Mellomlederne selv har et godt og tett forhold til ledelsen, og opplever at de blir hørt. Det påpekes at de opplever full frihet og at de får gjennomslag på sine ønsker.

### *Medarbeiderne*

Medarbeiderne opplever at de får tillit både fra ledelsen og mellomlederne. Det er ganske tydelig at de forholder seg mest til nærmeste leder, men at de opplever at de kan oppsøke ledelsen om det er ønske om det. «Kort vei» er betegnelsen flere bruker. De kommer med forslag og tilbakemeldinger, og opplever at disse blir tatt seriøst og vurdert. Noen understreker dette med «stort sett». De medarbeiderne som har et verv som tillitsvalgt har

åpenbart mye mer kontakt med ledelsen, og også disse har gode ord om opplevelsen av dette. «Uformelt og greit, men dersom det er større ting som skal diskuteres så gjøres det med et litt mer formelt preg selvsagt - enkelt og greit» (tillitsvalgt).

### *Analyse av innsamlet data*

Det virker til å være en gjennomgående opplevelse av flat struktur i organisasjonen, akkurat som ønsket fra ledelsen sin side. Som Mikkelsen (2014) definerte så er et av kriteriene for fundamentet for god prestasjonsledelse dialog og tillit mellom ledelse og øvrige medarbeidere. Denne organisasjonen virker til å oppfylle dette kriteriet, og har dermed et godt utgangspunkt for god prestasjonsledelse. Det snakkes også om vekselvirkning, det er altså ikke nødvendigvis slik at involvering og dialog nødvendigvis alltid trenger å avhenge av initiativ fra ledere, ansatte, ikke minst igjennom tillitsvalgte både kan og bør ta initiativ.

Som man ser av innholdet, er det varierende grad av hvor mye formeninger man har rundt forholdet mellom medarbeider og nærmeste leder. Det er tydelig at ledelsen har gjort seg opp tanker, mens medarbeiderne gjerne ikke har gjort seg opp så mye tanker om hvilke forhold til de har til sine nærmeste ledere og mellomledere, noe som er interessant i seg selv. Det virker ikke som medarbeiderne har tenkt så mye gjennom akkurat dette, men at de er vant med at det generelt er 'god stemning'. Både medarbeidere og mellomledere er veldig positive når det kommer til god dialog og tillit. Dette kan tyde på at organisasjonen bærer preg av en kultur hvor det er fokus på at alle er like mye verdt, uavhengig av plassering i organisasjonskartet. Det viser også at ledelsen har klart å skape en kultur hvor de ansatte opplever at ledelsen har tillit til dem, og hører på dem.

Ledelsen har i stor grad klart å kommunisere den flate strukturen de ønsker til sine medarbeidere. Samtidig har de mellomlederne som viktige mellomledd, noe som gir mulighet til å skape engasjement og dermed god prestasjonsledelse (Finansavisen, 2015. Ledernet, 2015. Leder Nytt, 2015.) Det ser også ut til at de tillitsvalgte opplever at de har god kontakt med ledelsen, slik det kommer frem av årshjulet også.

#### 4.1.2 Kjennskap til organisasjonens strategi

Som vi ser gjennomgående i hele det teoretiske aspektet med oppgaven er det et ord som stadig går igjen; strategi. Vi så at Mikkelsen (2014) påpeker at prestasjonsledelse er en strategisk prosess som har til hensikt å utvikle medarbeiderne slik at organisasjonen når sine strategiske mål, og for at dette skal la seg gjøre må de ansattes kjenne til organisasjonens mål. Samtidig som det ble sagt at det varierende hvor mye medarbeidere er med på å utvikle strategi, mål og budsjettprosesser, til tross for at det er viktige prosesser i forhold til å skape engasjement og forventinger.

##### *Ledelsen*

Ledelsen selv er som forventet fullt klar over den overordna strategien, Det interessante for meg her var å høre hvilket forhold og kjennskap de opplever at de andre ansatte har til den overordnede strategien.

Det er stor enighet blant lederne om at dette er noe de tror er veldig forskjellig fra person til person, og noen peker også på at de tror utdanningsnivå er en av faktorene som påvirker i hvor stor grad de har et forhold til den eller ikke. Lederne er også tydelige på at dette er noe man i en bedrift med et så bredt spekter bare må forvente, og akseptere. «For noen holder det at forholdene er lagt til rette for at de kan gjøre sin spesifikke arbeidsoppgave og har ikke nødvendigvis noe forhold til hvordan det påvirker organisasjonens strategi» (leder). Videre nevnes det at «dersom man har en felles kultur, så har man et godt utgangspunkt for å få et felles bilde av hvilke type organisasjonen er, hvor man skal og hva det betyr for de ansatte å jobbe i organisasjonen» (leder). Å sørge for at strategien stemmer overens med dette er et lederansvar, dermed blir det i en så stor organisasjon som dette, at mellomlederne har et verdigrunnlag og egenskaper som skal til for å dra lasset dit man skal.

Likevel er dette noe de mener har forbedringspotensialet og det jobbes med å operasjonalisere strategien slik at ansatte får et forhold til den, men det er mye og krevende arbeid. Samtidig er det arbeid de ønsker å ta seg tid til, for det er viktig for at organisasjonen skal nå sine mål.

### *Mellomlederne*

For mellomlederne som har ansvar er det viktig å kjenne til strategien, og det opplever de i stor grad at de gjør. Noen nøler litt på spørsmålet, men konkluderer at de har fått den gjennomgått og presentert på en god måte. Noe er mer konkret enn andre ting, og det er nok lettere med det konkrete, nevnes det. Det er også gjennomgående at «til mer ansvar en har fått, til viktigere har det blitt å ha et forhold til den overordnede strategien» (mellomleder).

Mellomlederne opplever at det ikke er alle som engasjerer seg like mye i det strategiske bildet; mange kommer på jobb og gjør det de skal, og hva som ligger til grunn for det er ikke alle så opptatt av. Men det er enighet om at de opplever at medarbeiderne forstår at de bidrar til det store bildet.

Også mellomlederne peker på at dette er noe det jobbes aktivt med å få forankret på et lavere nivå. En forteller at hver ansatt snart får utdelt hver sin folder med informasjon om strategien for de tre neste årene, deretter blir dette lagt frem på et allmøte før det blir tatt enda mer grundig på hver enkelt avdeling.

### *Medarbeiderne*

Medarbeiderne er litt mer nølende på spørsmål om hvorvidt de kjenner til organisasjonens strategi, det er heller ikke så mye informasjon å hente her. De fleste opplyser at de kjenner til den, og at de blir «påminnet den jevnt og trutt, men at det ikke er noe man tenker så mye på» (medarbeider). Likevel opplever de at det arbeidet de gjør er viktig for å dra organisasjonen i riktig retning. Noen opplever også kanskje at deres arbeid faller litt utfor den overordnede strategien, noe som kan tyde på at det ikke er kommunisert bra nok hvordan hver enkelt arbeidsoppgave bidrar.

### *Analyse av innsamlet data*

Det er tydelig at organisasjonen har noe å jobbe med når det kommer til å forankre og implementere den overordnede strategien på et lavere nivå. Det positive er at det virker til at ledelsen og mellomlederne er klar over hvordan det står til på dette plan, og at det jobbes med å operasjonalisere den slik at det skal bli lettere å forankre den over hele linja. Samtidig virker det som om de har klart å skape en kultur som gjør at alle opplever at det de gjør har betydning, uavhengig om de kjenner til strategien eller ikke. For noen virker

det helt uinteressant og uviktig for at de skal gjøre en god jobb. For noen er strategien bare en komplisert 'greie' som tar unødvendig tid og går inn det ene øret og ut det andre. Det kan derfor stilles spørsmål om hvor viktig det faktisk er at absolutt alle kjenner godt til den for at organisasjonen skal lykkes. Det kan se ut som at det kan holde at de som har ekstra ansvar kjenner godt til den, men her skorter det i forhold til at jeg opplever at det er lite eller ingen forskjell på den strategiske kjennskapen til medarbeidere som er tillitsvalgte kontra de som ikke er det. Det tyder på at medarbeiderne stoler blindt på ledelsen når det kommer til det strategiske, noe som ikke samsvarer i forhold til behovet for dialog og involvering når det kommer til å skape en mestringskultur.

#### 4.1.3 Forhold til medarbeidersamtaler

Som vi så i teorikapittelet er det viktig at medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen som godt anvendt tid for at den skal ha en positiv effekt (Mikkelsen, 2014a; Kuvaas, 2006; Wright 2004). Som det kommer frem av årshjulet som er nevnt i *presentasjon av case* er medarbeidersamtalen bindeleddet i HRM-systemet i denne organisasjonen, akkurat som Mikkelsen (2014) antyder at det er hos mange organisasjoner. Det er også under denne samtalen at prestasjonsmålingene blir diskutert.

##### *Ledelsen*

Ledelsen er klare på at de synes det er viktig at de selv har tett dialog med mellomlederne, og at dem igjen har tett dialog med sine medarbeidere, og at dette nivået kan bli løftet ved at man har medarbeidersamtaler. Selv om medarbeidersamtalen bare er en gang i året så «gir medarbeidersamtalen muligheten til å snakke om ikke bare de store tingene, men også de mer personlige tingene som man gjerne ikke snakker like mye om i hverdagen» (leder). Spesielt pekes det på at det gir en mulighet for å få en samtale med de som gjerne ikke er like åpne ellers i hverdagen. For de som gjerne snakker mye i hverdagen, blir medarbeidersamtalen kanskje ikke oppfattet som like nyttig. Det blir også nevnt at de opplever at til flere unge arbeidstakere som kommer inn, til viktige blir det med disse medarbeidersamtalene, for «dagens unge kommer ikke bare for å gjøre en jobb – de ønsker noe tilbake; hva kan bedriften tilby meg?» (leder).

