

Våren 2018

## **Masteroppgave i Endringsledelse**

*Fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling  
En kvalitativ studie om endring av vurderingssystem i Equinor.*

*Universitetet i Stavanger  
Det samfunnsfaglige fakultet  
Institutt for medie-, kultur-, og samfunnsfag*

*Kandidatnummer:*

*3024*

*3034*

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Vår 2018

---

**FORFATTER:**

Ingvild Rasen og Louise Reiersen

**VEILEDER:**

Einar Brandsdal

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling  
en kvalitativ studie om endring av vurderingssystem i Equinor.

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Prestasjonsledelse, prestasjonsutvikling, vurderingssystemer av ansatte,  
implementering – og endringsprosess, ledelse, motivasjon og organisasjonskultur

---

**SIDETALL:** 90 (ekskludert referanseliste og vedlegg)

**STAVANGER**

.....15.06.2018.....

**DATO/ÅR**

## **Forord**

Dette er den avsluttende oppgaven for masterstudiet i endringsledelse ved Universitet i Stavanger. De to årene på UiS har vært spennende og lærerike, og gitt oss en dypere og bredere forståelse for endringsledelse. Vi har opplevd tiden på UiS og vårsemesteret 2017 ved København Universitet som engasjerende og lærerike, og at det har gitt oss ytterligere verktøy for å forstå ledelse og endringsprosesser. Samtidig har temaet vært spennende og utfordrende for en masteroppgave.

Vi vil takke Equinor som har blitt brukt som forskningskilde i denne oppgaven. Takk til intervjuobjektene som stilte villig opp, ga av sin tid og delte sin kunnskap og informasjon med oss slik at vi kunne skrive denne masteroppgaven.

En spesiell takk til vår kontaktperson i Equinor som har hjulpet oss med oppgavens retning og brukt av sin tid for å finne gode intervjupersoner til oss samt satt oss i kontakt med disse.

Tusen takk til vår veileder Einar Brandsdal for godt samarbeid. Du har alltid gitt raske og konkrete tilbakemeldinger.

Det har vi satt pris på.

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på hvorfor og hvordan Equinor endrer sitt vurderingssystem av ansatte fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling og tar for seg å besvare problemstillingen «*Hvorfor har Equinor valgt å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, hva er avgjørende for at endringsprosessen og prestasjonsutvikling fungerer og hva er det foreløpige utfallet?*»

Bakgrunnen for denne problemstillingen er en økende trend de siste årene som viser at flere og flere organisasjoner går bort i fra prestasjonsledelse med rangering av de ansatte og over til rangeringsløse systemer som prestasjonsutvikling. Vi har tatt utgangspunkt i en stor organisasjon som i fjor valgte å endre sitt vurderingssystem for medarbeidere. I flere år har Equinor brukt karakterer for å vurdere de ansatte, men mange vil hevde at dette ikke fungerer optimalt i forhold til motivasjon, forretningscykluser og økte prestasjoner. For å undersøke dette tema har vi samlet inn kvalitative data gjennom 7 individuelle intervjuer med ledere i Equinor hovedsakelig i Stavanger, hvor lederne har vært involvert i eller berørt av endringen. Hensikten med intervjuene har vært å avdekke hvordan de to vurderingssystemene fungerer samt hvilke ulike synspunkter lederne har på de to systemene og endringsprosessen. Dette vil bli koblet opp mot relevant teori om prestasjonsledelse, prestasjonsutvikling, endring, ledelse, motivasjon og organisasjonskultur.

De teoretiske hovedfunnene viser at både prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling i hovedsak dreier seg om å oppnå høy organisatorisk prestasjon som resultat av bruken av menneskelige ressurser. Førstnevnte har et evaluerende syn med årlige rangering hvor ledere er mer direktive og tilbakeskuende, mens sistnevnte fokuserer på å ha et utviklende syn uten rangeringer hvor ledere skal være empowering, gi kontinuerlige tilbakemeldinger og se framover. Ledelse, motivasjon og organisasjonskultur er viktige elementer som kobles sammen med prestasjonsutvikling for å gi en bedre forståelse av hvordan dette fungerer, og endringsteori brukes for å forstå selve endringsprosessen.

Gjennom teori og våre innsamlede data vil vi hevde at prestasjonsledelse ikke fungerte optimalt, og at prestasjonsutvikling bedre kan motivere, utvikle og fasilitere forretningsprosesser. Grunnet individuelle forskjeller på mennesker og prosjekter er det mer hensiktsmessig med prestasjonsutvikling som tar hensyn til dette, enn prestasjonsledelse som har fokus på at et system skal fungere for alle. Foreløpig har prestasjonsutvikling vist gode

resultater. Første kalibreringsperiode i 2017 fungerte over forventning, og viste en god trend i henhold til de lederferdigheter som er nødvendige for en vellykket gjennomføring av prestasjonsutvikling. Vår oppfattelse er at det er en generell enighet blant medarbeiderne i Equinor om at fjerning av karakterer var en riktig avgjørelse, noe som gjør implementeringen og gjennomføringen enklere.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>1.2 Avgrensninger og oppklaringer</b> .....	4
<b>2. Empirisk kontekst</b> .....	6
<b>3. Teorikapittel</b> .....	8
<b>3.1 Prestasjonsledelse</b> .....	8
<b>3.2 Prestasjonsutvikling</b> .....	11
<b>3.3 Endring</b> .....	14
<b>3.4 Ledelse</b> .....	16
<b>3.5 Motivasjon</b> .....	19
<b>3.6 Organisasjonskultur</b> .....	23
<b>3.7 Hva er belyst gjennom teorien?</b> .....	25
<b>4. Metodekapittel</b> .....	27
<b>4.1 Forskningstema og forskbarhet</b> .....	27
<b>4.2 Forskningsspørsmål</b> .....	28
<b>4.3 Forskningsstrategi</b> .....	29
<b>4.4 Valg av design</b> .....	30
<b>4.5 Valg av metode</b> .....	31
<b>4.6 Utvalg og strategisk utvelging</b> .....	31
<b>4.7 Individuelle intervju</b> .....	32
<b>4.8 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	33
<b>4.9 Etske hensyn</b> .....	34
<b>4.10 Reliabilitet og validitet</b> .....	35
<b>5. Resultatkapittel</b> .....	38
<b>5.1 Funn knyttet til prestasjonsledelse</b> .....	38
<b>5.1.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1</b> .....	40
<b>5.2 Funn knyttet til prestasjonsutvikling</b> .....	41
<b>5.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2</b> .....	45
<b>5.3 Funn knyttet til endring</b> .....	46
<b>5.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3</b> .....	49
<b>5.4 Funn knyttet til ledelse</b> .....	49
<b>5.4.1 Oppsummering forskningsspørsmål 4</b> .....	52
<b>5.5 Funn knyttet til motivasjon</b> .....	52
<b>5.5.1 Oppsummering forskningsspørsmål 5</b> .....	55
<b>5.6 Funn knyttet til organisasjonskultur</b> .....	56
<b>5.6.1 Oppsummering forskningsspørsmål 6</b> .....	58

<b>6. Analyse og drøftingskapittel</b> .....	60
<b>6.1 Forskningsspørsmål 1</b> .....	60
<b>6.2 Forskningsspørsmål 2</b> .....	64
<b>6.3 Forskningsspørsmål 3</b> .....	69
<b>6.4 Forskningsspørsmål 4</b> .....	72
<b>6.5 Forskningsspørsmål 5</b> .....	75
<b>6.6 Forskningsspørsmål 6</b> .....	78
<b>7. Konklusjonskapittel</b> .....	82
<b>8. Referanseliste</b> .....	89
<b>9. Vedlegg 1</b> .....	92
<b>10. Vedlegg 2</b> .....	94

## 1. Innledning

Moderne og populære organisasjonsideer er noe organisasjoner i dag preges av og eksponeres for. Det kan variere fra hvordan organisasjoner skal styres og utformes til hvordan de ulike kerneaktivitetene kan og bør utføres og organiseres. Noe som ofte kjennetegner organisasjonsideene er deres spredningskraft og at de ofte fremstilles som universelle (Røvik, 2014). Spenningen mellom det tradisjonelle og de nye tilnæringsmåtene til prestasjonsledelse stammer fra en langvarig diskusjon om hva som er beste praksis i forhold til å lede folk. Skal man fokusere på å motivere de sterkeste og beste ansatte og bli kvitt de svake? Eller er ansatte formbare? Kan man endre prestasjon gjennom effektiv coaching og ledelse og indre belønninger som personlig vekst og en følelse av progresjon i jobben?

Ulike former for prestasjonsledelse kan sies å være en av de mange moderne og populære organisasjonskonseptene. Hovedprinsippene i prestasjonsledelse kan man finne igjen helt tilbake til 1920-tallet da vurderinger av offiserer i USAs militære tjenester ble innført. Prestasjonsledelse som begrep ble først brukt av Beer og Ruht i 1976 (Armstrong og Baron, 2007). Historisk og økonomisk kontekst har spilt en stor rolle i evolusjonen til prestasjonsledelse opp igjennom årene. God tilgang på menneskelig kapital førte til fokus på hvilke ansatte man skulle beholde, hvilke som skulle gå og hvilke man skulle belønne, og da fungerte rangeringssystemene ganske bra. Men når talent var mangelvare ble det å utvikle ansatte en viktigere oppgave, og organisasjoner måtte finne nye måter å møte dette behovet på (Cappelli og Travis, 2016).

Prestasjonsledelse har opp gjennom årene betydd ulike ting for ulike folk, og det har vært en kombinasjon av mange ulike tilnæringsmåter (Bloisi, 2007). På 2000-tallet brukte organisasjoner prestasjonsvurdering hovedsakelig for å holde ansatte ansvarlige og for å fordele belønninger. Forandringer i arbeidslivet gjorde det vanskelig for vurderingsprosessen å fungere som et verktøy for de tidkrevende målene om å forbedre individuell prestasjon og utvikle ferdigheter til fremtidige roller. Organisasjoner ble flatere, noe som førte til en dramatisk økning i antall underordnede som ledere skulle lede. Jobber ble mer komplekse og forandret seg raskt, og i et slikt miljø var det vanskelig å sette årlige mål som var relevante ett år senere. I tillegg ble arbeid mer teamorientert og dette skapte konflikt mellom individuelle vurderinger og belønninger. Rangeringssystemer ble hatet av både ansatte og ledere. De var



ikke motiverende, fokuserte på fortiden og ledere mente det var lite effektivt og tok mye tid (Cappelli og Travis, 2016).

I følge Armstrong og Baron (2004) er prestasjonsledelse en prosess som bidrar til effektiv ledelse av individer og team for å oppnå høy organisatorisk prestasjon. Sådant etablerer den en felles forståelse for hva som skal oppnås og en tilnærming til å lede og utvikle mennesker som vil sikre at målene oppnås. Strategien relateres til alle aktiviteter i organisasjonen sett i kontekst av dens menneskelige ressurser, kultur, stil og kommunikasjonssystem. Strategiens utforming er avhengig av kontekst og kan variere fra organisasjon til organisasjon (Bloisi, 2007 s. 254. Egen oversettelse). Denne beskrivelsen er forenelig med både prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling, men det vi i hovedsak kan si skiller de to tilnæringsmåtene er at tradisjonelle vurdering, her også kalt prestasjonsledelse, har rangeringer og et mer transaksjonsbasert syn på prestasjon med årlige, fastsatte evalueringer samt at det ofte er pålagt av HR. Prestasjonsutvikling bygger på rangeringsløse systemer hvor fokuset ligger på kontinuerlige tilbakemeldinger og er drevet av forretningsbehov (Cappelli og Travis, 2016). Prestasjonsutvikling har som formål å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner. Det er en kontinuerlig prosess som i hovedsak handler om å gi tilbakemeldinger på selve prestasjonen, altså atferden, som utføres og intensjonen er at tilbakemeldinger skal føre til læring og utvikling. Det kan ikke lages en felles oppskrift som fungerer like bra for alle medarbeidere, så oppskriften må tilpasses den enkelte, noe som var vanskelig med prestasjonsledelsens felles rangeringssystem for alle (Kuvaas og Dysvik, 2016). Bård Kuvaas, referert til i Kongsnes (2014), har lenge ment at prestasjonsledelse fører til lite læring og at de ikke kan regnes som prestasjonsfremmende. Ansatte bekymrer seg for trynefaktor og er redde for å ytre meninger og bli sett på som illojale. Han mener at trenden med å bruke rangeringssystemer nå er på vei til å snu, og at flere og flere organisasjoner kommer til å gå bort i fra denne ordningen (Kongsnes, 2014).