«Det er viktig å huske på at medarbeidersamtalen ikke er til for å snakke om de generelle tingene, det er her man kan være spesifikk og ærlig, og skape gjensidig tillit» (leder). Det

er når man snakker om både de positive og de negative tingene man skaper utvikling. Og her er det et ønske fra ledelsen om at det skal kunne gå begge veier, men de tror at per i dag så er lista litt høyere for at medarbeiderne tør å si ifra til leder enn andre veien.

Det er enighet blant lederne om at medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy, noen vil også heller kalle det en 'utviklingssamtale' enn en medarbeidersamtale. «Hvorvidt det motiverer arbeiderne er nok varierende, men dersom de som er misfornøyde med en slik samtale, ikke får samtalen, er det nesten verre» (leder). Det er også ansett fra ledelsen sin side at det er en utfordring at det fort blir 'hakk i plata' på samtaler med folk som har vært ansatt i lengre tid.

### *Mellomledere*

Mellomlederne har medarbeidersamtale med sine overordnede, og med sine underordnede. De uttrykker at de er positive til medarbeidersamtalene, og omtaler det som et veldig viktig og nyttig verktøy. De opplever at «det gir dem muligheten til å bli kjent med hverandre på en helt annen måte enn i hverdagen» (leder). Det sies også at det i dag er større fokus på å snakke om den enkelte medarbeider enn det var tidligere, noe som de opplever som positivt. Tidligere ble medarbeidersamtalene gjerne brukt til mye snakk om det operative og arbeidsoppgavene de hadde i vente, og dette er ting de heller ønsker å snakke om i hverdagen enn på medarbeidersamtalen. Man ønsker ikke å snakke om fag, men om arbeidstakernes holdninger, kompetanse, arbeidsmiljø, trivsel og karriereutvikling. For noen sies det at de opplever at for at samtalen skal ha en effekt, er det en forutsetning at begge to har forberedt seg i forkant, noe som det digitale systemet pålegger dem å være. Dette gjør at samtalen flyter lettere. Ofte er folk som var negativt innstilt i forkant, positive i etterkant.

Som forventet er det enighet blant mellomlederne om at de tror at de opplever det som et mer nyttig verktøy enn det medarbeiderne opplever det som. De drar med seg opplevelsen fra medarbeidersamtale med sin overordnede til de skal arrangere dem selv med sine underordna.

### *Medarbeiderne*

Her er det varierende grad av hvordan samtalen oppleves, og entusiasmen rundt spørsmålet er mindre. Der ledelsen og mellomlederne brukte ord som «nyttig» og «viktig», bruker medarbeiderne «greit» og «potensielt nyttig». Det kommer også tydelig frem at det er stor

variasjon i hvor stor grad mellomlederne benytter seg av verktøyet. Noen har hatt kontinuerlige samtaler siden de startet, andre har hatt en samtale i løpet av flere år. Flere påpeker også at de opplever at mellomlederne ikke benytter seg av verktøyet til det fulle, men at de er positive til at det digitale systemet kanskje åpner opp for dette i større grad. Dette begrunnes med at de tror at det i mindre grad krever at lederne er strukturerte av person, systemet tar hånd om det praktiske.

Noen opplever at det er godt å få litt input og tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder, i forhold til hvor man står og hva man trenger å jobbe med, men også hvordan lederen kan legge bedre til rette for en bedre arbeidshverdag for den enkelte. Andre opplever samtalen som rein kompetansekartlegging uten personlig preg, noe som da skaper en opplevelse av at samtalen ikke er til nytte for medarbeideren, kun ledelsen. Det som var gjennomgående var at de som hadde vært her lenge, var de som fant minst nytte i medarbeidersamtalen. I likhet med mellomlederne opplevde også flere av medarbeiderne at samtalen fløt lettere ettersom at begge parter var forberedt til samtalen. Et par av medarbeiderne trakk også frem at det var tidsbesparende at begge var forberedt. Det blir også verdsatt fra enkelte at man benytter seg av muligheten til å ta opp tråden fra forrige samtale slik at man selv kan se om man har utviklet seg eller ikke. På spørsmål om hvordan de følte seg i etterkant i forhold til motivasjon og god bruk av tid var det ganske klart at de fleste, med et par unntak, synes det var greit å ha brukt tid på en samtale, men at de ikke opplevde at det påvirket motivasjonen i noen vesentlig grad.

### *Analyse av innsamlet data*

Man ser at det er stor enighet om at det har skjedd en positiv utvikling; at arbeidet en har lagt ned for å forbedre systemet er noe som settes pris på av de fleste ansatte. Likevel har man noe å jobbe videre med for at medarbeiderne skal oppleve det som godt anvendt tid, spesielt når det kommer til de som har vært ansatt lenge.

Gjennom å involvere medarbeiderne som har vært her en stund kan en drøfte hvordan en slik medarbeidersamtale kan skape mer nytte for dem i forhold til deres arbeidshverdag (Vestergaard, 2020). Det er også viktig å merke seg at det ble satt pris på at man forberedte seg med den begrunnelse at samtalen da tok litt mindre tid, noe som indikerer at ikke alle anser det som godt anvendt tid.

Det skorter også på at medarbeiderne opplever at samtalen påvirker motivasjonen deres i noen vesentlig grad. Likevel opplever jeg at de føler seg forpliktet til organisasjonen, noe som ikke støtter Kuvaas (2006) sin forskning om sammenhengen mellom tilfredshet med medarbeidersamtaler og forpliktelsen til organisasjonen. Det kan tenkes at det i stedet finnes andre elementer i organisasjonen som skaper forpliktelse og motivasjon, og dermed er viktigere for HRM-systemet. Hvilke elementer dette er, var vanskelig å finne ut. Men det kan tenkes at de ansatte motiveres av å felles sørge for gode produkt. At motivasjonen ligger i å levere kvalitet. Eller at andre elementer i kulturen og hverdagen sørger for forpliktelse og motivasjon.

Dersom vi ser dette i lys av Nerstad (2016) sine funn i forhold til kultur, tyder det her på at man heller mot en mestringskultur hvor man fokuserer på å utvikle den enkelte medarbeider slik at de kan oppleve mestring og dermed henter motivasjon og forpliktelse på den måten. Likevel kan det å videreutvikle medarbeidersamtalene til å skape motivasjon, være nødvendig for å opprettholde forpliktelsen i det lengre løp. Selv om Kuvaas (2017b) viser til at flere selskap har fjernet de årlige medarbeidersamtalene fordi de ikke fremmer motivasjon har ser man her at flere medarbeidere setter pris på denne samtalen selv om den ikke direkte påvirker motivasjonen.

#### 4.1.4 Forhold til selve prestasjonsmålingen

Ettersom at det er vanskelig å gjøre arbeidsoppgavene i denne organisasjonen direkte målbare, går organisasjonen for en prestasjonsmåling som understreker det som Kuvaas og Dysvik (2016) kaller for '*enklere alternativ*'; forhold som på tvers av organisasjonen har vist seg å være viktige. Det handler ikke nødvendigvis bare om arbeidsoppgaver, men også om de ansattes trivsel. Selv om bedriften ikke bruker BMS så er det mye i deres system som minner om prinsippene i et BMS system. Årshjulet er en enkel figur som gir et innblikk i hvordan ulike faktorer påvirker hverandre, og systemet fremstår som et strategisk ledelsesverktøy med fokus på fremtiden. Systemet er med på å kanalisere kompetansen og ferdighetene til den enkelte slik at man kan nå målene organisasjonen har satt seg. Det digitale HRM-systemet til bedriften er i likhet med BMS et kommunikasjons- informasjons- og læringssystem som samkjører organisasjonen, samtidig som det skaper muligheten for nødvendige korrigeringer på veien.



Det er, i likhet med medarbeidersamtaler, prestasjonsmålingene de ansatte har et direkte forhold til når det kommer til HRM-systemet. Det er derfor interessant å se i hvor stor grad de ansatte opplever eierskap til dette, og hvorvidt det oppleves som utviklende eller kontrollerende.

### *Ledelsen*

Når det kommer til prestasjonsmålingene er ledelsen i god tro om at det er godt tatt imot blant medarbeiderne, og at de ser på det som et verktøy som er til for å utvikle dem, ikke kontrollere dem. «Litt kontroll må en jo selvsagt ha, man kjøper jo tross alt tiden til folk, så man vil jo ha noe tilbake» (leder). Det er lettere å gjøre justeringer dersom en har et overblikk – kanskje det er folk som er satt til arbeidsoppgaver de ikke trives med, da har man kanskje større nytte av dem på andre oppgaver. Samtidig har de i bakhodet at dette mest trolig vil oppfattes litt ulikt fra person til person – man må behandles forskjellig fordi en er forskjellige.

Gjennom samtaler med mellomledere og medarbeidere har de inntrykk av at de ansatte er fornøyde med de skreddersydde malene som blir brukt per i dag. Tidligere var det et generelt sett av kriterier som ble brukt, og alle ble målt på det samme. Nå i senere tid har de sett at det er viktig at innholdet og kriteriene treffer medarbeideren. Dagens kriterier er utviklet som et samarbeid mellom ledelsen, HR-avdelingen og mellomlederne. Fordelen med at kriteriene treffer bedre er at målingen kanskje oppleves som mer nyttig, og ikke bare som en plikt. Prestasjonsmålingene og samtalemalene legger grunnlaget for medarbeidersamtalen. «At både medarbeiderne selv og nærmeste leder rangerer den enkelte på forhånd gjør at man får noe spesifikt å snakke om, da spesielt der det er mismatch mellom leder og medarbeiders inntrykk» (leder).

At medarbeiderne får være med på å utvikle utviklingsverktøyene er viktig for at de skal få god nytte av det. «Ideelt sett skulle en nok gjerne alle fått vært med på å utvikle prestasjonsmålingene slik at man opplevde eierskap til det, men det er nok ikke tilfelle» (leder). De som har vært med på å utvikle det har nok et annet forhold til det enn de som ikke har det, det blir derfor ekstremt viktig at det blir implementert på en god måte nedover i organisasjonen, og der er det nok fortsatt mye å gå på tror de. Det er mye å hente på å gi bedre opplæring.