I denne masteroppgaven har vi valgt å se nærmere på Equinor som nå er midt i en overgang fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling. Vi ønsker å se på hvilke faktorer som har ført til denne overgangen hovedsakelig for Equinor, men antar at noen av funnene kan være gjeldene for andre organisasjoner i samme situasjon. I tillegg vil vi se på hvordan implementeringsprosessen foregår og hva som er målet med prestasjonsutvikling for Equinor.

Selv om ulike implementeringsdoktriner beskriver tydelige og gode muligheter for hvordan implementeringen kan iverksettes, har vi mindre kunnskap om hvordan disse doktrinene faktisk benyttes og effekten de har på utfallet. Røvik argumenterer for at når en ny organisasjonsoppskrift skal tas i bruk er implementering den mest kritiske fasen for organisasjonen. Planleggingen og gjennomførelsen av denne fasen er avgjørende for hvordan endringen blir tatt i bruk og om organisasjonen får de ønskede virkningene (Nygård og Røvik, 2014). Selve implementeringsfasen kan derfor sies å være svært krevende og avgjørende for Equinor.

På bakgrunn av dette vil vi se nærmere på hvorfor Equinor og andre organisasjoner går fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, hvordan implementeringsprosessen i Equinor foregår og undersøke hva det ønskede utfallet skal bli. Vil prestasjonsutvikling ha liten innvirkning på Equinors daglige aktiviteter og tilbakemeldingskultur i den forstand at lite forandres sammenlignet med prestasjonsledelse, eller vil den nye tilnæringsmåten adopteres av alle ansatte og føre til en mer kontinuerlig prosess med utvikling og motivasjon? Hvordan vil Equinor sette sitt eget preg på prestasjonsutvikling og tilpasse det til sin organisasjon?

Innledningsvis vil vi presentere prestasjonsledelse og hva dette begrepet innebærer, hvilke fordeler og ulemper som er forbundet med å bruke prestasjonsledelse og hvorfor flere nå går bort i fra det. Deretter vil vi ta for oss organisasjonsendring og implementeringsprosesser, for å beskrive hvordan Equinor gjennomfører endringen. Videre vil vi introdusere ulike teorier som motivasjon, ledelse, organisasjonskultur og kommunikasjon fordi vi mener disse har nær tilknytning til prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling og vil skape et mer helhetlig bilde. Fremgangsmåte blir redegjort for i forbindelse med vitenskapelig ståsted, utvalg og utvalgsstørrelse, samt innsamling og analyse av data. Dataene som vi presenterer er samlet inn gjennom intervjuer i Equinor. De siste kapitlene vil være drøfting og analyse av dataene samt en konklusjon. I Drøfting og analysedelen vil funnene våre bli satt opp mot relevant teori innenfor prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling, i tillegg til å bli satt opp mot ulike forventninger forbundet med endringsprosesser og implementering. Konklusjonen vil gi en oppsummering av de viktigste funnene vi har gjort og svare på den overordnede problemstillingen i oppgaven.

## 1.2 Avgrensninger og oppklaringer

Før vi presenterer teorien som skal være med å belyse problemstillingen er det visse avgrensninger og oppklaringer som er avgjørende for oppgavens omfang. For eksempel bruker vi begrepene prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling i oppgaven og som teoretisk grunnlag for diskusjon, og vi ser at dette er vide begreper som kunne blitt nyansert og utbrodert enda mer. Dette ville derimot blitt for omfattende i forhold til oppgavens størrelse og fokus, så vi har valgt å samle de viktigste og mest relevante teoriene og elementene for vår problemstilling under samlebetegnelse prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling.

Videre i oppgaven vil vurderingssystemer med rangering bli omtalt som prestasjonsledelse, mens rangeringsløse vurderingssystemer vil bli referert til som prestasjonsutvikling.

Organisasjonskultur er også et vidt og omfattende begrep, og vi har derfor valgt å legge vekt på visse emner innenfor begrepet som tilbakemeldingskultur, åpenhet og samarbeid. Innenfor motivasjon har vi valgt å legge vekt på de delene som er nært knyttet opp mot prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling, men begrepet vil ikke bli fullt utdypet da all motivasjonsteori ikke er avgjørende for problemstillingen. Både prestasjonsutvikling og endringsprosesser handler mye om kommunikasjon, og da spesielt intern kommunikasjon mellom organisasjonen, ledere og medarbeidere. Vi har valgt å avgrense kommunikasjonsteorien til hovedsakelig disse to delene, og ser det derfor ikke hensiktsmessig å ha en egen del med kommunikasjonsteori. Den siste teoretiske delen omhandler ledelsesteori, og her har vi valgt å fokusere på lederatferd og ledernes rolle i endringsprosesser.

Oppklaringene er for lettere å kunne henviser til begreper senere i oppgaven uten videre forklaring. I mai 2018 skiftet Statoil navn til Equinor, og på oppfordring fra organisasjonen brukes derfor Equinor i stedet for Statoil i oppgaven. I sitater blir organisasjonen referert til som Statoil, da vi ikke ønsker å endre på direkte utsagn fra intervjuobjektene.

Videre kom det frem i intervjuene at en del av de ansatte bruker flere forkortelser på avdelinger og programmer i Equinor som kan trenge nærmere forklaring. Intervjuobjektene referer i intervjuene til PL som er en avdeling i Equinor kalt People and Leadership. Denne avdelingen har mye av ansvaret for å utvikle og spre materiale for lederopplæring, og da spesielt i sammenheng med endringen fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling. Videre i oppgaven blir avdelingen referert til som PL. Equinor har også en avdeling kalt Corporate PL, som står for Corporate People and Leadership, som er konsernfunksjonen for mennesker og ledelse og har et overordnet ansvar for personell og organisasjonen i Equinor-konsernet, og

blir referert til som Corporate PL. Champion gruppe er en form for testgruppe for prestasjonsutvikling. De som var veldig interessert i prestasjonsutvikling, hovedsakelig fra PL, gikk gjennom hele konseptet i samarbeid med konsernledelsen, Corporate PL og referansegrupper av ledere. People@Statoil er systemet hvor medarbeidernes individuelle mål og prestasjoner blir evaluert og dokumentert. 50/50 betyr at medarbeiderne blir vurdert både på hvilke resultater de oppnår, og på hvordan de oppnår målene. De blir altså målt på faglige mål og på atferdsmål, noe som vil si at de må prestere på det faglige samtidig som de jobber i tråd med organisasjonens verdier. Videre i oppgaven vil dette konseptet bli referert til som 50/50.

## 2. Empirisk kontekst

Statoil, nå Equinor ble etablert i 1972 som Den norske stats oljeselskap, og ble etablert som en konsekvens av at det ble funnet olje i Nordsjøen (Dahle, 2014), og i mai 2018 skiftet de navn til Equinor. I dag er de et internasjonalt energiselskap med virksomhet i over 30 land, og i flere av verdens viktigste olje- og gassprovinser. Equinor har aktiviteter i Nord- og Sør-Amerika, Asia, Afrika, Oceania og Europa i tillegg til Norge (Equinor.no, 2018). Den norske stat eier 67% aksjene, og Equinor er den største operatøren på norsk sokkel med ca. 60% av produksjonen og er et av verdens største operatørselskap offshore (Dahle, 2014). Norsk sokkel er fortsatt ryggraden i selskapet og Equinor utvinner større volumer i dette området enn noe annet sted i verden. Virksomheten utenfor norsk sokkel står for en tredjedel av selskapets samlede produksjon, og er viktig for å sikre den langsiktige tilgangen på hydrokarboner. Forretningsområdet Nye energiløsninger vil utgjøre et supplement til Equinor olje- og gassportefølje med lønnsom, fornybar energi og lavkarbonløsninger, med porteføljen av havvind- og CCS-prosjekter som utgangspunkt.

Olje – og energidepartementet har ansvar for eieroppfølging av statens aksjer i selskapet, og Equinors styre er ansvarlig for den forretningsmessige utviklingen. Målet med statens eierskap er å opprettholde et kunnskapsbasert og høyteknologisk industrikonsern med hovedkontorfunksjoner i Norge. Organisasjonen skal drives på forretningsmessig grunnlag med sikte på å levere konkurransemessig avkastning. I samsvar med avsetningskursen selger Equinor statens olje og gass sammen med sin egen. Som statlig eid har Equinor et ansvar for å ivareta de nasjonale interessene som å løfte konkurransekraft i norsk næringsliv slik at det skapes flere trygge arbeidsplasser i Norge og samtidig finansiere en stor del av velferdssamfunnet. Videre har de et ansvar for å utnytte norske ressurser og bidra til å styrke konkurransekraften og øke samlet verdiskapning i Norge (Regjeringen.no, 2018).

Til sammen har Equinor 20.500 ansatte over hele verden og en global inntekt på 465,3 milliarder kroner (2015). Equinor består av åtte forretningsområder, stabsfunksjoner og støttefunksjoner. Corporate PL har et overordnet ansvar for personell og organisasjon i Equinor-konsernet. Funksjonen sikrer en enhetlig konsernstrategi for å oppnå en bærekraftig global utvikling for Equinor. Funksjonens rolle er å etablere den strategiske retningen for funksjonen, fastsette standarder og mål for konsernet og arbeide for å oppnå stadig bedre driftsresultater (equinor.no). Det er hovedsakelig gjennom samarbeid med Corporate PL vi har skrevet denne oppgaven, og det er de som har hatt ansvaret for endringen med å gå fra

prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling. Åpen, samarbeid, modig og omtenksum er deres verdier (Equinorboken) og som skal gjenspeiles i organisasjonskulturen og arbeidet de gjør.

Equinor innførte i 2006 evaluering ved bruk av karakterer, det vi i denne oppgaven kaller prestasjonsledelse. Gjennom people@statoil ble målene satt og medarbeiderne vurdert.

Ledere ga to overordnede scorere, en på leveranse og en på atferd, og det ble gitt en hovedkarakter. Ut i fra hovedkarakteren ble lønnsutvikling gitt. Prestasjonsledelse hadde en veldig klar og direkte konsekvens på lønn (intervju 1). Prestasjonsledelse ble beskrevet som veldig prosessstyrt med klare tidsfrister og systemer, det var årshjulpreget og det ga struktur (intervju 2 og 4). Det var også betryggende for organisasjonen at alle hadde prestasjons- og utviklingsmål som de hadde muligheten til å spore (intervju 6).

I 2017 ble det annonsert at Equinor skulle gå bort i fra prestasjonsledelse med karakterer og over til prestasjonsutvikling. Hvordan prestasjonsutvikling skal fungere rent praktisk er enda i en modningsfase, men hovedpoengene er at det skal være mer fokus på kontinuerlig feedback, at prosessen skal bli mer dynamisk og at prosessene fasiliterer forretningene (intervju 3).

Feedbacken skal være mer utfyllende og fokusere på utvikling av medarbeiderne i tråd med organisatoriske strategier og mål, samt at den nå er mer framtidsrettet (intervju 2). Equinor sier at de har latt seg inspirere av andre organisasjoner som har gått vekk ifra rangering, noe vi ser er en økende organisasjonstrend. Flere og flere organisasjoner har i de senere årene kuttet prestasjonsledelse og gått over til prestasjonsutvikling (Myklemyr, 2014).

### 3. Teorikapittel

Denne delen presenterer de viktigste teoretiske emnene som er relevante for å belyse problemstillingen. Til slutt i dette kapitlet vil vi si noe om hva den teoretiske gjennomgangen har bidratt til av forståelse. Senere i oppgaven vil det bli presentert ulike forskningsspørsmål som er knyttet opp mot de aktuelle teoretiske emner.

#### 3.1 Prestasjonsledelse

Overgangen fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling er en endring i Equinors medarbeideroppfølging. Det er viktig å klargjøre disse begrepene slik at vi mer presist kan anvende dem i studiet om Equinor. For å kunne si noe om hvorfor Equinor går over til prestasjonsutvikling er det relevant å først vurdere prestasjonsledelse som vurderingsystem. Det finnes mange definisjoner på hva prestasjonsledelse er, og de fleste omfatter mange av de samme elementene: effektiv ledelse av individer og team, kommunikasjonssystemer, prestasjonssamsvar med organisasjonens strategiske mål og ulike metoder for å evaluere de ansatte. Dette vises for eksempel i Armstrong og Baron (2004) sin definisjon:

*«Prestasjonsledelse er en prosess som bidrar til effektiv ledelse av individer og team for å oppnå høy organisatorisk prestasjon. Sådant etablerer den en felles forståelse for hva som skal oppnås og en tilnærming til å lede og utvikle mennesker som vil sikre at den oppnås. Strategien relateres til alle aktiviteter i organisasjonen sett i kontekst av dens menneskelige ressurser, kultur, stil og kommunikasjonssystem. Strategiens utforming er avhengig av kontekst og kan variere fra organisasjon til organisasjon»* (Armstrong og Baron, 2004 i Bloisi s. 254, 2007. Egen oversettelse). Vi ser at Bloisi har en tilsvarende, men forenklet definisjon hvor hun beskriver prestasjonsledelse som en prosess hvor ledere forsikrer at deres ansattes bidrag samsvarer med organisasjonens mål (Bloisi, 2007). Videre ser vi at DeNisi (2000) legger mest vekt på at det er en rekke av aktiviteter som organisasjonen engasjerer seg i for å forbedre organisasjonseffektiviteten, men sier ikke så mye om hva disse aktivitetene innebærer (Bloisi, 2007). Det gjør derimot Aguinis (2009) som legger til et par elementer: *«Prestasjonsledelse kan defineres som en kontinuerlig prosess som handler om identifikasjon, observasjon og utvikling av individuelle og kollektive prestasjoner samt sikring av at slike prestasjoner samsvarer med organisasjonens mål»* (Kuvaas og Dysvik, 2016 s. 167).

Et felles mål med prestasjonsledelse kan på bakgrunn av dette sies å være at det er et verktøy for å oppnå høy organisatorisk prestasjon. Prestasjonsledelse går ifølge Armstron og Baron (2007) ut på at man skal planlegge, handle, overvåke og til slutt vurdere. Planleggingsfasen handler om å sette mål og kompetansekrav hvor man identifiserer atferd som er nødvendig for organisasjonen og produsere planer uttrykt i prestasjonsavtaler for å møte mål og forbedre prestasjon. Det inkluderer også personlige utviklingsplaner for å øke kunnskap, evner og kompetanse og forsterke ønsket atferd. Handling innebærer å gjennomføre det arbeidet som er nødvendig for å oppnå mål med referanse i planene og som respons til nye krav. Sjekke progresjon i forhold til måloppnåelse og stille nye krav er innholdet i overvåkningsdelen. Det må videre være et evalueringsmøte for å evaluere progresjon og prestasjoner, og for å identifisere hvor det må gjøres tiltak for å utvikle prestasjon som en base i det man igjen får inn i planleggingsfasen (Armstrong og Baron, 2007).

Det er tre viktige faktorer som bør være en del av et prestasjonsledelsessystem. For det første bør prestasjonsledelsessystemet spesifisere hvilke aspekter av prestasjon som er relevant for jobben. For det andre er viktig at det måler de relevante aspektene ved ansattes prestasjoner, og til slutt at systemet og lederne sørger for tilbakemeldinger til de ansatte slik at de kan justere egen prestasjon i samsvar med organisasjonens mål og verdier. Prestasjonsledelse bør derfor integreres i alle aspekter av det organisatoriske liv, og knyttet til de strategiske målene til organisasjonen. Utvikling bør være et like viktig element som prestasjon, fordi utvikling legger bedre til rette for forbedrede prestasjoner (Bloisi, 2007). Det er særlig tre funksjoner i prestasjonsledelse som blir vektlagt; Den strategiske funksjonen, den administrative funksjonen og utviklingsfunksjonen. Den strategiske funksjonen innebærer å tilpasse HR-aktiviteter til både nåværende og fremtidige prestasjoner. Måle - og tilbakemeldingssystemer er avgjørende for å identifisere om medarbeideres aktiviteter møter organisasjonens mål. Flexibilitet er nødvendig for å oppnå strategiske formål ettersom systemet må holde følge med organisasjonens skiftende mål og natur. Den administrative funksjonen inkluderer avgjørelser om lønn, forfremmelser, avskjedigelser, tilbakeholdelser og anerkjennelse av individuell prestasjon. Det bør også være et motivasjonsverktøy for å forbedre prestasjon, men blir av mange brukt som kun en sjekkliste. Utviklingsfunksjonen skal kvalifisere ledere til å oppdage når ansatte ikke presterer bra, og hvordan de kan forbedre seg (Bloisi, 2007).

Til tross for de ovennevnte definisjonene på prestasjonsledelse forbindes det som regel med evaluering og dokumentasjon av medarbeiderne. Det er vanligvis medarbeidernes tidligere



prestasjoner, personlige egenskaper eller resultater som blir vurdert. Lederen summerer dette opp i en rangering, gjerne i form av en karakter, og denne blir brukt som grunnlag i blant annet individuell avlønning, forfremmelser og oppsigelser samt utviklingstiltak (Kuvaas og Dysvik, 2016). Hovedinnvendingene mot prestasjonsledelse er at det ikke finnes nok bevis for at det faktisk fører til forbedret prestasjon. Det kan gi uønskede sideeffekter som demotivasjon og overbyråkratisering. Ansatte kan føle seg overvåket og kontrollert (Armstrong og Baron, 2007), og det fungerer ikke som en motivasjonsfaktor fordi mange ledere anser det for å være en sjekkliste som bare skal hukes av (Bloisi, 2007). I tillegg har det blitt sagt at prestasjonsledelse ikke følger godt nok opp under medarbeiderutvikling, og at det ikke gir nøyaktig informasjon som bidrar til noe i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2016). Mange ansatte føler at karaktertilbakemeldingene i prestasjonsledelse er kyniske og hensynsløst. Det kan skape et mer konkurransepreget og individualistisk arbeidsmiljø med en holdning om «hver mann for seg selv» hvor folk ikke tørr å stille kritiske spørsmål i frykt for å virke illojale mot organisasjonen (Dahle, 2014). Det påstås at problemet ligger i at summative evalueringer som karakterer ikke inneholder informasjon om hva eller hvordan noe kan bli bedre. En annen innvending er at evalueringssamtaler som kun utføres årlig utsetter viktige samtaler og meninger, samt hemmer prestasjonsrelevant dialog. Tilbakemeldinger bør gis så tett opp mot oppgaven som mulig, og sannsynligheten for læring og utvikling reduseres dersom tilbakemeldingene ikke kommer kontingent på atferden til den ansatte. Samtidig kan svake prestasjoner vedvare over tid i stedet for å bli korrigert med en gang (Kuvaas og Dysvik, 2016). Forskere har kritisert prestasjonsledelse for å være vanskelig å etterprøve og at det ofte oppstår trynefaktor og personlige, subjektive vurderinger. Oppgaver som ikke blir målt og vurdert, men som også er viktige for organisasjonens daglige drift blir nedprioritert på grunn av rangeringssystemer og uflexible målsettinger (Kongsnes, 2014).

Noen av de positive konsekvensene av prestasjonsledelse som kommer frem gjennom forskning er at noen medarbeidere føler det er lettere å håndtere solide vurderingskriterier. De mener det er en rettferdig måte å vurdere medarbeidere på gjennom objektive kriterier. I tillegg kommer det fram at noen synes det er motiverende å strekke seg mot nye mål. Ledere i organisasjoner trodde at prestasjonsledelse førte til økt motivasjon og innsats. Det gjorde det lettere for dem å skille mellom gode og dårligere medarbeidere, samt at rangering av ansatte gjorde det mulig å ha samme vurderingspraksis i ulike avdelinger i organisasjonen (Dahle, 2014). Forskning gjort på effektene av individuell resultat- eller prestasjonsbasert variabel belønning viser en positiv effekt for resultater målt i kvantitet for enkle og uinteressante

oppgaver (Dahle, 2014), og belønning er nært knyttet til de ulike rangeringene brukt i prestasjonsledelse. Prestasjonsledelse skal hjelpe ledere å lede så effektivt som mulig og legge til rette for kommunikasjon med ansatte. For at det skal fungere er det viktig at ledere forstår hva som forventes av dem og at de er i stand til å levere og motivere ansatte til å prestere så godt som mulig (Armstrong og Baron, 2007).

### **3.2 Prestasjonsutvikling**

For å kunne si hvorfor Equinor har valgt å gå over til prestasjonsutvikling er det viktig å klargjøre begrepet og trekke frem relevant teori som sier noe om systemets fordeler og ulemper, samt hvordan det er ment å fungere. Prestasjonsutvikling kan sies å være en modifisert utgave av prestasjonsledelse. Også her er målet å oppnå høy organisatorisk prestasjon som et resultat av bruk av menneskelige ressurser, men fokuset er flyttet fra et evaluerende syn med årlig rangering hvor ledere var mer direktive og tilbakeskuende, til et utviklende syn uten rangeringer hvor ledere skal være empowering, gi kontinuerlig tilbakemeldinger og være fremtidsrettet. Prestasjonsutvikling har som formål å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, holdninger, og motivasjon for å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner. Det er en kontinuerlig prosess fremfor årlige, fastsatte evalueringer. Prestasjonsutvikling handler i hovedsak om å gi effektive tilbakemeldinger for å få det beste ut av hver enkelt medarbeider både de gode og de litt mindre gode, altså på tvers av ulike evne-, kunnskaps-, og ferdighetsnivåer, og ulike personligheter. Det betyr at det ikke kan lages en felles oppskrift som gjelder for og er like bra for alle medarbeiderne, men at oppskriften må tilpasses den enkelte (Kuvaas og Dysvik, 2016). Rock og Jones (2014) argumenterer også for at systemet må tilpasses den enkeltes behov. Hvis en ønsker å forbedre prestasjonene i en organisasjon må de destruktive effektene av prestasjonsledelse endres. Hvis betingelser blir tilrettelagt kan alle prestasjoner forbedres (Rock og Jones, 2014).