«Like viktig er det at det er de riktige folkene som tar de viktige samtaler, det nytter ikke med et godt system om man ikke har utviklet lederne til å håndtere det» (leder). Det er enighet om at de tror det er både de løpende tilbakemeldingene og tilbakemeldingene som blir gitt under samtalen som er avgjørende for resultatet og nytten av samtalen.

### *Mellomlederne*

Mellomlederne opplever også at det er vanskelig å finne noe som er direkte målbart, men synes prestasjonsmålinger er bra på den måten at det er godt å ha noe å forholde seg til. Utfordringen med prestasjonsmålingene blir jo å sørge for at medarbeiderne ikke konkurrerer, det er noe som er ønskelig å unngå. De opplever at dette varierer litt fra avdeling til avdeling, men er klare på at det ikke er bra for miljøet. Som ledelsen trekkes det også her frem at vi har alle ulike forutsetninger, og vi kan ikke forvente at alle yter likt.

Dersom man bruker mer prestasjonsbaserte målinger som Key Performane Index (KPI), så frykter noen at det vil oppstå en mye sterkere konkurranse kultur innad i avdelingene. Dette opplever de som krevende med tanke på at mange driver med fysisk hardt arbeid, og det er klart at det vil være store variasjoner med tanke på at hver enkelt medarbeider har ulike forutsetninger. Det er også frykt for at det vil påvirke kvaliteten på arbeidet i negativ retning. På den andre siden har du yrkesgrupper som ønsker et sterkere fokus på prestasjonsmålinger. Samtidig ser de på det som en mulighet til å få optimalisere produkt og tjenester gjennom at man kan sette inn tiltak og omrokkere der man ser behovet. Det gir også gi alle en pekepinn på hvordan man ligger an, noe som kan skape motivasjon og gi mer fremoverlente og ansvarsfulle medarbeidere. Det er med andre ord litt sprik i mellomledernes tanker rundt prestasjonsmålinger, noen vil ha mer andre vil ha mindre. Det kan tyde på at det er nødvendig å ha ulike former for prestasjonsmålinger i store bedrifter med stort sprik i utdanningsnivå og bakgrunn.

Mellomlederne opplevde at de til en viss grad fikk delta i prosessen, men ikke i særlig stor grad. Også de er klare på at systemet ville vært mer optimalt om også medarbeiderne fikk bidra til å utvikle systemet og kriteriene, men samtidig har de forståelse for at dette er en utfordring i en så stor bedrift. Mellomlederne har derimot fått god innføring, og opplever selv at de har en god forståelse for hvordan det fungerer og hensikten med det, noe de frykter medarbeiderne ikke har. De opplever at for mange er det bare enda et system å forholde seg til, og da spesielt for de som har lese/skrive og språkvansker i utgangspunktet.

Også mange uttrykker til dem at de synes det er vanskelig å rangere seg selv, og ikke ser hensikten med å bruke verdifull tid på dette. Som lederne tror også mellomlederne at bedre opplæring og implementering ville optimalisert systemet, men de ønsker å påpeke at de ser forbedring fra tidligere år.

### *Medarbeiderne*

På spørsmål om hvilket forhold de har til prestasjonsmålinger er det ikke mye svar å hente, det er gjennomgående at de synes det er greit, og at de er positive til at begge forbereder seg hver for seg i forkant; de opplever at det gjerne gir dem mer ærlige svar enn om de skulle gjort rangeringen sammen. Det oppleves som godt å få en pekepinn på hvor man står, og man selv har samme inntrykket som nærmeste leder. På den andre siden tar de ikke karakterene så tungt, de blir mer som en pekepinn. Samtidig opplever også enkelte at det er rart at mellomleder skal vurdere en. Dette fordi det ikke oppleves som at mellomleder egentlig har et grunnlag å vurdere ut ifra, og at det dermed bare blir generell faglig prat som er gjort kun av plikt.

Generelt har de lite tanker rundt hva hensikten med å gjøre dette er og svarer spørrende at det logiske må være kompetansekartlegging. Det er også lite kjennskap til hvem som bruker resultatene, og hva de eventuelt brukes til foruten om kartlegging av kompetanse. Og noen nevner igjen at de dermed ikke helt ser nytten i å måtte bruke så mye tid på det. Det påpekes at dersom det hadde vært mer informasjon om hensikten med målingene, og hvordan det ter nyttig for organisasjonen og den enkelte medarbeider så hadde nok kanskje innstillingen endret seg.

Kriteriene virker de til å være veldig fornøyd med, selv om de ikke har blitt involvert i selve utformingen. De ansatte opplevde at kriteriene traff i forhold til dem sin rolle, og dermed er nøye utviklet av de som har gjort det – noe de har en formening om er HR-avdelingen og ledelsen. Noen synes det kunne godt vært en runde på det, men samtidig vet de ikke om de egentlig hadde hatt så mye innspill å komme med.

De har heller ikke inntrykket av at ledelsen er ute etter å kontrollere dem, men mer som om at det skal hjelpe dem til å utvikle seg enten der de er i dag, eller at de kan få prøve nye arbeidsoppgaver. Men de er tydelig på at dersom utfallet fra en slik måling hadde vært direkte knyttet til lønn, så hadde det nok vært en helt annen sak. Det er også usikkert for

noen medarbeidere hvorvidt vurderingene blir brukt til å sammenligne medarbeidere eller ikke.

Tillitsvalgt har vært i kontakt med HR i forkant av innføringen, noe som var en positiv opplevelse. Det gjenspeiles også i intervjuet at vedkommende har mer forståelse for både hensikt og bruk av systemet, og ser mer nytten i det enn øvrige. Noe som tyder på at mer informasjon skaper bedre forståelse.

### ***Analyse av innsamlet data***

Det kommer ganske tydelig frem at hele HRM-systemet er lite forankret nedover i organisasjonen. Medarbeiderne har lite tanker rundt temaet, noe det virker som at ledelsen er klar over. Selv om medarbeiderne uttrykker at de ikke virker spesielt interessert i systemet og hvordan det fungerer, vil nok dette påvirker hvordan prestasjonsmålingene bidrar til å forbedre organisasjonen. Det virker som at det verken motiverer eller oppleves som kontrollerende, det har heller en mer nøytral påvirkning. At de virker til å være fornøyde med kriteriene uten å bli involverte i selve utformingen kan tyde på at Kuvaas mfl. har en litt romantisk formet oppfatning av vanlig ansatte.

Det positive er at ledelsen og mellomlederne virker til å være klar over situasjonen, og ser at noe burde gjøres. Utfordringene er å finne ut hvordan man skal få implementert det på en forståelses full måte til et mangfold slik at det kan motivere. At de antyder at det ideelle ville vært å inkludere alle i utviklingen, men at det ikke er tilfelle, tyder på at man kanskje burde tatt seg bedre tid i utformingen slik at man kanskje har bedre nytte av systemet. Det stjeler nok verdifull tid akkurat når utviklingen pågår, men ettersom at det viser seg at de som har vært med på å utforme det har et annet forhold til det, tyder på at det kan lønne seg i det store bildet å ta den ekstra tiden det tar. Igjen kommer vi inn på det som Vestergaard (2020) snakker om – at de med faglig kunnskap kan utvikle et handlingsrom som medarbeiderne kan være med å jobbe med løsninger i. Dette vitner om hvor viktig det er å involvere medarbeiderne i endringsprosesser.

#### **4.1.5 Tilbakemeldinger**

Kuvaas (2017b) finner at regelmessig konstruktive tilbakemeldinger er det som øker prestasjonen til medarbeiderne. Det handler altså om å kommunisere utenfor

medarbeidersamtalen også – noe som organisasjonen også presenterer som hovedfokus i sitt års hjul; *samspill i det daglige*. Teorien presiserer også at det er viktig å se fremover. Teorien viste også at man skiller mellom kontrollorienterte og mestringsorienterte tilbakemeldinger.

### *Ledelsen*

Organisasjonen ønsker en kultur hvor det er lov å gjøre feil, men da er man også avhengig av ledere som tør å ta vanskelige samtaler, og disse samtalene må man ta umiddelbart. Det samme gjelder når det kommer til gode prestasjoner; at noen ser hva du gjør er viktig, enhver medarbeider skal føle seg sett i arbeidshverdagen. Vi ønsker ikke at man samler opp til medarbeidersamtalen. Dersom man ikke kommuniserer med sine medarbeidere utenfor medarbeidersamtalen, har man feilet. Ved å ta ting når det skjer, har man en knagg å henge det på.

Ledelsen ønsker også at man bruker medarbeidersamtalene til å fokusere på fremtiden og hvordan man kan skape utvikling, ikke om å kontrollere hva som er blitt gjort siden sist man hadde en samtale. Man kan gjerne bruke fortiden som et eksempel for å presisere noe, men man skal ikke bruke medarbeidersamtalen på å diskutere ting som skjedde langt tilbake i tid, det skal man ha diskutert da det skjedde. Det skal snakkes om ambisjoner for fremtiden og tilbakemeldingene som blir gitt skal bidra til å utvikle medarbeiderne, ikke dra dem ned.

Det handler om å finne en balanse mellom fortid og fremtid, ris og ros. Det er viktig at man fokuserer på det som er bra, men man må også snakke om de tingene man ikke er helt fornøyd med; for å skape utvikling må man berøre bort i det som ikke fungerer. Og da er det viktig å huske på at det handler om å skape tillit gjennom å være spesifikk og ærlig. Man kan ikke bare snakke generelt, man må gå i kjernen på ting.