I prestasjonsutvikling er tilbakemeldingene på selve atferden som utføres og ikke bare sluttresultatet. Tilbakemeldingene tar for seg det medarbeiderne gjør, altså selve atferden, og de skal komme så tett opptil atferden som mulig. Det er viktig å rette tilbakemeldingene mot prestasjonen og ikke personen, noe som innebærer at den bør kobles opp mot kunnskaper og ferdigheter fremfor evner eller andre personlige egenskaper. Dette er med på å forhindre at ansatte føler de må forsvare eget selvbilde og får låste tanker om egne evner, men i stedet kan fokusere på utvikling (Kuvaas og Dysvik, 2016). Korrigerende tilbakemeldinger må være

formative med spesifikke forslag til hvordan medarbeideren kan utvikle sine kunnskaper og ferdigheter. For at medarbeideren skal sitte igjen med en følelse av at tilbakemeldingene har høy informasjons- og nytteverdi, er det viktig å fokusere på at tilbakemeldingene er rettet mot fremtidig utvikling og at de ikke er tilbakeskuende. Det øker sannsynligheten for at medarbeideren aksepterer tilbakemeldingene og at det faktisk skjer en positiv utvikling av prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2016). For at tilbakemeldinger skal oppleves som presise, riktige og rettferdige er det viktig at de kommer fra en troverdig kilde. I kunnskapsorganisasjoner betyr ikke det nødvendigvis at det er nærmeste leder som bør være kilden, men gjerne en kollega eller kunde. Den som gir tilbakemeldingene bør vise omtanke for mottakeren, lytte aktivt og ha forståelse for mottakerens perspektiver. Dette er avgjørende i forhold til mottakerens respons på tilbakemeldingen. Det legges også vekt på at medarbeideren aktivt bør søke tilbakemeldinger for å utvikle et godt klima for tilbakemeldinger (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Hovedprinsippene innenfor prestasjonsutvikling møter ofte, ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) to hovedinnvendinger fra praktikere. Den første innvendingen omhandler tidsaspektet, og at det er for mange medarbeidere per leder til at tiden strekker til. Hvis dette er tilfelle mener Kuvaas og Dysvik (2016) at organisasjonene ikke er godt nok organisert til å drive en effektiv prestasjonsledelse der lederne har hovedansvaret. En årlig eller halvårlig samtale om personlige egenskaper, prestasjoner eller objektive resultatmål regnes ikke som effektive nok. En bør da sørge for alternative tilbakemeldinger eller endre organiseringen slik at en prestasjonsutvikling blir gjennomførbart. Det er likevel mange som opplever et behov for et formelt system, spesielt innenfor HR. Noen organisasjoner har løst dette ved å innføre check-ins der ledere gjennomfører en kort og uformell samtale med medarbeiderne sine en gang eller to i uken. Andre organisasjoner har slått fast at medarbeiderne skal få nødvendige tilbakemeldinger når de trenger det, og at det er lederens ansvar å gjennomføre dette på en tilfredsstillende måte (Kuvaas og Dysvik, 2016). Den andre hovedinnvendingen går ut på at prestasjonsutvikling ikke oppfyller det administrative formålet med å fatte beslutninger om lønn, trenings- og utviklingstiltak, forfremmelser og oppsigelser. Men dette er heller ikke hensikten. Det er mer sannsynlig at medarbeiderne forstår og aksepterer en beslutning dersom lederen gir en forklaring og begrunnelse fremfor en numerisk eller verbal skår. Det er ingenting i veien for å ha systemer som fanger opp fremtidige lederkandidater o.l., men kommunikasjonen rundt beslutningene blir viktige slik at medarbeiderne forstår og aksepterer dem, samt forblir motiverte og engasjerte (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Tre svært aktuelle grunner til å benytte seg av prestasjonsutvikling er ifølge Cappelli og Travis (2016) behovet for menneskelig utvikling, behov for hurtighet og viktigheten av teamarbeid. Organisasjoner blir presset til å styrke ledelsesinnsatsen mot å skaffe og utvikle talenter. Dette er spesielt tilfelle i organisasjoner hvor kunnskapsarbeid er selve arbeidet eller tilbudet. Å utvikle talent/ansatte krever tett oppfølging og tilbakemelding fra ledere, der hyppige, uformelle «check-ins» benyttes i stedet for årlige vurderinger. Arbeidsmarkedet har blitt strammere og det å beholde gode ansatte er kritisk. Organisasjoner prøver derfor å bli kvitt faktorer som fører til misnøye som blant annet prestasjonsvurderinger. De erstatter rangeringssystemene med tilbakemeldinger etter endt prosjekt/oppgave, og dette hjelper ledere å gjøre en bedre jobb med å coache og hjelper underordnede til å prosessere og ta i bruk rådene mer effektivt (Cappelli og Travis, 2016). Hurtig innovasjon er ofte kilden til konkurransefordeler for mange organisasjoner, noe som betyr at fremtidige behov kontinuerlig endrer seg. Prosjekter er kortsiktige og endres gjerne underveis, derfor kan ikke ansattes mål og oppgaver fastslås et år i forveien med særlig nøyaktighet. Ved å gå vekk fra rangeringssystemer som fokuserte på individuell ansvarlighet blir det lettere å legge til rette for teamarbeid. Tradisjonelle rangeringssystemer forbedrer ikke prestasjon på teamnivå og hjelper ikke med å følge samarbeid (Cappelli og Travis, 2016). Prestasjonsutvikling er et system som følger den naturlige syklusen av arbeidet tettere. Ideelt sett bør samtaler mellom leder og ansatte foregå når prosjekter er ferdig, milepæler nås, utfordringer dukker opp osv. slik at folk kan løse aktuelle prestasjonsproblemer samtidig som man utvikler ferdigheter for fremtiden. Samtalene er mer holistiske og tar for seg mål og styrker, ikke bare tidligere prestasjoner. (Cappelli og Travis, 2016).

Den amerikanske organisasjonen Juniper var det første globale selskapet som i 2011 tok vekk rangeringen av ansatte, og da ble de nødt til å se på hvordan et prestasjonsledelsessystem med mål om å øke de ansattes prestasjoner kunne se ut. Sluttevalueringene ble erstattet med hyppige samtaler der formålet var å diskutere forbedringspotensialet, mål og karriereambisjoner (Boudreau og Rice, 2015). Dette økte deltakelse og tilfredshet, og i en undersøkelse rapporterte 88% at samtalene de hadde med lederen sin var hjelpsomme (Rock og Jones, 2015). CEB estimerte i 2014 at 12% av USA's selskaper hadde fjernet rangeringssystemene sine. Deloitte fant i 2015 at det bare var 12% av USA's selskaper som ikke planla å endre på prestasjonsledelsessystemet sitt (Cappelli og Travis, 2016).

### 3.3 Endring

Fordi oppgaven handler om å gå i fra et medarbeideroppfølgingssystem til et annet vil det være relevant for oppgavens videre forståelse å redegjøre for det vi mener er relevant teori innenfor endringsledelse. En endring kan sies å være observerte ulikheter i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon, og er en naturlig del av organisasjoner. Endringer er nødvendige, men krever kunnskap for å fungere i organisasjonen. Stabilitet blir ofte forbundet med uforanderlighet, men med omgivelser som er preget av konstante endringer er ikke stabilitet en oppskrift på organisasjonssuksess. Interne faktorer vil nesten alltid berøres av eksterne endringer i omgivelsene, og motstand mot endringer vil alltid forekomme. Behovet for kommunikasjon i form av utfyllende og raske meldinger, samt tilbakemeldinger mellom parter i en organisasjon er stort i endringsprosesser og ved organisasjonsutvikling da usikkerhet og uklarhet kan være tilstede. I Kirkhaug (2017) argumenteres det for at såkalte rike medier må brukes når usikkerhet skal reduseres og kompliserte budskap leveres. I praksis vil dette si møter hvor de involverte personer er tilstede slik at man kan ta i bruk alle kommunikative verktøy, ord, fakter, kroppsspråk i tillegg til umiddelbare tilbakemeldinger. Dette er et bedre kommunikasjonsverktøy enn e-post, oppslag og rundskriv for å redusere usikkerhet, men det skal nevnes at når uklarhet eksisterer vil det være behov for mer data, og til dette formålet er formelle informasjonssystemer tjenlige (Kirkhaug, 2017).

For å være i stand til å håndtere endring bør man også ha en oversikt over driverne bak endringen. Disse er delt inn i tre hovedgrupper; rasjonelle, ikke-rasjonelle og naturlige drivere. Klarhet i disse gir muligheter for å bestemme best mulig endringsstrategi.

Organisasjoner kan velge mellom flere strategier, og rett strategi er avgjørende for å få kontroll, overvinne motstand og utføre endringen smidig og smertefritt. Kombinert toppstyrte og medarbeiderstyrte strategier blir ofte brukt med den hensikt å få fordelene fra lederskapets innsikt i tillegg til at man ønsker å praktisere delegering og demokrati på arbeidsplassen og derved oppnå ansattes lojale medvirkning. Frekvens og varigheten til endringer er noe organisasjoner bør være bevisste på. Endringer bør gjøres på grunn av dokumenterte behov og ha kort varighet slik at arbeidet igjen blir løsbart med kjente virkemidler og medarbeiderne blir trygge. Organisasjoner kan i ulik grad styre endringer gjennom fire faser; forberedelser, endring, implementering og rutinisering (Kirkhaug, 2017).

Både Dixon (1994), referert til i Clark og Estes (2002), og Yukl (2013) henviser til flere faktorer som er viktige for suksessfull endring. Begge legger vekt på at det er nødvendig med

en klar visjon, mål og handlingsplaner. Videre blir det lagt vekt på kommunikasjon med de berørte om endringsprosessen, samt at det er viktig å følge med på endringsprosessen for å kunne gjøre nødvendige justeringer. De er også enige om at organisasjonen må sørge for å gi medarbeidere tilstrekkelig med kunnskap og motiverende støtte slik at de bygger selvtillit gjennom tidlige suksesser. Dixon (1994) mener at toppledelsen bør være involvert i hele prosessen, mens Yukl (2013) argumenterer for toppledelsen burde empower kompetente personer til å planlegge og implementere endringen. Dixon (1994) legger til at det handler om å justere strukturene og prosessene med mål (Clark og Estes, 2002), mens Yukl (2013) fokuserer på å identifisere tilhengere og motstandere, og hvordan endringsagenter kan brukes for å støtte og fremme endringen (Yukl, 2013).

Det tradisjonelle synet på organisasjoner ser ledere som styrende og kontrollerende, som ressurser og informasjonskilder. En organisasjonsendring er et radikalt skifte i lederatferd. Clark (1994) i Arnold og Randall (2010), deler dette synet, men legger til påstanden om at ensidig påtvungen topp-ned endring, har en tendens til å ikke fungere. Det er avgjørende med tidlig involvering og konsultasjoner for å oppnå en vellykket endring. Samtidig som det er viktig at ledere legger til rette for fri flyt av informasjon, må de også anerkjenne og være i stand til å takle motstand mot endringen. I tillegg kan støtte til åpenhet, reduisering av usikkerhet og oppmuntring til eksperimentering være kraftfulle mekanismer for å fremme endring (Arnold og Randall, 2010).

Det forventes at ledere skal tilrettelegge og coache, samt se organisasjonenes hierarkiske, funksjonelle og organisatoriske grenser, slik at team og grupper kan identifisere behovet for å oppnå endring. Nøkkelen til suksessfull endring og den avgjørende faktoren, er ifølge Clark (1994) referert til i Arnold og Randall (2010), lederes egen atferd. I endringssituasjoner er det essensielt for ledere å kunne tolerere risiko og å takle tvetydighet. I følge Pugh (1993) referert til i Arnold og Randall (2010) vil nøkkelen til å håndtere risiko og tvetydighet i et dynamisk miljø være åpenhet og kommunikasjon med dem som deltar i endringsprosessen. I tillegg krever endrings- og utviklingsprosesser ofte oppløsning av hierarki, regler og rutiner, noe som kan redusere lederes formelle autoritetsgrunnlag, samtidig som at slikt arbeid krever makt. Normativ makt regnes som lederens kontroll over virkemidler utover de rent formelle, og som kan påvirke medarbeidernes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer. Effekten av normativ makt er at det ofte utløses et moralsk engasjement blant de ansatte noe som innebærer en sterk indre motivasjon for arbeidet (Kirkhaug, 2017).

### 3.4 Ledelse

Ledelse er en sentral del av både prestasjonsutvikling og endringsprosesser og det er derfor nødvendig å klargjøre visse begreper innenfor ledelse samt redegjøre for den rollen ledere har i disse sammenhengene. Det sentrale i tradisjonelle ledelsesdefinisjoner kan sies å være mål, påvirkning, kommunikasjon, motivasjon, beslutninger og kontroll. Nyere tilnærminger til lederskap viser en viss tilbakevending til personfokusering, noe som tidligere var dominant frem til 1950-årene. Dette skyldes de stadige endringene og fornyelsene som ledere i dag står overfor. Det er behov for ledere som utstråler trygghet og styrke, men samtidig ikke er ensidig i lederrollen. Ledere har ansvar for å utnytte all kompetansen som befinner seg i organisasjonen og alle interessenter. Med hensyn til medarbeidere betyr dette at ledere vil finne seg i flere posisjoner, blant annet som å gå foran som forbilde og veiviser for å påvirke mentale orienteringer, på siden som støttespiller, og bak som pådytter (Kirkhaug, 2017).

Som leder blir det forventet at man er i stand til å motivere og inspirere medarbeiderne sine til å nå de målene organisasjonen har. Likevel finnes det ledere som gjør det motsatte og gjør mer skade enn godt. Noen ganger er det bevisst, mens i andre tilfeller er lederen uvitende og handler i beste mening, men mangler kunnskap og ferdigheter som leder. Noen har feilslåtte forestillinger om hvordan organisasjoner og deres ansatte fungerer sammen og her blir den tradisjonelle teori x og y dratt frem. Teori x-ledere har en forestilling om at mennesker generelt ikke liker jobben sin, mangler motivasjon og må nærmest tvinges til å utføre arbeidsoppgavene. Teori Y-ledere derimot ser på sine ansatte som kreative, ansvarlige og ytevillige. Dette er ifølge opphavsmannen Douglas McGregor et bedre utgangspunkt å ha for motiverende ledelse (Glasø og Einarsen, 2016). De viktigste elementene i det vi vet er god ledelse er å gi tillit, støtte, utvikling og utfordringer med utgangspunkt i medarbeidernes individuelle styrker, bygge sosiale relasjoner, tilrettelegge for å gi medarbeiderne motivasjon, en opplevelse av mening med jobben og gode mestringsopplevelser (Lai, 2017).

Selv med kunnskap om hvilke elementer som inkluderes i en god ledelsesdefinisjon, eksisterer det ingen enkel oppskrift for hvordan en leder motiverer og engasjerer sine medarbeidere best. Mennesker og organisasjoner er forskjellige og det krever derfor ulike fremgangsmåter og metoder for hvordan medarbeideren skal yte sitt beste for seg selv, sine kollegaer, og for organisasjonens mål (Kopperud og Martinsen, 2016). Et stikkord for å samle alle de ovennevnte kvalitetene som beskriver god ledelse kan være raushet overfor

medarbeiderne. De lederne som i størst grad er rausere på en måte som skaper gode relasjoner, er prososiale ledere. De setter andre foran seg selv og ønsker å hjelpe andre til å få dekket sine behov og nå sine mål. I tillegg påvirker rausere ledere sine medarbeidere til å bli rausere og mer støttende overfor hverandre, noe som fører til kompetansedeling. Grupper som ledes av rausere ledere skaper mer produktive medarbeidere som deler kompetanse og derfor yter vesentlig bedre enn grupper med selvopptatte ledere. (Lai, 2017).

En av ledelsesformene som kan virke motiverende er transformasjonsledelse. Symbolske og emosjonelle sider ved ledelse blir vektlagt i transformasjonsledelse og står i kontrast til tidligere rasjonelle og kognitive perspektiver på effektiv ledelse. Motivasjon inngår derfor som en sentral del av transformasjonsledelsen og inngår også i selve definisjonen på en transformerende leder. Lederen påvirker medarbeidernes innstilling og motivasjon til å utføre en oppgave som er til det beste for organisasjonen (Kopperud og Martinsen, 2016). Lederen motiverer på en slik måte at medarbeiderne presterer bedre enn forventet, stimulerer til økt interesse for arbeidsoppgaver og samler medarbeidere om felles målsettinger. Dette kan oppnås på flere måter. De kan vise innflytelse gjennom sin karisma og inspirerer medarbeiderne ved å kommunisere en felles visjon om ønsket fremtid, og hvordan denne fremtiden skal kunne bli en realitet. De kan opptre som rollemodeller, sette høye prestasjonsstandarder og vise målrettethet og tillit. Til slutt kan de fungere som hjelp og støtte og bistå til problemløsninger og kreativitet, samt vise individuell omtanke gjennom coaching og anerkjennelse, og vise støtte til sine medarbeidere ved å se hvert individ med hvert sitt utgangspunkt (Kopperud og Martinsen, 2016).

I følge Kopperud og Martinsen (2016) finnes det mye forskning som viser en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og effektivitet, både på individ og organisasjonsnivå. Det har blitt sett i sammenheng med oppgaveprestasjoner, ekstrarolleatferd, organisasjonsforpliktelse og kreative prestasjoner, økt teampotensial og objektive mål som økonomiske resultater. Det vises også en sammenheng mellom transformerende ledelse og høy grad av jobbtilfredshet, positive emosjoner, engasjement og motivasjon. Andre studier har funnet ut at mennesker som jobber tett sammen, til slutt vil dele holdninger og følelsesmessige erfaringer og at dette fører til felles motivasjons- og atferdsmønstre. Det vil si at ledere som tilbringer mye tid sammen med sine medarbeidere vil kunne påvirke deres positive opplevelse av jobben gjennom å skape en gruppetilhørighet, samt motivere via smitteeffekter (Kopperud og Martinsen, 2016).



Bemyndiggjørende ledelse er en annen ledelsesfaglig retning som har et mer direkte utgangspunkt i motivasjonelle prinsipper som kompetanseopplevelse, autonomi og tilhørighetsopplevelse. Det er dette som ifølge Kopperud og Martinsen (2016) er opphavet til indre motivasjon og positive følelser. Bemyndiggjørende/empowering ledelsesteori vektlegger medarbeidernes selvstendighet i arbeidet, og at det er lederens ansvar å tilrettelegge for dette (Kopperud og Martinsen, 2016). En empowering leder gir aktivt makt til individer slik at de motiveres av egne oppgaver, tillit og ansvarsfølelse. Dette gjøres ved å endre ansattes forventninger slik at de opplever kontroll over eget arbeid og at de bidrar til organisasjonens overordnede mål (Bloisi, 2007). Denne formen for indre motivasjon blir et resultat av at medarbeideren opplever samsvar mellom jobbkrav og egne verdier, selvbestemmelse, kompetanse og innflytelse (Kopperud og Martinsen, 2016). Empowering ledere deler også informasjon slik at folk kan utføre jobbene sine korrekt og selvsikkert. En leder som bevisst jobber for å empower sine ansatte gir dem lov til å forfølge sine egne visjoner, til å mestre prosjekter og til å forbedre praksis i samsvar med organisasjonens mål. Ledere som deler ansvar med ansatte og behandler dem som partnere får sannsynligvis den beste arbeidsinnsatsen (Bloisi, 2007).

Lederopptreden er et uttrykk for hvordan ledere opptrer når oppgaver og plikter løses, verktøy anvendes, og gjennom orientering i ulike retninger. Autoritære ledere opptrer som styrende og sentraliserende, med liten involvering fra medarbeidere og en klar sosial avstand til medarbeiderne. Demokratisk opptreden innebærer delegering samt at medarbeidere blir invitert til å delta i utforming av mål og metoder. Informasjon deles, beslutninger tas i samarbeid, og medarbeiderne har stor grad av selvstyre over egne oppgaver (Kirkhaug, 2017). I følge Yukl (2013) er det flere potensielle fordeler ved deltakende ledelse, inkludert empowering ledelse. Men om disse fordelene oppnås avhenger av hvem deltakerne er, hvor mye innflytelse de får, og andre aspekter ved beslutningen som skal tas. Å involvere flere personer i å ta en beslutning kan øke kvaliteten på beslutningen hvis lederen gir medarbeiderne tilstrekkelig med informasjon og kunnskap rundt situasjonen. Følelsen av eierskap er også med på å øke motivasjonen til å implementere beslutningen. Flere deltakere gir en bredere forståelse av situasjonen i forhold til konsekvensene av den og hvordan det vil påvirke den enkeltes situasjon. Medarbeider som får være delaktige i beslutninger opplever i større grad en følelse av verdighet og respekt når de får uttrykke meninger eller kommer med forslag til en løsning som vil påvirke dem. En siste fordel med empowering ledelse er at ved å

involvere medarbeideren i beslutninger, kan dette føre til at medarbeiderne får økt innsikt og utvikling av ferdighetene deres (Yukl, 2013).

Som leder kan en påvirke medarbeiderens følelse av empowerment. Lederen kan for eksempel få medarbeiderne til å se på problemer som en utfordring, oppmuntre innovativ atferd og opptre støttende når medarbeiderne mister motet og synes ting er vanskelig. Det er også viktig at lederen tilbyr de ressurser som er nødvendige for å fullføre en oppgave, samt fjerner unødvendige byråkratiske begrensninger eller hindringer. En leder som ønsker å empower medarbeideren sine må også passe på at han eller hun ikke blir defensive og kritiske hvis medarbeideren stiller spørsmålstegn eller kommer med andre forslag til lederens beslutninger (Yukl, 2013).

### 3.5 Motivasjon

Medarbeideroppfølging er nært knyttet til motivasjon, og vi anser det som relevant i forhold til både prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling å se nærmere på hvordan de to systemene bidrar til motivering av ansatte i Equinor for å kunne svare på den overordnede problemstillingen. Motivasjonspsykologien er opptatt av å forklare drivkrefter, retning, mål, hensikter, intensitet og innsats til handlingene våre. Kaufmann og Kaufmann (2009) oppsummerer alt dette i sin definisjon på motivasjon; «*Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 93).

Mangel på motivasjon kan forklare hvorfor to personer med samme utgangspunkt og forutsetning leverer ulike prestasjoner. Det kan også handle om at de blir motivert av ulike faktorer. En skiller nemlig mellom ytre motiverte faktorer, indre motiverte faktorer og prososiale faktorer. Ytre motivasjon gjenspeiler seg ofte i lønn eller andre former for belønning. Det kan være utfordrende for organisasjoner å utforme jobber slik at det er selve jobben som motiverer og forsøker da å tilrettelegge for gode nok ytre belønninger hvis jobben i seg selv ikke er særlig spennende (Mikkelsen og Laudal, 2014). Ytre motivasjon refererer ikke til selve utførelsen av arbeidsoppgaven, men til konsekvensen av den. Alternativt så utføres oppgaven for å unngå straff eller sanksjoner som oppsigelse eller nedgradering (Dysvik og Kuvaas, 2016) Ytre motivasjon fungerer godt som hovedkilde i jobber hvor kvantitet er viktigere enn kvalitet. Mer komplekse arbeidsoppgaver der kvalitet, forståelse,

læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet derimot, så vil indre motivasjon være den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner. (Kuvaas, og Dysvik, 2012).

Indre motivasjonsfaktorer refererer til indre belønninger slik som tilfredshet, glede eller mening knyttet til arbeidet. Fokuset ligger derfor i større grad på selve arbeidsoppgaven på bekostning av hva en ønsker å oppnå eller unngå, slik som belønning eller straff. Indre motivasjon er ofte situasjonsavhengig og organisasjoner kan derfor tilrettelegge slik at de ansatte i størst mulig grad opplever å bli indre motivert av arbeidet de skal gjøre. Forskning viser sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og ulike jobbrelevante faktorer som blant annet arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og ekstrarolleatferd, samt organisasjonsforpliktelse og lav turnover (Dysvik og Kuvaas, 2016). Prososial motivasjon handler om medarbeidernes ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, samt et ønske om å gjøre noe godt for andre (Dysvik og Kuvaas, 2016). Det handler om følelsen av å ha en meningsfull jobb. Å få anerkjennelse for arbeidet en utfører av en person som en ser opp til, kan utgjøre stor forskjell for innsats og oppnådde resultater. Indre motivasjon og prososial motivasjon kan gi forbedrede prestasjoner hos de ansatte om de kombineres. Studier som blant annet Grant (2008) referert til i Buch, Dysvik og Kuvaas (2016) har gjennomført viste at brannmenn og personer som jobbet på call-sentre, økte sin innsats og jobbet lengre når de var både indre og prososialt motiverte.