### *Mellomlederne*

Mellomlederne står på begge sider av denne opplevelsen- Dermed kan de dra med seg lærdom fra hvordan de opplever at de får tilbakemeldinger fra sine overordnede og bruke den opplevelsen i hvordan de gir tilbakemeldinger til sine underordnede.

Det var mye gjentakende fra det som ledelsen uttrykte. Det handler om å få små drypp hele tiden – man må stille krav og være flink til å følge opp i det daglige. Også mellomlederne

er opptatt av at man må fokusere på det positive, men også ta de vanskelige samtale når ting ikke fungerer som det skal.

Opplevelsen deres er at dette er svært ulikt fra avdeling til avdeling, noe de merker godt når arbeiderne bytter avdelinger. Noen er ikke vant til å bli stilt forventninger til og vet dermed ikke helt hva de skal drive med, Erfaringer er at de aller fleste blir glad når det endelig skjer at det blir stilt krav til dem og de får tilbakemeldinger basert på dette.

Mellomlederne er opptatt av at også medarbeiderne skal få tilbakemeldinger. De skulle ønske folk var flinkere til å gi tilbakemeldinger dersom de blir satt til oppgaver de enten ikke mestrer, eller mangler kompetanse og kunnskap til å gjennomføre. De skulle ønske at flere forstår at det er lov å komme med tilbakemeldinger om slike ting. Også når det kommer til trivsel med de oppgavene de jobber med; det er godt mulig det er mange arbeidere som kunne vært mer produktive på andre arbeidsoppgaver enn de har i dag, men da må en få tilbakemeldinger fra dem om at de ikke trives eller opplever at de kunne mestret andre oppgaver bedre.

### *Medarbeiderne*

Opplevelsen blant medarbeiderne er varierende. Noen snakket på vegne av kun egne erfaringer, andre delte egne erfaringer men også hvordan det oppleves på avdelingen generelt.

Noen opplever at det blir gitt kontinuerlige tilbakemeldinger, noen opplever at det kun blir sagt om noe er negativt og andre opplever at det aldri blir gitt tilbakemeldinger utenfor medarbeidersamtalen. Inntrykket mitt er at tilbakemeldingene blir færre til lengre en har jobbet i bedriften, noe det kan tenkes at henger sammen med grad av tillit. Samtidig tror jeg at det er viktig å huske på at de erfarne har godt av å få tilbakemeldinger for å unngå å gro fast; også de har utviklingspotensialer som må bli sett. En annen faktor er også variasjon i hvor mye mellomleder er fysisk tilstede på avdelingen, noe som virker til å variere fra avdeling til avdeling av ulike grunner.

Det generelle inntrykket er at mellomlederne som gir tilbakemeldinger kontinuerlig er gode på å fokusere på hva man skal strekke seg etter, altså fremtid. De som opplever at de får tilbakemeldinger føler også at disse er med på å utvikle dem. Både ved at det blir tatt

tak i det som ikke fungerer så bra slik at de lærer, men også ved at de blir motivert og opplever mestringfølelsen når de får positive tilbakemeldinger på jobben de gjør. Selv om de foretrekker at ting blir tatt når det skjer, er det enighet om at det også er viktig å se på det som har skjedd tidligere for å vite hva man skal gjøre videre.

Like viktig er det å trekke frem at det er for noen er et savn med tilbakemeldinger, man ønsker å bli satt pris på. At det sies at for noen er det blitt en vane at man aldri hører noe før medarbeidersamtalen, er ikke positivt. Det kommer også flere kommentarer som at «de er jo opptatt med andre ting, så skjønner at det er vanskelig for dem å være til stede», de har med andre ord bare godtatt at deres nærmeste leder ikke er til stede.

### *Analyse av innsamlet data*

Inntrykket mitt er at disse tilbakemeldingen som blir gitt i det daglige har mer betydning for medarbeiderne og mellomlederne enn det som kommer frem på medarbeidersamtalen, noe som stemmer godt overens med funnene som er presentert av Kuvaas (2017b). Det er tydelig at kontinuerlige tilbakemeldinger bidrar til å styrke den indre motivasjonen og mestringfølelsen for de ansatte. Det er dermed ikke bra at det er så stort sprik i organisasjonen når det kommer til hvor gode mellomlederne er på dette.

Det at det er en kultur for å gjøre feil virker også til å være noe de ansatte er klar over, det virker ikke som om de får dårligere selvbildet av negative tilbakemeldinger, men at de ser på det som læring. Det tyder på at organisasjonen er preget av mestringorienterte tilbakemeldinger.

## 4.2 Kultur

En kultur som fremmer arbeidsglede, jobbengasjement og bedre arbeidsprestasjoner er nødvendig for at organisasjonen oppnår suksess. Det vi er interessert i å finne ut i denne oppgaven er i hvilken grad og hvordan påvirker forankringen av HRM-systemet kulturen i organisasjonen? Vi skal nå se på hvordan kulturen oppleves, før vi i drøftingen ser det i sammenheng med funn om HRM-systemet.

### *Ledelsen*

Det første som slår meg når jeg snakker med ledelsen er hvordan de er så bevisste på at folk er forskjellige og dermed må behandles forskjellig, at det finnes ingen 'en korrekt

måte' å gjøre ting på. De ønsker å beholde sine ansatte, og rekrutterer helst internt og på den måten gir utviklingsmuligheter til dem som ønsker. Samtidig som at det respekteres at de som trives der de er, får være der; det som er drømmejobben for en person, er ikke det for en annen. En annen ting som kommer tydelig frem er fokuset på at det er lov å gjøre feil; 'dersom du ikke gjør feil, gjør du ikke så mye heller'. Man ønsker å la folk slippe til for å prøve og feile. Det er altså tydelig at medmenneskelighet står i fokus.

På spørsmål om det oppleves at bedriften har en prestasjonspreget eller mestringspreget kultur er det tydelig at en balansegang er svaret; prestasjonskultur i fellesskap og mestringskultur på individnivå. Det sies at man gjerne kunne tenke seg å se litt mer individuell prestasjonskultur. Det kommer frem at organisasjonen trolig er preget av en tradisjonskultur om å holde det man lover, men at man gjerne har litt for store marginer. En kultur preget av litt mer prestasjon ville nok økt effektiviteten, spørsmålet er om det ville påvirket kvaliteten.

Ledelsen har stor tro på at de ansatte er god på å dele kunnskapen de sitter på, og opplever at det er lite rivalisering. Det vil alltid være unntak, men i det store bilde er opplevelsen at de er gode på å trekke hverandre fremover. Folk spiller hverandre gode og man er opptatt av å være gode sammen. Kulturen er nok preget av en fellesskapsfølelse – spesielt for de som har jobbet her i mange år. Det å ha en åpen og god kommunikasjon kommer frem som det viktigste grunnlaget for å skape en kultur som gir gode prestasjoner.

### *Mellomlederne*

Også mellomlederne er klare på at de opplever en kultur preget av kunnskapsdeling og samarbeid, men at det fortsatt er forbedringspotensialet her. De opplever at de ansatte verdsetter hverandre, og at det er en fellesskapsfølelse. Opplevelsen virker til å være litt variabel fra avdeling til avdeling, noe som er å forvente i en så stor og mangfoldig organisasjon. Inntrykket er at det i etterkant av prestasjonsmålingene er ikke diskuteres noe spesifikt rundt karakterene blant medarbeiderne. Ei heller diskuterer mellomlederne det seg imellom. Det virker ikke som de synes det er interessant å vite hva ens kollegaer fikk. Det blir også sagt at miljøet er så lite at man kan gjerne tenke seg til hvordan det gikk med andre på avdelingen, dersom man virkelig er interessert i å ha noen formening om det.



Likevel utrykker de at det nå er litt uvisst når det kommer til hvordan kulturen vil utvikle seg fremover, noe som tyder på at HRM-systemet har en påvirkning på kulturen. Med tanke på at noen avdelinger nå skal gå over til litt mer konkrete målinger (KPI) er frykten stor for at det skal bli konkurranse internt på avdelingene, noe de tror vil påvirke miljøet i avdelingen i negativ retning. De frykter at de vil måtte forsvare hvorfor prestasjonen varierer. De er selv forberedt på variasjoner nettopp fordi vi alle er forskjellige og har ulikt grunnlag for å prestere. Det handler om å få folk til å innse at det fortsatt er kvaliteten som gjelder, og at målingene blir gjort for å se hvor man kan sette inn effektive tiltak, sier det. Noen tror også at dette med KPI målinger vil være mer skremmende for den eldre garde, mens den yngre garde ser på det som noe nytt og spennende. Spørsmålet er om det blir en større opplevelse av kontroll, og at den flate strukturen som er i dag forsvinner som følge av dette. Samtidig synes de det er bra med litt mer prestasjonskrav, og har inntrykk av at det vil gjøre at folk tar litt mer ansvar og at prosesser blir mer effektive. Det nevnes også fra mellomlederne den tradisjonskulturen som aksepterer at ting går litt tregere enn planlagt, noe de ikke ser på som heldig.

### *Medarbeiderne*

Fokuset til medarbeiderne er å levere kvalitet, og det er de ganske klare på at det er noe man gjør best sammen, ikke gjennom konkurranse. De opplever et sterkt samhold, og de som har vært her en stund vill tørre å påstå at slikt har det bestandig vært – tradisjonskultur? Det oppleves at folk er villige til å dele på kunnskapen de sitter med, og hjelper gjerne hverandre der det er nødvendig. Det vises også til tilfeller hvor det gjerne ikke har gått så bra med prestasjonsmålingene til en kollega, og da har de gjerne satt vedkommende til oppgaver hvor den får jobbet med det som må til for å få bedre score. Likevel tror alle at i noen avdelinger og mellom noen medarbeidere er det rivalisering, men at det oppstår som følge av personlighet, ikke HRM-systemet.

På spørsmål om de diskuterer noe i etterkant av medarbeidersamtalen er alle tydelige på at dette er en samtale mellom dem og nærmeste leder, og når de går ut av den er de ferdig med den. Om det blir diskutert er det i så fall bare med kompiser for moro skyld, eller fordi man trenger hjelp til å forbedre seg.

Det er også enighet om at dersom prestasjonsmålingene hadde gått direkte på lønn og bonuser, ville nok kulturen vært en helt annen. Da hadde nok folk tatt det mye mer alvorlig

og oppført seg annerledes. Per i dag er det mer slik at dersom du gjør det bra, kan du få et opprykk i stilling dersom det er ønskelig og dermed få bedre lønn.

Noen viser til erfaringer fra tidligere arbeidsplasser hvor de hadde mye mer direkte og målbare prestasjonsmålinger på individnivå, og det skapte en ekstrem prestasjonskultur som etter deres opplevelse ikke var sunn. Det var hard konkurranse og kvaliteten på produktene gikk ned. Videre sies det at den kulturen som er i denne organisasjonen skaper i det minste kvalitetsprodukt – folk vil levere fra seg et produkt som man står inne for.

### *Analyse av innsamlet data*

Sett i sammenheng med Nerstad (2016) sin fremstilling av motivasjonskultur, er det tydelig at det er en gjennomgående mestringskultur i organisasjonen. Likevel har man, som Nerstad (2016) også viser til, enkeltpersoner som skiller seg ut og definerer suksess på prestasjon.

Gjennom alle ledd er det enighet om at kunnskapsdelingen er i fokus, og at man ønsker å spille hverandre gode. De ansatte får utviklingsmuligheter og man fokuserer på at den enkelte skal oppleve mestring – fra både ledelsen sin side, men også medarbeidere seg imellom. Sluttresultatet er viktig for dem, men alle har forståelse for at det forutsetter at alle ledd mestrer sin del av produktet eller tjenesten, det skaper dermed ikke et individuelt prestasjonsfokus, men fokus på hver enkelt sin innsats.

Det at organisasjonen ikke har prestasjonsmålinger som direkte påvirker lønn er trolig en faktor som spiller en stor rolle i forhold til at det er så lite prestasjonskultur som det er. Likevel er det tydelig at det er et ønske om en litt sterkere prestasjonskultur slik at man kan få økt effektiviteten. For å skape denne kulturen må man gjerne gå vekk fra den tradisjonskulturen det snakkes om, men her må man få alle med uten at det går utover kvaliteten som leveres i dag og trivselen til de ansatte. I tillegg må ledelsen komme opp med en ytre belønning – det er det som skaper prestasjonskultur (Nerstad, 2016). Forskningen hennes støtter også det faktum at man kan skape enda bedre prestasjoner av å ha litt mer prestasjonsfokus enn organisasjonen har i dag, uten at det går utover suksessen.

## 5.0 Drøfting

*I dette kapittelet skal jeg se på hva de empiriske funnene og analysen i forrige kapittel betyr i forhold til problemstillingen og ta stilling til hvordan mine funn stiller seg i forhold til eksisterende teori. Problemstillingen har 3 moment, dermed vil denne drøftelsen deles inn i 3; grad av forankring, opplevelsen av lærings-/mestringsorientert prestasjonsledelse versus opplevelsen av kontrollerende/administrativ/prestasjonsorientert prestasjonsledelse og til kultur. I kapittel 6 'konklusjon' vil disse momentene bli sett i sammenheng.*

### **Grad av forankring**

Jeg ønsker først å trekke frem igjen Mikkelsens (2014a, 197) definisjon; «*Fundamentet for god prestasjonsledelse er derfor dialog og tillit mellom ledelse og øvrige medarbeidere, involvering av medarbeiderne i utforming og bruk av systemene.*» Det kommer tydelig frem igjennom analysen av de empiriske funnene at de ansatte i organisasjonen, på alle nivå, opplever høy grad av tillit og dialog mellom ledelsen og de øvrige medarbeiderne. Det jeg ønsker å diskutere nærmere er hvorvidt de oppfyller kravet til involvering. Det jeg tolker ut ifra Vestergaard (2020) sine funn om involverende endringsledelse er at hvorvidt medarbeiderne er involvert vil i stor grad bestemme graden av forankring.

Som nevnt innledningsvis har jeg, basert på erfaring, opplevd at hvorvidt systemet er forankret hos de ansatte virker til å påvirke innstillingen de har til HRM-systemet. Dette kommer til uttrykk gjennom at ansatte gjerne er negative i forkant av en medarbeidersamtaler og prestasjonsmålinger, men at man i etterkant er positive. Dette kommer også tydelig frem gjennom funn av empirisk data i denne oppgaven. I tillegg kan vi se av funnene at medarbeiderne ikke er like positivt innstilt som gjerne lederne og mellomlederne er, nettopp fordi de ikke ser hvordan de selv kan dra nytten av det og at det ikke oppleves som spesielt motiverende. Som vi ser av teorien (s.33) støttes dette også av Mikkelsen (2014), Kuvaas (2006) og Wright (2004). Kuvaas (2017b) sine funn om at det tar for mye tid støttes også, men ikke hans funn om at det har for høyt fokus på historiske prestasjoner og intern konkurranse.

Det som også er blitt trukket frem i tidligere forskning (Kuvaas og Dysvik, 2016) som en viktig faktor i forhold til opplevelsen av en medarbeidersamtale er forholdet mellom nærmeste leder og medarbeider. Dette er noe jeg ikke finner støtte i. Alle mine

respondenter opplevde at de hadde et godt forhold til sine nærmeste ledere og ledelsen generelt, likevel opplever ikke alle medarbeidersamtalen som nyttig, mer som *potensielt* nyttig. De er altså ikke negative til medarbeidersamtale i utgangspunktet, men de ser at det er potensiale for at den kunne vært mer nyttig enn den er per i dag. Samtidig er de fleste mer fornøyd med det systemet som er i dag, kontra det som har vært tidligere, man er dermed på rett sti, selv om man har mye å jobbe med.

Det jeg finner, er som Mikkelsen (2014a) sier; opplegget ville vært bedre om det var utarbeidet som et samarbeid. Involveringen er ivarettatt på den måten at de ved hjelp av mellomlederne har utviklet egne samtalemaler som gjør at systemet passer godt inn i arbeidshverdagen, problemet er at når involveringen stopper der, stopper også forankringen. Dersom en hadde hatt en slags workshop så hadde kanskje forankringen økt, og dermed forståelsen for hvorfor det er et nyttig verktøy.

Flere av informantene jeg snakket med var usikre på hva blant annet resultatet fra prestasjonsmålingen ble brukt til. De opplevde at det handlet om hvordan de kunne utvikle seg, men hvem eller hva det som kom frem igjennom prestasjonsmålingen ble brukt til, hadde svært få noe formening om. Det ble også uttrykt at de ikke tok det så tungt, noe som kan tyde på at det ikke blir sett på som spesielt viktig. Når jeg derimot spurte dem om hva de trodde som skulle til for at de skulle oppleve det som et nyttig verktøy, var det tydelig at en større forståelse for systemets funksjon og hvordan det var til nytte for dem som enkelt personer var sentrale faktorer. Og det er jo akkurat det Vestergaard (2020) også snakker om; sjansen for å lykkes med endringsprosesser øker fra 30% til 79% når man involverer medarbeiderne i prosessen. Det at flere opplevde at de nye og tilpassede samtalemalene traff bedre enn de generelle, tyder også på at et system som passer inn i arbeidshverdagen til medarbeiderne er viktig. Og løsninger som passer inn i hverdagen, er det medarbeiderne selv som bør få bidra til å utvikle (Vestergaard, 2020).

Hos mellomlederne var det ansett som et nyttig verktøy, og de hadde en mye større forståelse av hvorfor det var viktig. Og flere av dem hadde fått denne forståelsen til mer ansvar de hadde fått. Ut ifra årshjulet virker det som bedriften har fokus på å være i dialog med de tillitsvalgte, og at det er de som er kontaktene mellom de ansatte og ledelsen, men uti fra mine funn slår det meg at de ikke har et bedre forhold til HRM-systemet enn de andre medarbeiderne, for det burde de kanskje hatt etter årshjulet å dømme.

Vi må også se på den tredje komponenten av HRM-systemet; strategien. Som vi fant her hadde altså medarbeiderne lite kjennskap til strategien, og vi diskuterte hvorvidt det var nødvendig at de kjente til den. En strategi er forståelig nok komplisert for mange, men ved å operasjonalisere den i forhold til hvordan den enkelte bidrar til at organisasjonen når sine mål ville kanskje medarbeidersamtalen og prestasjonsmålingene gitt mer mening. Det er ikke utenkelig at opplevelsen av medarbeidersamtalen og prestasjonsmålingene, og den strategiske forståelsen, har en sammenheng. Forventningene lederne har til medarbeiderne henger tross alt sammen med overordna strategien. Vi så også at noen opplevde at deres oppgaver falt utenfor den strategien som er i dag, noe som også viser hvor lite strategien er forankret nedover i organisasjonen.

*Dermed kan vi konkludere med at HRM-systemet er forankret hos mellomlederne, men ikke hos medarbeiderne. I tillegg kan vi si at forankringen har en påvirkning på opplevelsen på den måten at de ikke opplever det som et nyttig verktøy.*

### **Kontroll orientert eller lærings- og mestringsorientert prestasjonsledelse?**

Her er det viktig å huske på at man i denne organisasjonen ikke har prestasjonsbasert lønn, noe som trolig vil ha stor betydning for om HRM-systemet oppleves som kontrollerende eller ikke.

I teorikapittelet skilte vi mellom lærings- og mestringsorientert prestasjonsledelse og kontrollerende prestasjonsledelse, samt kontrollorienterte og mestringsorienterte tilbakemeldinger. Tidligere forskning (Kuvaas og Dysvik, 2016) viste at det er lærings- og mestringsorientert prestasjonsledelse som fungerer best med tanke på å fremme prestasjoner. Det ble også funnet at konstruktive og regelmessige tilbakemeldingene var det som fungerte best med tanke på å utvikle den enkelte medarbeiders prestasjoner (Kuvaas, 2017b).