Det diskuteres stadig blant motivasjonsforskere om det er indre eller ytre motivasjon som motiverer best og som regnes som den mest effektive kilden til gode prestasjoner. Noen mener at de kan kombineres slik at den samlede effekten på individuelle prestasjoner øker. Empiriske resultater viser at indre motivasjon er bedre egnet til å predikere kvalitet på arbeidsprestasjoner, mens ytre motivasjon med bruk av insentiver predikerer resultater målt i form av kvantitet og antall, hvis belønning er betinget med resultatet (Dysvik og Kuvaas, 2016). Der det er en svakere kobling mellom belønning og prestasjon er indre motivasjon bedre egnet til å forklare variasjon i arbeidsinnsats enn ytre motivasjon. Derfor er indre motivasjon en viktig kilde til prestasjoner for jobber der kvalitet på oppgaveutførelse, større forståelse, videreutvikling og kreativitet/innovasjon er av betydning (Dysvik og Kuvaas, 2016). Studier viser at ytre motivasjon fungerer godt i situasjoner der en trenger å motivere medarbeiderne sine til å utføre oppgaver som de ellers ikke ville ha gjort uten ekstra betalt (Dysvik og Kuvaas, 2016).

Lawler (2006) har laget en veldig enkel formel for hva som skaper arbeidsprestasjoner; Prestasjon = motivasjon x kompetanse eller evne. Dette er så klart en veldig forenklet formel, men støtter opp om at prestasjon avhenger av to faktorer, motivasjon og kompetanse. Selv om en person er motivert for oppgaven har ikke det noen betydning så lenge han eller hun ikke har ferdighetene eller personligheten som organisasjonen behøver. Det samme gjelder andre veien (Lawler, 2006). En av motivasjonsteoriene som det er generelt bredest enighet om i hva som motiverer folk til å prestere er forventningsteorien. Forventningsteorien ser på mennesker som rasjonelle beslutningstakere som tenker og handler ut fra hva som tilfredsstillende behovene deres og etter hva som gjør at målene deres oppnås. Teorien ser på folk som proaktive, fremtidsorienterte og motiverte skapninger som handler ut fra en forventning om at de senere vil belønnes med noe som betyr noe for dem. Flere og flere ledere har ifølge Lawler (2006) funnet ut av dette. Mange organisasjoner opererer i dag med ulike fristende belønninger, alt i fra firmahytter til teaterbilletter, i tillegg til de mer vanlige belønningene som interessante arbeidsoppgaver, anerkjennelse, store kontorer og lønn.

Det som avgjør om en belønning er attraktiv er ifølge Lawler (2006) og Kaufmann og Kaufmann (2009) følgende; De er alle enige om at en belønning er attraktiv hvis det oppleves som om at personen får lønn for strevet, enten i form av ytre eller indre faktorer. Det vil si at belønningen må være av betydelig omfang, samtidig som belønningen må være viktig eller betydningsfull for personen. Da oppstår det er motivasjonspotensial. Det er viktig å presisere at ordet belønning brukes veldig vidt og omhandler både ytre belønninger som lønn, men også indre belønning som mestringsfølelse og økt selvtillit (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Forskning viser at hvor attraktiv en belønning er, avhenger av en persons behov. Abraham Maslow mente at mennesker hadde noen grunnleggende behov som han rangerte i et behovshierarki. Kort oppsummert består behovshierarkiet av mat, vann, husly og sikkerhet på bunn, etterfulgt av behovet for sosiale interaksjoner, respekt, selvtillit, og til slutt behovet for personlig vekst og utvikling (Lawler, 2006). Maslow mente at man ikke kunne klatre oppover i behovshierarkiet med mindre behovene under var tilfredsstilt. Dette har forskning senere bevist at ikke stemmer helt. Mennesker er mer fleksible enn man tror og kan bevege seg oppover og nedover i ulike aktiviteter, samt få tilfredsstilt et behov på et høyere nivå og fortrenge et behov på et lavere nivå (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

I følge Lawler (2006) så er det å få tilfredsstilt behov en konstant. Det vil si at når et behov er delvis eller fullstendig oppnådd, blir det erstattet med et nytt behov slik at belønning kan

oppnås også der. Dette betyr at medarbeidere må få rikelig med enkelte belønninger, samt nye typer belønninger gjennom karrieren sin (Lawler, 2006). Som nevnt så kan belønningene være indre eller ytre motiverende faktorer, og den ene trenger nødvendigvis ikke å erstatte eller fjerne den andre. Det vil si at selv om en person blir ytre motivert av lønn, behøver ikke det å fjerne indre motiverte belønninger som personen får for å gjennomføre jobben. Det kan ifølge Lawler (2006) se ut som at den beste kombinasjonen av motivasjon består av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. Det viktigste for en organisasjon er å forstå at det er store individuelle forskjeller på hva som oppleves som en tilfredsstillende belønning. Det blir styrt av blant annet miljø, kultur, alder og generasjon. Dette er med på å forklare hvorfor personer verdsetter belønninger som penger, anerkjennelse eller gratis firmahytter forskjellig (Lawler, 2006).

Psykologisk bemyndiggjøring eller empowerment, har flere likhetstrekk med indre og prososial motivasjon. Empowerment kan defineres som en indre motivasjon der det oppleves å ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon, at arbeidet er meningsfullt og selvbestemt, samt at en har kompetanse og påvirkningskraft til å fullføre jobben. Studier som undersøker empowerment viser positive sammenhenger på for eksempel organisasjonsforpliktelse, arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd og innovativ atferd. Det viser også en lav turnover tendens (Dysvik og Kuvaas, 2016). Empowerment beskriver forhold som muliggjør at folk føler seg kompetente og har kontroll med arbeidet sitt. I følge Yukl (2013) er det fire faktorer som empowerment er avhengig av; Mening, selvbestemmelse, mestringsevne og påvirkning. En person vil føle en høyere grad av empowerment hvis innholdet og konsekvensene av arbeidet er på linje med personens personlige verdier, samt at personen er i stand til å beslutte hvordan og når jobben er utført. I tillegg må personen ha tro på seg selv til å utføre oppgaven ordentlig, og oppleve at han eller hun har muligheter for å kunne påvirke og mene noe om ulike hendelser og utfall (Yukl, 2013). I de senere årene har empowerment blitt anerkjent som en sterk motivasjonsfaktor. Selv om empowerment alltid har vært en del av arbeidslivet, var det ikke før empowerment ble en del av lederes vokabular at ledere på en bevisst måte begynte å oppmuntre praksisen som en vei for å fremme selvmotivasjon, innovasjon og systemforbedringer. Empowerment er en mangesidig og svært personlig motivasjonsfaktor. Det kan komme innenfra individet selv, fra kollegaer eller fra en leder. Empowerment streber etter å skape positiv selvpersepsjon og oppgaveorientert atferd. Ledere oppmuntrer til empowerment ved å designe jobber som fremmer selvstendighet, gir utfordrende mål og meningsfulle belønninger, og ved å utøve betydelig ledelse (Bloisi, 2007)

### 3.6 Organisasjonskultur

Medarbeideroppfølging er også knyttet opp til organisasjonskultur. Ulike begreper innenfor organisasjonskultur-feltet benyttes i teorien og det er derfor viktig for oppgavens videre forståelse å redegjøre for relevante begreper. En populær definisjon ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) på organisasjonskultur er «måten vi gjør tingene på her hos oss.» Andre mer sosiologiske definisjoner på organisasjonskultur omhandler også de verdier og normer som en gruppe lever eller arbeider etter. Bang (2011) definerer kultur som «*de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*» (Bang, 2011 s.23).

Organisasjonskulturens hovedfunksjoner er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) flere. Den kan bidra til å skape en større identitetsfølelse samtidig som det skaper stabilitet. Dette fører igjen til forpliktelse ovenfor verdiene og normene som organisasjonen har, og er med på å skape mening. Summen av dem forsterker jobbatferdens retningslinjer og kan redusere angst, stress og usikkerhetsfølelser hos medarbeiderne. En organisasjonskultur oppstår ikke ut av ingenting, og når den først er etablert kan det være utfordrende og forsøke å endre kurs (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Organisasjonskultur påvirker og filtrerer forsøk på å forbedre prestasjoner. Suksessfull prestasjonsutvikling er derfor avhengig av å involvere organisasjonskulturen. Arbeidskultur er en bevisst og ubevisst forståelse av hva som blir verdsatt, det er organisasjonens identitet og viser hvordan ting blir gjort i organisasjonen. Kulturen vil på mange måter overstyre hvordan medarbeiderne jobber sammen og hvordan arbeidet blir utført (Clark og Estes, 2002).

Organisasjoner utvikler ulike kulturer over tid, og i store organisasjoner vokser det også frem subkulturer som et resultat av forskjellige avdelinger og arbeidsområder. Å anta at en stor organisasjon har en unik kultur der alle ansatte deler samme oppfattelse av verdiene er ofte en naiv tanke ifølge Alvesson og Sveningsson (2008). Ulike grupper i en organisasjon vektlegger ofte verdiene forskjellig. Det er vanskelig å tolke alt i en organisasjon likt fordi en organisasjon er kompleks med store variasjoner i arbeidsoppgaver, avdelinger og hierarkier. I tillegg består en organisasjon av medarbeidere fra ulike generasjoner, kjønn, og miljø som også er med på å skape variasjon i en kultur (Alvesson og Sveningsson, 2008). En må derfor forvente at det er visse ulikheter i en kultur og strukturer. Kultur er en måte å beskrive kjerneverdiene, målene og følelsene som blir lært gjennom at personer utvikler seg over tid i arbeidsmiljøet. Organisasjonskultur har en stor påvirkningskraft på prestasjonsledelse så vel som den er et utfordrende element som er vanskelig å identifisere og påvirke (Clark og Estes,

2002). Det er likevel mulig å justere organisasjonskulturen etter viktige retningslinjer, prosedyrer og kommunikasjon innad i organisasjonen. Kjerneverdier som karakteriserer alle organisasjonskulturer kan styre beslutninger som tas angående hvilke mål organisasjonen skal sette seg og hvilke prosesser og prosedyrer som skal brukes for å nå målene. For eksempel så fokuserer noen organisasjoner på relasjonsorienterte beslutninger og på måten medarbeiderne blir behandlet på, mens andre har et mer transaksjonelt forhold mellom organisasjon og medarbeider (Clark og Estes, 2002). Når organisasjonens mål, retningslinjer eller prosedyrer kommer i konflikt med organisasjonskulturen er det veldig sannsynlig at en vil oppleve utfordringer knyttet til prestasjonsledelsen. Beslutninger som ledelsen tar må samsvare med organisasjonskulturen og dens mål og perspektiver for å kunne oppnå gode langsiktige mål.

Arbeidsklimate er resultatet av organisasjonskulturen og det som kommer til uttrykk for en mer dypereliggende organisasjonskultur (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Arbeidsklimate er noe som vil berøre så å si hele organisasjonen da arbeidsklimate er en sentral kilde til jobbrelevante holdninger, motivasjon, ekstrarolleatferd, etikk, innovasjon, individuell prestasjon, kunders holdninger og teamprestasjon. En skiller mellom prestasjonsklimate og mestringsklimate.

Prestasjonsklimate er et klimate som er styrt av konkurranse og en prøver å være bedre enn sine kolleger. I et mestringsklimate derimot, jobber den enkelte medarbeider mot egne selvrefererte mål, men evne til å samarbeide vektlegges (Nerstad, 2016). Forskning på prestasjons- og mestringsklimate i henholdsvis skole- og idrettssettinger viser at et mestringsklimate dyrker frem indre motivasjon. Positive konsekvenser er blant annet positive holdninger og følelser, høyere selvtillit, økt innsats, økt grad av opplevd autonomi og tilhørighet til andre. Prestasjonsklimate derimot, har vist gjennom forskningen å dyrke frem økt ytre motivasjon, altså der en har behov for å få belønning for utført aktivitet. Her kan negative konsekvenser som stress, bekymringer, umoralsk atferd, prestasjonsangst og redusert grad av opplevd autonomi og tilhørighet dukke opp som en konsekvens (Nerstad, 2016). Nerstad mfl (2013) referert til i Buch, Dysvik og Kuvaas (2016), gjennomførte en studie av 1081 ingeniører og teknologer og fant at mestringsklimate var en kilde til medarbeideres mestringsorientering.