De empiriske funnene viser at opplevelsen til informantene er at det er gjennomgående flat struktur i organisasjonen, noe som tyder på at det er en organisasjon med fokus på læring og mestring, ikke kontroll. Dette gjenspeiles også, som diskutert ovenfor, i funn i forhold til tillit og dialog. Et mestrings- og læringsorientert fokus kommer også til uttrykk gjennom at lederne gjerne vil kalle det utviklingssamtale fremfor medarbeidersamtale. I tillegg er

både lederne og mellomlederne veldig opptatt av at det er mennesker man har med å gjøre, og dermed ulike forutsetninger som ligger til grunn.

Det faktum at det er vanskelig å finne målbare variabler i organisasjonen påvirker nok hvilket fokus de har. Det er vanskelig å skape et prestasjonsfokus når man ikke får målt direkte prestasjoner. Likevel er det ønske fra noen av informantene om et større prestasjonsfokus, fordi de ser at det ville kunne påvirke effektiviteten i organisasjonen. De tror samtidig at kvaliteten de leverer nå kommer av det mestrings- og læringsfokus som er i dag. Sett i lys av Nerstad (2016) sin forskning skal det være fullt mulig å skape bedre prestasjoner gjennom et litt større prestasjonsfokus, uten at det går ut over organisasjonens suksess. Igjen handler det om å skape og drive dette prestasjonsfokus sammen som en prosess, slik at det medarbeiderne opplever at de er med på å skape og drive det på en måte som passer inn i deres arbeidshverdag og dermed se at det skaper positive virkninger.

At HR-direktøren påpeker at organisasjonen har 'samspill i det daglige' som utgangspunkt for all aktivitet vitner om at de er opptatt av at de ansatte skal kommunisere i det daglige. De empiriske funnene viser tydelig at de ansatte setter pris på å bli sett i det daglige, men at det er ikke alle som opplever dette. Etersom at det er stor organisasjon, blir det mellomlederne som må ta mer ansvar for dette (Leder Nytt, 2015; Ledernett, 2015; Finansavisen 2015).

Når det kommer til tilbakemeldinger er det tydelig at de daglige tilbakemeldingene er av større betydning enn det som blir sagt på medarbeidersamtalen, derfor er det synd at det er så store forskjeller i hvor stor grad tilbakemeldinger blir gitt. Det jeg tenker er positivt og som støttes av Kuvaas og Dysvik (2016) og Fletcher (2001) er at det er gjennomgående oppfatning av at man ønsker å ta ting når de oppstår, men at man dessverre er bedre på å gi ris enn ros. Ved å påvirke mellomlederne til å gi mer positive og konkrete tilbakemeldinger vil man i større grad øke den indre motivasjonen og utvikle evner til den enkelte (Kuvaas 2017b).

Ut ifra de empiriske funnene har også jeg, i likhet med ledelsen, inntrykk av at det er litt for lite prestasjonsfokus i organisasjonen. Trolig hadde de hatt utbytte av å ha litt større press på seg slik at man kunne økt effektiviteten, den kreative prosessen og sørget for enda

mer innovasjon, men da er man avhengig av at dette blir et press som passer inn i hverdagen til arbeiderne på en måte som gjør at det ikke påvirker kvaliteten.

*Vi kan dermed konkludere med at HRM-systemet oppleves som lærings- og mestringsorientert og at det er utviklet med tanke på å være lærings- og mestringsorientert.*

### **Prestasjonskultur eller mestringskultur?**

Kunnskapsdeling er tydelig i fokus i denne organisasjonen, og man ønsker å la de ansatte få utfordre seg og prøve nye ting. Jeg sitter igjen med en følelse av en organisasjon sterkt preget av fellesskap, at alle er klar over at hver enkelt persons bidrag er viktig for det totale resultatet. De ansatte er opptatt av å levere kvalitet, og de ønsker å være stolte av og stå inne for de produktene og tjenestene de leverer i fra seg. Dette er nok noe de drar med seg fra tidligere, og det er nok også dette som gjør at de har så lite prestasjonsfokus som de har. Det har blitt en slags tradisjonskultur for at det er 'ok' at ting tar litt lenger tid, så lenge det bidrar til at man leverer kvalitet. Effektiviteten virker til å gå litt i 'glemmeboka'.

Det er lite som taler for at det er en prestasjonskultur i bedriften. Prestasjonene måles ikke opp mot hverandre, og de empiriske funnene viser at det er lite intern rivalisering innad i organisasjonen. De har et stort fokus på den enkelte, og at vi som mennesker har ulik kapasitet. Det er heller ikke slik at de beste blir trukket frem og belønnet, det handler mer om at de som har ambisjoner og et ønske om å utvikle seg for å stige i ansvarsgraden får muligheten til det. Det er tydelig at fokuset er på å utføre arbeidsoppgaven, ikke å vinne.

Prestasjonene til den enkelte blir målt opp imot hva man selv har prestert tidligere, ikke hva andre har prestert. Det er fokus på å utvikle, lære og samarbeide slik at man kan oppleve mestring. Og er det slik at man ikke opplever mestring, så er det muligheter for å bli satt til andre arbeidsoppgaver som kanskje passer bedre. Medarbeiderne er selv med på å vurdere sine egne prestasjoner og i samarbeid med sin nærmeste leder utvikler de nye mål.

*Det tyder på at organisasjonen har det som Nerstad (2016) definerer som en mestringskultur.*

## 6.0 Konklusjon

I den teoretiske litteraturen brukes begrepet prestasjonsledelsessystem, men bedriften bruker begrepet HRM-system. Dette betyr ikke nødvendigvis at bedriften ikke er opptatt av prestasjoner eller resultater, heller at ledelsen tenker at gode resultater oppnås bedre gjennom dialog, læring og en mestringskultur. Dette utelukker ikke at de også er opptatt av oversikt, kontroll og prestasjoner, men at mestringskultur gir bedre prestasjoner enn streng TD overvåkning og kontroll.

Analyse av funn og drøftingen viser at HRM-systemet ikke er forankret hos medarbeiderne, det stopper hos mellomlederne. Funnene støtter også Watson Wyatt (2004) sin undersøkelse hvor han fant at fåtallet opplever at slike system gjør dem bedre i jobben. Måten systemet er utviklet på med tanke valg av kriterier, ikke prestasjonsbasert lønn og fokuset på den enkelte, gjør at det er tydelig lærings- og mestringsorientert, og kulturen kan vi si går innenfor det som blir definert som en mestringskultur.

Tidligere forskning viste at involvering, tillit og dialog var fundament som måtte til for å skape et godt HRM-system, og at organisasjoner som presterer bedre enn andre kjennetegnes med god prestasjonsledelse fordi de får frem engasjementet, involveringen og 'stå på viljen', og vi så at det var mestringskulturer som skapte engasjerte og motiverte arbeidere. I tillegg så vi at sjansen for å lykkes med endringsprosesser økte drastisk ved involvering av medarbeideren. Det var derfor rimelig å anta at et system som var forankret hos medarbeiderne skapte mestringskultur, og at dersom det ikke var forankret ville det oppleves som kontrollerende.

Dersom vi ser funnene i lys av dette finner jeg ingen sammenheng mellom forankringen av HRM-systemet og kulturen i bedriften. At bedriften har engasjerte og forpliktete ansatte er det ingen tvil om, men at dette kommer av HRM-systemet er jeg ikke overbevist om.

Dersom vi ser dette i forhold til eksisterende forskning slår det meg at blant andre Kuvaas, Dysvik og Mikkelsen kan ha en romantisk forestilling om arbeideren, den ansatte på gulvet, som en mer reflektert, engasjert og interessert arbeider utover det å gjøre en god jobb og der igjennom å tjene til livets opphold. Som Anderson med flere (2017) påpeker er det kanskje på tide å endre eksisterende teori om HRM ledelse som følge av et generasjonsskifte. Det viser seg at generasjonen har mye høyere turnover intensjoner enn



forrige generasjon, noe som kan tyde på at den ledelsesteorien som i dag finnes ikke passer med millenniumsgenerasjonen. Millenniumsgenerasjonen er overambisiøse arbeidere som vil kreve ledere som gir mer struktur i både jobber og karriereveier for å redusere turnover intensjonene (Anderson m.fl 2017).

Uansett, kanskje har det ikke noe særlig betydning at forankringen av HRM-systemet er lav, organisasjonen virker til å lykkes likevel. Trolig har denne tradisjonskulturen som flere av informantene snakket om noe å si for forpliktelsen, de har en kultur preget av stolthet og ære. Jeg opplever at det viktigste for medarbeiderne er å levere tjenester og produkter som de selv er stolt over. Likevel hadde det vært interessant å sett hvordan organisasjonen kunne dratt nytte av en høyere grad av forankring.

Funnene peker i retning at det heller er utformingen av systemet som påvirker kulturen. Graden av forankring har trolig større betydning for hvorvidt organisasjonen og medarbeiderne drar nytte av det, enn det har på kulturen. Hadde systemet vært mer forankret hadde medarbeiderne trolig opplevd en større forståelse og dermed ha lettere for å se på det som et verktøy fremfor en plikt, slik som mellomlederne og ledelsen gjør. Per i dag er det mye som tyder på at de ikke ser verdien i det og organisasjonen mister dermed et verdifullt verktøy. At de hadde hatt mer kjennskap til hvordan strategien til bedriften avhenger av de ansatte, og om hvordan det som kommer frem gjennom prestasjonsmålingene og medarbeidersamtalene blir brukt og kommer den enkelte til gode ville nok skapt et større engasjement og dermed større utbytte for både organisasjonen og den enkelte medarbeider.

Hypotesene *HRM-system forankret hos de ansatte skaper mestringskultur* og *HRM-system som ikke er forankret hos de ansatte skaper en prestasjonskultur støttes ikke* og må forkastes.