Mestringsorientering er ifølge Nerstad (2016) at medarbeiderne definerer personlig suksess på grunnlag av egenutvikling, læring og framgang, og jobbensgjennomføring. Positive konsekvenser av en slik mestringsorientering er blant annet økt jobbrelevante tilfredshet og at en ønsker å bli værende i organisasjonen (Nerstad, 2016).

Prestasjonsklima på den andre siden, virker som å være en kilde til såkalt prestasjonsorientering. Det vil si at medarbeiderne definerer personlig suksess ved å sammenligne seg med andre kolleger. Dette har vist seg å føre til høyere turnover-trend, lavere arbeidsinnsats og dårligere kvalitet på utførelsen av arbeidet (Nerstad, 2016). Teori og forskning har kommet frem til at et mestringsklima i større grad tilrettelegger for personlig vekst, utvikling og samarbeid som igjen fremmer gode prestasjoner. Likevel kan det være utfordrende å jobbe mot et slikt klima i en organisasjon som forventer oppmerksomhet på sluttresultater og prestasjon fremfor læring og vekst. Det er derfor blitt undersøkt om motivasjons- og prestasjonsklima kan være gjensidig avhengige av hverandre. For eksempel kan struktureringen av arbeidsoppgavene være mestringsorienterte der en skal dele kunnskap og ideer, samt samarbeide for å utvikle nye ideer. Samtidig kan organisasjonen ha en evalueringsstruktur som er mer prestasjonsorientert i form av at de som prestere best og implementerer flest ideer blir fremhevet, enten gjennom lønnsøkning eller forfremmelse (Nerstad, 2016).

### **3.7 Hva er belyst gjennom teorien?**

Den teoretiske gjennomgangen har bidratt til bredere forståelse innenfor de teoretiske emnene vi har gjennomgått. Vi har fått bedre innsikt i hvordan de ulike teoretiske emnene er relatert til- og påvirker prestasjonsutvikling. Innenfor prestasjonsledelse har vi fått en dypere forståelse for de elementer som er ment å være en del av systemet, men også for at noen av disse elementene setter begrensinger og tar oppmerksomheten fra andre. Hovedessensen er at selve karaktergivningen tar fokus og tid bort i fra andre elementer som kompetanseutvikling, at tilbakemeldingene er tilbakeskuende og lite produktive, noe som fører til mindre effektiv ledelse samtidig som effekten på prestasjoner er tvilsom. Teorien om prestasjonsutvikling gir ikke bare en bedre forståelse for hvilke elementer som er viktige her, men også hvordan disse kan kobles sammen med andre teorier og knyttes opp mot eksterne omgivelser i dagens samfunn. Prestasjonsutvikling går i hovedsak ut på at ledere skal utvikle medarbeideres ferdigheter og evner gjennom konstruktive og kontinuerlige tilbakemeldinger slik at ansatte blir motivert og presterer bra. Videre står ledelsesteori og motivasjonsteori sentralt, og disse bør knyttes opp mot prestasjonsutvikling. Forståelse for hva som motiverer medarbeidere er essensielt, og motivasjonsteori trekker frem en blanding av ytre og indre motivasjon. Prestasjonsutvikling har mer fokus på indre motivasjon enn prestasjonsledelse, noe motivasjonsforskere mener er viktig ved utførelse av komplekse oppgaver. Ledere som



praktiserer prestasjonsutvikling skal motivere og utvikle gjennom gode tilbakemeldinger, og dette krever en type lederatferd som er empowering og støttende. Videre har vi fått en dypere forståelse for hvordan organisasjonskulturen påvirker prestasjonsutvikling, og hvilke effekter prestasjonsutvikling kan ha på kulturen når det blir en integrert del av organisasjonen. Vi tar med oss en forståelse av hvordan alt dette henger sammen videre i oppgaven og skal forsøke å se våre data i lys av disse teorielementene.

## 4. Metodekapittel

I metodedelen vil vi redegjøre for og å begrunne valg av forskningsdesign og anvendte metoder i oppgaven. Begrunnelsene er tatt på bakgrunn av oppgavens problemstilling og de teoretiske perspektiver beskrevet i forrige kapittel.

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven ser på en stor organisasjon som har valgt å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, hvorfor organisasjonen har valgt prestasjonsutvikling, hvordan endringsprosessen har foregått og utfallet av den så langt. Vi vil begynne med å beskrive forskningstema for oppgaven for så å gå videre til å presentere de relevante underproblemstillingene. Til slutt vil vi gå igjennom valg av vitenskapelig ståsted og forskningsstrategi hvor vi også vil presentere de datatyper, kilder og utvalg vi har benyttet oss av før vi går videre til å beskrivelse datainnsamlingsmetode. Gjennom metodedelen vil vi begrunne styrker og svakheter med forskningsdesignet, de metodiske utfordringer vi har møtt og hvordan vi har forholdt oss til dem.

### 4.1 Forskningstema og forskbarhet

Blaikie (2010) sier at en bør velge seg ut et problem som skal forskes på og definere dette så presist som mulig. Temaet vil da kunne si hvilken retning man beveger seg i samtidig som det gir indikasjoner på de forskjellige begrensninger som kan oppstå underveis. Vi startet på masterstudiet i endringsledelse hovedsakelig fordi vi var interessert i å lære mer om hvordan man kan lede mennesker, og da spesielt gjennom ulike endringsprosesser. Grunnen til at vi har valgt dette temaet er fordi vi hadde kjennskap til flere organisasjoner som gikk bort i fra prestasjonsledelse med karakterer og over til andre vurderingssystemer uten rangering, blant annet prestasjonsutvikling. Dette gjorde det til et interessant og relevant tema for oss med hensyn til hva vi ønsker å jobbe med etter studiene. Organisasjonen vi studerer er enda i en endringsprosess, noe som gir oss muligheten til å lære om det tidligere systemet. Vi finner det videre spennende å se på endringsprosessen mot prestasjonsutvikling, som er det nye systemet flere og flere organisasjoner velger å benytte seg av. Organisasjonen er enda i en modningsprosess, og det blir lagt vekt på at dette er en kontinuerlig og langsiktig prosess.

Det er viktig å definere problemet vi ønsker å undersøke så tydelig som mulig og gjøre det forskbart. På bakgrunn av dette er problemstillingen følgende:

*Hvorfor har Equinor valgt å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, hva er avgjørende for at endringsprosessen og prestasjonsutvikling fungerer og hva er det foreløpige utfallet?*

## **4.2 Forskningsspørsmål**

I følge Blaikie (2010) er utformingen av forskningsspørsmål en av de mest kritiske komponentene i et forskningsdesign fordi gjennom disse spørsmålene finner man retning og fokus for selve studien og hva den forsøker å besvare. Forskningsspørsmålene kan sies å være selve fundamentet for studien, og Blaikie (2010) deler forskningsspørsmålene inn i tre typer: Hva, hvordan og hvorfor spørsmål. Hva-spørsmål gir beskrivende svar og beskriver karakteristikk med et mønster for sosiale fenomener, hvordan-spørsmål søker etter bakgrunnen eller årsaken til karakteristikken til et fenomen og hvorfor-spørsmål er ment å skape endringer (Blaikie, 2010).

Det er formulert flere forskningsspørsmål som skal bidra til retning og besvarelse av den overordnede problemstillingen. De er utarbeidet for å samsvare med de teoretiske temaer som er relevante i forhold til problemstillingen og er presentert slik:

1. *Hva gjorde at prestasjonsledelse ikke fungerte optimalt som vurderingssystem?*

Her ønsker vi å finne ut mer om bakgrunnen for endringen og hva i det forrige systemet som ikke fungerte optimalt.

2. *Hvordan kan prestasjonsutvikling gi bedre prestasjoner, muligheter for mer utvikling og hvordan kan dette påvirke organisasjonsprestasjonen positivt?* Her ønsker vi å få vite mer om hvordan prestasjonsutvikling skal fungere og hvilke effekter man ønsker at prestasjonsutvikling skal ha for medarbeidere og organisasjonen, og om dette samsvarer med de verdier og mål organisasjonen har.

3. *Hvordan forløper endringsprosessen seg og hvilke faktorer er viktige for en vellykket implementerings- og endringsprosess?* Her er vi ute etter å forstå hvordan endringsprosessen er planlagt og utførelse har foregått. Vi ønsker å se på ulike elementer som

kommunikasjon, opplæring og hvilke tilpasninger av prestasjonsutvikling organisasjonen har gjort.

4. *Hvordan er ledere avgjørende for implementering av prestasjonsutvikling og dens videre utførelse?* Vi ønsker å finne ut hvordan ledere brukes og hvilken betydning de har for endring samt hvilken rolle de har for at det nye systemet skal fungere optimalt.

5. *Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene for utvikling av gode arbeidsprestasjoner?* Her ønsker vi å finne ut om motivasjonsfaktorene som blir vektlagt i prestasjonsutvikling og da også i Equinor, samsvarer med det teorien sier om motivasjon.

6. *Hvordan påvirker organisasjonskultur og prestasjonsutvikling hverandre?* Fordi organisasjonskultur er svært viktig og påvirkes eller påvirker i ulik grad de endringer som gjøres, ønsker vi å ta høyde for hvilke effekter organisasjonskulturen og prestasjonsutvikling kan ha på hverandre, og se nærmere på det samspillet som er mellom dem.

### **4.3 Forskningsstrategi**

For å besvare forskningsspørsmål er det viktig å forklare det vitenskapelige ståsted man har. Vitenskapelig ståsted inkluderer ontologiske antakelser om hvordan virkeligheten egentlig er, og epistemologiske antakelser om hvordan det er mulig å anskaffe seg denne viten. Når det er forskerens oppgave å forstå eller fortolke en subjektiv mening bak en handling, må den tolkes i lys av handlingens kontekst. Dette må gjøres fordi det ikke foreligger en forutsetning om at aktørene eller deres handlinger er rasjonelle i noen bestemt forstand. Med dette menes at en persons intensjoner og oppfattelse er avhengig av situasjonen handlinger skjer i. Typiske teoridannelser innenfor denne tradisjonen omfatter blant annet hermeneutikk og fenomenologi (Grønmo, 2004). I denne oppgaven er det valgt et fenomenologisk og hermeneutisk synspunkt fordi vi ønsker å fokusere på at kunnskap blir til ved å forstå sosiale fenomener på bakgrunn av individets egne perspektiver og virkelighetsoppfatninger, samt at vi ønsker å fortolke disse perspektiver og virkelighetsoppfatninger som intervjuobjektene våre har på det sosiale fenomenet vi undersøker (Kvale og Brinkmann, 2012).

Samfunnsvitenskapens oppgave er å forstå og fortolke konkrete samfunnsmessige fenomener på bakgrunn av menneskers intensjoner og spesifikke kontekstuelle forhold, og krever

innlevelse i menneskers liv og situasjoner noe som oppnås ved å være deltakende forsker (Grønmo, 2004). Å gå fra empiri til teori bygger på metoder om fortolkning, og resultatene i vår oppgave vil bli oppsummert og drøftet i forhold til teoretiske perspektiver. Typisk forskningsopplegg for denne strategien, og som også vil benyttes i vår oppgave, er induktiv og har som formål å generere teori fremfor å teste teori (Grønmo, 2004). I vår oppgave er vi ute etter å forstå lederes oppfatning av prestasjonsledelse, prestasjonsutvikling og selve endringsprosessen, både fra de som har drevet endringen og de ledere som skal ta den i bruk. Slik vil vi kunne danne oss et bilde av Equinors vurderingssystem slik det opplevdes av hovedsakelig ledere som var involvert i endringen.