## 6.1 Forslag til videre forskning

Dersom HRM-systemet hadde hatt en mer prestasjonsbasert utforming er det større sannsynlighet at en lav grad av forankring ville påvirket kulturen i større grad. Dette kommer frem ved at medarbeiderne og mellomlederne er tydelige på at dersom det hadde vært mer kontrollerende forhold med mer presise målinger og prestasjonsbasert lønn, hadde det vært mye mer konkurranse og mindre kunnskapsdeling blant de ansatte – noe som kjennetegner en prestasjonskultur. Dersom man skal ha mer prestasjonsfokus er det som funnene viste, viktig at det er forankret slik at man kan motvirke å få en så sterk prestasjonskultur at ansatte ikke trives. Det blir viktig at medarbeiderne har fått være med på å utvikle prestasjonsfokuset og drive det sammen slik at det passer inn i hverdagen deres. Dette vil som Vestergaard (2020) understreker bidra til at de føler at det er de sammen som skaper prestasjonsfokuset, og dermed ikke opplever det som kontroll fra ledelsen. Dette er noe som kan forskes videre på i en mer prestasjonsbasert organisasjon, men tid og ressurser strakk ikke til for denne oppgaven.

## 7.0 Referanseliste

- Aguinis, Herman og Charles Pierce. 2008. "Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research". *Journal of Organizational Behavior* 2008 (29): 139-145.
- Aguinis, Herman, Harry Joo, og Ryan K. Gottfredson. 2011. "Why we hate performance management—And why we should love it." *Business Horizons* 54 (6):503-507. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>.
- Anderson, Heather, John E. Baur, Jennifer A. Griffith og Ronald Buckley. 2017. "What works for you may not for for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation" *The Leadership Quarterly* 28 (1):245-260 doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Armstrong, Michael. 2006. *Performance Management. Key strategies and practical guidelines*. London og Philadelphia: Kogan Page.  
[http://library.imtdubai.ac.ae/content/e\\_books/E0016.pdf](http://library.imtdubai.ac.ae/content/e_books/E0016.pdf)
- Bjørnenak, Trond. 2010. "Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 ; eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år." *Magma* 13 (4):49-54.  
<https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>
- Boswell, Wendy R., og John W. Boudreau. 2002. "Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses." *Journal of Business and Psychology* 16 (3):391.  
[https://search.proquest.com/docview/196872337?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo#](https://search.proquest.com/docview/196872337?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo#)
- Bruun-Olsen Alexandra, M., og Camilla Engelsen Eian. 2015. "Er feedback og belønningssystemer prestasjonsfremmende?" *Magma* 18 (5):85-86.  
<https://www.magma.no/er-feedback-og-belonningsystemer-prestasjonsfremmende>

- Denisi, Angelo S., og Kevin R. Murphy. 2017. "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?" *Journal of Applied Psychology* 102 (3):421-433. DOI: 10.1037/apl0000085.
- Finansavisen. 2015. «Motivasjonsforedrag har liten effekt». Oppdatert 8.juni 2015. <https://finansavisen.no/nyheter/livsstil/2015/06/motivasjonsforedrag-har-liten-effekt>
- Fletcher, Clive. 2001. "Performance appraisal and management: The developing research agenda." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74(4):473-487. doi: <http://dx.doi.org/10.1348/096317901167488>.
- Frydenlund, Jonas, Dag Øyvind Madsen, Tonny Stenheim og Bjørn Ove Grønseth. 2018. . "Bruk av ikke-finansiell prestasjonsmåling I norske produksjonsbedrifter." *Beta* 32(1): 100-126. [https://www.idunn.no/beta/2018/01/bruk\\_av\\_ikke-finansiell\\_prestasjonsmaaling\\_i\\_norske\\_produksj](https://www.idunn.no/beta/2018/01/bruk_av_ikke-finansiell_prestasjonsmaaling_i_norske_produksj)
- Gjømmes, Svein H. og Tor Tangenes. 2016. *Økonomisk styring 2*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, Sigmund. 2016, *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- HK-Nytt. 2010. «Årets prat». Oppdatert 14.desember 2013. <https://hk-nytt.no/arets-prat-6.40.11059.6fd0f84123>
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. "The balanced scorecard - measures that drive performance. (includes related articles)." *Harvard Business Review* 70 (1):71. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. "Linking the balanced scorecard to strategy." *California Management Review* 39 (1):53-79.  
<https://search.proquest.com/docview/216142220/fulltext/62F0489D3AC64E90PQ/1?accountid=40814#>
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2001. "Leading change with the balanced scorecard." *Financial Executive* 17 (6):64-66.  
[https://search.proquest.com/docview/208890771?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo#](https://search.proquest.com/docview/208890771?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo#)
- Kuvaas, Bård. 2006. "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation." *The International Journal of Human Resource Management* 17(3):504-522.  
<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, Bård. 2017a. «Prestasjonsledelse 2.0» BI Business Review.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/12/prestasjonsledelse-2.0/>
- Kuvaas, Bård. 2017b. «Tilbakemeldingene som får folk til å jobbe bedre» BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/10/tilbakemeldingene-som-far-ansatte-til-a-jobbe-bedre/>
- Kuvaas, Bård. og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, Gary P., Lorne M. Sulsky og Heather MacDonald. 2008. «Performance Management» i *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, redigert av Peter Boxall, John Purcell og Patrick Wright, 364 – 384. Oxford: Oxford University Press.

- Leder Nytt. 2015. «Føler mer personlig ansvar for bedriftens resultater i små enn i store bedrifter.» Oppdatert 24.februar 2017. <https://www.ledernytt.no/foeler-mer-personlig-ansvar-for-bedriftens-resultater-i-smaa-enn-i-store-bedrifter.5755423-355436.html>
- Ledernett. 2015. «Blir på grunn av sjefen – ikke lønningsposen». Oppdatert 12.august 2015. <https://ledernett.no/ledelse-nyttig-ledernett/blir-pa-grunn-av-sjefen--ikke-lonningsposen/480014>
- Madsen, Dag Øyvind og Tommy Stenheim. 2014. «Balansert målstyring». *Magma* 2014 (04):22-33. <https://www.magma.no/balansert-malstyring>
- Mikkelsen, Aslaug. 2014a. «Prestasjonsledelse og medarbeidersamtale.» I *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 197-226. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, Aslaug. 2014b. «Prestasjonsmåling.» I *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 227-250. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nerstad, Christina G.L. 2016. «Motiverende arbeidsklima.» I *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, redigert av Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas. 63-86. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Pulakos, Elaine D. 2004. *Performance Management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria: SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Performance-Management.pdf>
- Stemsrudhagen, Jan Ivar. 2003. "Balansert målstyring; fra måling til strategisk ledelse." *Magma* 6 (2):40-46. <https://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>
- Tjora, Aksel.2018 *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Vestergaard, Bo. 2020. *Involverende endringsledelse*. Oslo: Cappelen Damm

Wright, Robert P. 2004. "Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research." *Journal of Organizational Behavior* 25 (3):339-374. doi: 10.1002/job.245.

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide leder

#### Introduksjon:

1. Kan du fortelle kort om din stilling og hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg?
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvorfor tror du at akkurat du er valgt ut til å delta i denne undersøkelsen?

#### Hoveddel:

##### Ledelsen

1. Hvilket forhold opplever du som leder at du har til de ansatte? Med tanke på tillit, medvirkning osv.
2. Hvilket forhold tenker du at medarbeiderne opplever at de har til dere i ledelsen? Tillit, medvirkning osv.
3. Opplever du at de ansatte er fullt klar over den overordnede strategien til organisasjonen?
4. Har du som leder fokus på at arbeidsoppgavene til den enkelte skal oppleves som at de bidrar til organisasjonens overordnede strategi?

##### Medarbeidersamtale

5. Hva slags forhold har du til medarbeidersamtaler?
6. Når utførte du sist en medarbeidersamtale for en av de ansatte?
7. Hvordan tror du de ansatte opplever medarbeidersamtalen? Fokus på fortid eller fokus på fremtid?
8. Er dere som er ledere god på å kommunisere med de ansatte også utenfor medarbeidersamtalen?

##### Prestasjonsmåling

9. Det er jo forsket på, og funnet at kun 3 av 10 opplever at prestasjonsledelse systemet bidrar til at de blir bedre i jobben sin. Her fokuserer vi på prestasjonsmålinger – som er en del av prestasjonsledelse systemet. Hva slags forhold har du til prestasjonsmålinger?
10. Hva tenker du er hensikten med at dere utfører disse målingene?
11. I hvilken grad opplever du at de andre ansatte bidrar til å utforme dette systemet?
12. Hva med kriteriene/indikatorerne som blir brukt? Er det samme kriterier de ansatte ville valgt dersom de fikk velge selv?
13. Hvordan tror du disse målingene påvirker de ansatte? Hvilke tanker tror du at de har i etterkant av slike målinger/samtaler? Motivasjon? Overvåket?
14. Tilbakemeldingene er ganske avgjørende for hva man får ut av målingene – Har dere fokus på kontinuerlige tilbakemeldinger? Hvordan blir de gitt – fokus på fremtid eller fortid?

##### Kultur

15. Hvordan ønsker du at de ansatte skal oppleve kulturen i organisasjonen? Prega av gjensidig støtte og samarbeid eller av konkurranse, kanskje også rivalisering? Fokus på innsats eller resultat? Belønning?
16. Hvordan tror du det faktisk er per dags dato?
17. Hvordan tror du at prestasjonsledelse systemet påvirker kulturen?



- a) Er det slik at prestasjonsmålingene av den enkelte blir brukt til sammenligning med de andre? Hvordan påvirker i så fall dette kulturen tror du?
- b) Eller er det slik at prestasjonsmålingene blir brukt til å utvikle medarbeiderne? Hvordan påvirker i så fall dette kulturen?
- c) Belønninger, kommer det ut ifra prestasjonsmålingene? Kan man oppnå bonus som enkeltperson? Fremhever dere de som gjør det bra?

**Avslutning:**

1. Har du noe å tilføye som du tenker er relevant?

Takk for at du tok deg tid! Bare ta kontakt dersom det skulle være noe.

## Vedlegg 2: Intervjuguide mellomleder

### Introduksjon:

1. Kan du fortelle kort om din stilling og hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg?
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvorfor tror du at akkurat du er valgt ut av ledelsen til å delta i denne undersøkelsen?

### Hoveddel:

#### Ledelsen

1. Hvilket forhold har du til toppledelsen? Med tanke på tillit, medvirkning osv.
2. Hvilket forhold opplever du at dine medarbeidere har til ledelsen?
3. Er du godt kjent med organisasjonens strategi?
4. Føler du at arbeidet du og dine kollegaer utfører bidrar til at organisasjonen når sine mål? Og tror du at medarbeiderne under deg er forstått med dette?

#### Medarbeidersamtale

5. Hva er ditt forhold til medarbeidersamtaler? Nyttig/unyttig? Både med tanke på at du utfører det, og at du har samtaler med dine medarbeidere.
6. Hva slags forhold har du til medarbeidersamtaler generelt? Nyttig/unyttig?
7. Hvordan påvirker medarbeidersamtalene deg? Fokus på fremtid eller fokus på fortid?
8. Hva med kommunikasjon utenfor disse samtalene? For din del? Og for medarbeiderne sin del?

#### Prestasjonsmåling

9. Hva slags forhold har du til prestasjonsmålinger?
10. Hvorfor tror du at ledelsen gjennomfører slike målinger?
11. Er du godt kjent med systemet som blir brukt? Hensikt osv.
12. Som arbeidstaker - føler du deg overvåket når du er på jobb?
13. I hvilken grad er du/de andre ansatte involvert i utformingen av systemet for prestasjonsmålinger?
14. Hva med kriteriene du blir målt på? Hvem utformer, hvem gjennomfører målingene? Hvordan gjøres det? Hvem behandler og analyserer data? Hvem bruker resultatene, og hvordan?
15. Opplever du at de målingene har fokus på den enkelte, eller at de blir brukt som sammenligning?

16. Hvordan påvirker målingene og medarbeidersamtalene deg? Hvilke tanker har du i etterkant av slike målinger/samtaler? Motivasjon?

17. Tror du at du som mellomleder, og som faktisk utfører målinger på andre, har et annet syn/forhold til prestasjonsmålinger enn de som bare blir målt?

#### Kultur

18. Hvordan opplever du kulturen i organisasjonen? Prega av gjensidig

19. støtte og samarbeid eller av konkurranse, kanskje også rivalisering?

20. Er det slik at du sammenligner dine resultat fra målinger med de rundt deg?

21. Hvordan tror du at ledelsen bruker det som kommer frem i målingene? Og hvordan tenker du dette påvirker kulturen?

#### **Avslutning:**

1. Har du noe å tilføye som du tenker er relevant?

Takk for at du tok deg tid! Bare ta kontakt dersom det skulle være noe.

## Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeiderne

### Introduksjon:

1. Kan du fortelle kort om din stilling og hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg?
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvorfor tror du at akkurat du er valgt ut av ledelsen til å delta i denne undersøkelsen?

### Hoveddel:

#### Ledelsen

1. Hvilket forhold opplever du at du har til ledelsen? Med tanke på tillit, medvirkning osv.
2. Er du godt kjent med organisasjonens strategi?
3. Føler du at arbeidet du og dine kollegaer utfører bidrar til at organisasjonen når sine mål?

#### Medarbeidersamtale

4. Når hadde du sist en medarbeidersamtale? Hvordan opplevde du denne?
5. Hva slags forhold har du til medarbeidersamtaler? Nyttig/unyttig?
6. Hvordan opplever du medarbeidersamtalene nå/kontra før?
7. Hvordan påvirker medarbeidersamtalene deg?

#### Prestasjonsmåling

8. Er du godt kjent med systemet som blir brukt? Hensikt osv.
9. Hva slags forhold har du til målingene som blir utført på disse samtalene?
10. Hvorfor tror du at ledelsen gjennomfører slike målinger/evalueringer?
11. I hvilken grad er du/de andre ansatte involvert i utformingen av systemet for prestasjonsmålinger?
12. Hva med kriteriene du blir målt på? Hvem utformer, hvem gjennomfører målingene? Hvordan gjøres det? Hvem behandler og analyserer data? Hvem bruker resultatene, og hvordan?
13. Opplever du at de som måler deg har fokus på kun deg, eller at de sammenligner deg med de rundt?
14. Hvordan påvirker målingene deg? Hvilke tanker har du i etterkant av slike målinger/samtaler? Blir du motivert? Eller føler du deg kontrollert?

#### Kultur

16. Hvordan opplever du kulturen i organisasjonen? Prega av gjensidig støtte og samarbeid eller av konkurranse, kanskje også rivalisering?

17. Er det slik at du sammenligner dine resultat fra målinger med de rundt deg?

18. Hvordan tror du at ledelsen bruker det som kommer frem i målingene? Tror du dette påvirker kulturen i bedriften?

**Avslutning:**

1. Har du noe å tilføye som du tenker er relevant?

Takk for at du tok deg tid! Bare ta kontakt dersom det skulle være noe.

## Vedlegg 4: Intervjuguide tillitsvalgte

### Introduksjon:

1. Kan du fortelle kort om din stilling og hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg?
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvorfor tror du at akkurat du er valgt ut av ledelsen til å delta i denne undersøkelsen?

### Hoveddel:

#### Ledelsen

1. Hvilket forhold har du til ledelsen? Med tanke på tillit, medvirkning osv.
2. Er du godt kjent med organisasjonens strategi?
3. Føler du at arbeidet du og dine kollegaer utfører bidrar til at organisasjonen når sine mål?
4. Opplever du selv at du er et kommunikasjonsledd mellom ledelsen og de andre ansatte?

#### Medarbeidersamtale

5. Når hadde du sist en medarbeidersamtale? Hvordan opplevde du denne?
6. Hva slags forhold har du til medarbeidersamtaler? Nyttig/unyttig?
7. Hvordan påvirker medarbeidersamtalene deg?

#### Prestasjonsmåling

8. Når ble du sist målt/evaluert?
9. Hva slags forhold har du til prestasjonsmålinger?
10. Hvorfor tror du at ledelsen gjennomfører slike målinger?
11. Er du godt kjent med systemet som blir brukt? Hensikt osv.
12. Opplever du at de ansatte blir overvåket på jobb?
13. I hvilken grad er du/de andre ansatte involvert i utformingen av systemet for prestasjonsmålinger?
14. Hva med kriteriene man blir målt på? Hvem utformer, hvem gjennomfører målingene? Hvordan gjøres det? Hvem behandler og analyserer data? Hvem bruker resultatene, og hvordan?
15. Opplever du at de som måler den enkeltes innsats har fokus på å oppmuntre utvikling og vekst, eller er det slik at de primært sammenligner med dem rundt?
16. Hvordan påvirker målingene deg? Hvilke tanker har du i etterkant av slike målinger/samtaler? Blir du motivert? Eller føler du deg kontrollert?

## Kultur

17. Hvordan opplever du kulturen i organisasjonen? Prega av gjensidig støtte og samarbeid eller av konkurranse, kanskje også rivalisering?

18. Er det slik at de ansatte sammenligner sine resultat fra målinger med de rundt deg?

19. Opplever du at du samarbeider godt med de rundt deg? Mye konkurranse?

20. Hvordan tror du at ledelsen bruker det som kommer frem i målingene? Tror du dette påvirker kulturen i bedriften?

## Avslutning:

1. Har du noe å tilføye som du tenker er relevant?

Takk for at du tok deg tid! Bare ta kontakt dersom det skulle være noe.

## Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Masteroppgave om prestasjonsledelse og kultur»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om det er noen sammenheng mellom forankring av system for prestasjonsledelse og kultur. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Prosjektet er en masteroppgave innenfor samfunnsvitenskap. Formålet med oppgaven er gjennom en casestudie å forske på hvorvidt det er en sammenheng mellom forankring av prestasjonsledelse systemet og kulturen i en organisasjon. Jeg ønsker å intervju kandidater på ulike nivå i bedriften for å få en helhetlig forståelse og dermed få testet hypotesene mine. Basert på teori er mine hypoteser som følgende:

- *HRM-system forankret hos de ansatte skaper mestringskultur.*
- *HRM-system som ikke er forankret hos de ansatte skaper en prestasjonskultur.*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På forespørsel hos din organisasjon fikk jeg positivt svar på å gjennomføre en casestudie hos dem. Basert på dette har de valgt ut deg som tilfeldig intervjuobjekt. Du er 1 av 11 som blir spurt om å delta i prosjektet. Kontakt informasjonen går igjennom HR-ansvarlig i din organisasjon.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det et 30 minutters intervju. Det er foretrukket om jeg kan ta lydopptak slik at jeg får med meg hele intervjuet og selv delta aktivt. Viser til personvern lenger ned i skrivet.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplass/arbeidsgiver.

#### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være student og veileder som har tilgang til innsamlet data. Navn vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil lagres på Høgskolen sin sikre server hvor kun jeg har tilgang.

I publikasjonen vil alt anonymiseres, også organisasjonen.



## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.05.2020 og all innsamlet data vil da bli slettet.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Molde ved Harald Torsteinsen, [harald.torsteinsen@uit.no](mailto:harald.torsteinsen@uit.no).
- Vårt personvernombud: Merete Ludviksen, [merete.ludviksen@himolde.no](mailto:merete.ludviksen@himolde.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Harald Torsteinsen

Marte Furnes Myhre

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteroppgave om prestasjonsledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20.05.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)