#### **4.4 Valg av design**

Designet av en undersøkelse tar for seg alle stadiene i en forskningsprosess etter at formål, problemstilling og forskningsspørsmål er avgjort. Valget er avhengig av hvor mye vi vet om det området vi ønsker å studere og de ambisjoner vi har i forhold til å analysere og forklare sammenhenger. Ofte skiller man mellom tre hovedtyper design i pragmatisk tilnæringsmetode, og vi har valgt eksplorativt design over deskriptivt og kausalt.

Bakgrunnen for dette er at vi vet lite om saksområdet, så det primære målet er å undersøke temaet nærmere og bedre innsikt i problemområdet. Ved bruk av eksplorativt design er det naturlig å starte med å sette seg inn i eksisterende teori og om det finnes andre undersøkelser på området, for så å gå videre til egen form for datainnsamling (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016). Dette er også slik vi har valgt å gå fram i denne oppgaven for å finne ut mer om prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling. Equinor har tatt en beslutning om å endre prestasjonsledelsessystem fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, og teori kan kanskje gi noen ledetråder om hvorfor og hva de ansattes syn er på dette, men det vil ikke gi oss en klar forståelse om hvordan dette er i Equinor.

Et eksplorativt design kan brukes med den hensikt å forstå de ansattes syn på endringen og prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling (Gripsrud et al., 2016). Dataene har blitt samlet inn gjennom individuelle intervjuer med utvalgte personer som representerer forskjellige funksjoner i organisasjonen. Individuelle intervjuer omhandler bl.a. personer som vet mye om fenomenet eller temaet det intervjues om (Jacobsen, 2005). Sekundærdata om Equinor og prestasjonsledelsessystemer brukes også for å kaste lys over situasjonen. Individuelle intervjuer er en av teknikkene som kan brukes ved et eksplorativt design. Selv om formålet

med et eksplorativt design ofte også vil være ifølge Gripsrud et al. (2016), å utvikle hypoteser basert på de data man samler inn for så å teste disse ved hjelp av andre design, er ikke dette noe vi har muligheten til denne gangen på grunn av tidsbegrensninger og begrenset tilgang i Equinor. Vi tror allikevel at oppgaven vil kunne skape en utvidet forståelse og bedre innsikt for både oss og Equinor.

#### **4.5 Valg av metode**

Problemstillingen er det som i all hovedsak avgjør hvilken metode man bør benytte, og det er egentlig dataene som samles inn som betegnes som kvalitative eller kvantitative. Selv om de to metodene er komplementære, og metodetriangulering kan gi svært god effekt i forbindelse med problemstillingen (Gripsrud et al., 2016), er vi hovedsakelig ute etter å forstå sider ved dagliglivet til personer gjennom deres oppfatninger av situasjonen (Kvale og Brinkmann, 2009) fordi vi mener det er mest relevant for oppgavens problemstilling. Gjennom direkte kommunikasjon vil vi samle inn kvalitative data. Dette vil gi en åpen interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjekt, samt et fleksibelt opplegg i sive intervjusituasjonen. Vi er ute etter å samle inn fullstendige data som forklarer, i motsetning til nøyaktige kvantitative data som tall. Kvalitative metoder sin styrke er å besvare “hva?”, “hvorfor?” og “hvordan?” spørsmål, og dette er spørsmål som går igjen i problemstillingen vår samt forskningsspørsmålene (Gripsrud et al., 2016).

#### **4.6 Utvalg og strategisk utvelging**

Samlingen av alle enhetene som problemstillingen gjelder for kalles populasjon, og som regel omfatter studier et utvalg av enhetene i en populasjon. Utvalget gir oss direkte informasjon om en del av enhetene i populasjonen, men denne informasjonen skal kunne danne et grunnlag for kunnskap som antas å gjelde for hele populasjonen. Det er dette som danner grunnlaget for generaliserbarhet (Grønmo, 2004). Utvalgsrammen er en liste over de elementer som inngår i populasjonen, og i dette tilfellet vil det si en liste over ledere i Equinor (Gripsrud, 2010). I denne oppgaven har det blitt gjort et strategisk utvalg. Det vil si at utvalget ikke bygger på tilfældighetsprinsippet, men på systematiske vurderinger av hvilke enheter som er mest relevante i forhold til teoretisk og analytisk formål. I vårt tilfelle er populasjonen ledere i Equinor, hovedsakelig på Equinor sitt kontor på Forus, og intervjuobjektene har blitt valgt ut basert på deres erfaringer og kunnskaper om både prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling i Equinor som vi ønsker skal være representert i utvalget. Siden oppgaven i stor grad

er ute etter lederperspektiv på spørsmålene var det viktig å plukke ut relevante ledere som kjenner tema. Samtidig var det viktig at vi fikk størst mulig bredde i utvalget gitt forutsetningene. Derfor ble det tatt hensyn til kjønn, lederposisjon og hvilken avdeling han eller hun var leder for, og dette er med på å sikre variasjon. I tillegg ble det valgt ut en tillitsvalgt for å representere flere perspektiver på prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling. Ved å inkludere en tillitsvalgt for ledere kan vi sjekke intervjupersonenes oppfattelse mot det den tillitsvalgte uttaler som representant. Vi er også klar over at fordi vi ikke har valgt ut intervjuobjektene selv, kun gitt ønsker til kvalifikasjoner, er det en mulighet for at vi ikke har et fullt ut representativt syn. Intervjupersonene kan ha blitt plukket ut på grunn av deres erfaringer og syn på tema, men vi opplevde at de var villige til å dele både gode og dårlige sider ved Equinor og deres prestasjonssystem, og opplevde ikke intervjupersonene som partiske eller systemforsvarere.

Strategiske utvalg kjennetegnes blant annet ved å ha få enheter og mye informasjon om hver enkelt enhet. Det er vanlig at strategiske utvalg knyttes til kvalitative og informasjonsrike studier med formål om en teoretisk generalisering i relativt små populasjoner (Grønmo, 2004). Det er metodologiske vurderinger som avgjør hvor stort utvalget må eller bør være, mens ressursmessige betraktninger avgjør hvor stort utvalget kan være (Grønmo, 2004). I vår oppgave var det vesentlig at noen av lederne jobbet med utformingen og planleggingen av prestasjonsutvikling, og at andre hadde mer den generelle opplevelsen av hvordan både prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling fungerer og blir brukt, for å kunne svare på problemstillingen. Strategiske og teoretiske vurderinger som lå til grunn for den opprinnelige utvelgelsen ble videreutviklet gjennom datainnsamlingene. Grunnet økt innsikt med hensyn til hvilke enheter som det ville være strategisk relevant å ha med i studien, ble utvalget utvidet til også å inkludere en tillitsvalgt. Den tillitsvalgte har muligens mer kunnskap om hvilke virkelighetsoppfattelser og perspektiver som befinner seg blant alle ledere enn de inntrykk en leder på høyere nivå har.

#### **4.7 Individuelle intervju**

Fordi individets personlige erfaringer og meninger er av interesse, har vi valgt å gjennomføre individuelle intervju. En av ulempene med intervju som datainnsamlingsmetode er at det er tidsmessig krevende og vanskelig arbeid, både i utførelse og i tolkning og analyse av innsamlede data (Gripsrud et al., 2016). Dette er også en av årsakene til at vi har valgt å kun

fokusere på kvalitative data. Fordi tidsressursen var begrenset kan det hende vi ikke har benyttet oss av nok intervjuobjekter, noe som kan svekke representativiteten og det kan gi metodens tilnærming mindre ekstern gyldighet. Derimot gir individuelle intervjuer fordeler som at moderatoren i større grad kan styre samtalen, og intervjupersonene gis bedre tid til å komme med utfyllende kommentarer. Dette gir større sannsynlighet for at intervjuobjektene hevder sine spesielle ideer og synspunkter enn ved for eksempel fokusgrupper. Videre er fordelene ved å benytte seg av intervjuer blant annet stor grad av individuell informasjon og at man unngår gruppepåvirkning (Gripsrud et al., 2016). I individuelle intervjuer kan intervjupersonene snakke mer fritt om noe som kan være et sensitivt og personlig tema, og åpne spørsmål gjør at de fritt kan uttale seg om det aktuelle tema som er i fokus (Gripsrud et al., 2016). Faren med denne metoden kan være at den mangler representativitet, og at vi som forskere kan feiltolke informasjonen som kommer frem. Individuelle intervjuer har ofte utgangspunkt i en intervjuguide og vår intervjuguide var forholdsvis åpen og fungerte i hovedsak som en oversikt over hvilke tema vi skulle innom i løpet av intervjuet slik at alle intervjuene ble noenlunde likt strukturert. Vi brukte mye tid på å utarbeide spørsmålene, og diskuterte dem med både veileder og kontaktperson i Equinor for å være sikre på at vi fikk dekket det vi trengte. Vi er opptatt av å innhente såkalt hverdagskunnskap om prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling. Vi ønsker ikke å avdekke underbevisste forhold ved individet som intervjues og behøver derfor ikke noen form for spesialkompetanse for å gjennomføre intervjuene (Gripsrud et al., 2016).

#### **4.8 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuobjektene i oppgaven har blitt plukket ut i samarbeid med vår kontaktperson i Equinor, og de som var villige til å delta i undersøkelsen ble tilsendt et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring på e-post slik at de kunne gjøre seg kjent med undersøkelsens formål og sine egne rettigheter i forhold til deltagelse (vedlegg 1). Intervjupersonene har i ulik grad vært berørt eller involvert i endringsprosessen om prestasjonsutvikling. De fleste intervjuene ble gjennomført “ansikt til ansikt”, men også via videokonferanse siden den geografiske avstanden til noen av intervjupersonene var stor. Vi gjennomførte intervjuene på møterom i Equinors kontorbygg på Forus fordi det var det enkleste alternativet for våre intervjuobjekter. Temaene i intervjuguiden var relativt fastsatte, men vi hadde noen underspørsmål til hvert tema for å sikre at vi fikk svar på alt vi ønsket. Noen spørsmål ble også sløyfet eller stilt andre steder i intervjuet, men da fordi intervjupersonen hadde svart på dette tidligere gjennom et



annet spørsmål eller fordi et spørsmål i intervjuguiden ble brukt som oppfølgingsspørsmål en annen plass. Vi avsluttet hvert intervju med å spørre om intervjuobjektet hadde noe mer å tilføye eller noe de ville utdype. Intervjuguiden fungerte godt som en ramme for intervjuet og det har også gjort det svært oversiktlig for oss å organisere dataene for videre analyse.

Individuelle intervjuer gjennomføres vanligvis i en én-til-én-situasjon med utgangspunkt i en intervjuguide og åpne spørsmål hvor intervjupersonen kan uttale seg fritt om temaet som undersøkes. Individuelle intervjuer varer vanligvis i 1-2 timer (Gripsrud et al., 2016). Våre intervjuer hadde en varighet på ca. en time per intervju. For å skape sosial kontakt og oppnå tillit hos intervjuobjektene, samt sørge for strukturerte intervjuer, var det en av oss som gjennomførte selve intervjuet mens den andre tok notater. I tillegg samtykket alle til at vi kunne ta opp intervjuene på bånd, noe som gjorde at vi kunne vie all oppmerksomhet til intervjuobjektet og samtalen. Dette gjør det også enklere å få med seg alle detaljer og informasjonen er mindre utsatt for feiltolking i den forstand at man ikke trenger å huske detaljer fra intervjuene.

#### **4.9 Etske hensyn**

I intervjusituasjoner kan det oppstå et asymmetrisk maktforhold som følge av at intervjuer sitter på mer informasjon om det fenomenet som undersøkes, intervjuobjektet kan unnlata å dele hele sannheten og har mulighet til å holde tilbake informasjon. Dette kan skyldes at intervjuobjektet vil unngå å sette seg selv, medarbeidere i organisasjonen eller selve organisasjonen i et dårlig lys eller fordi de er redde for at noe de sier kan slå tilbake på dem selv i senere tid (Kvale og Brinkmann, 2009). Utover dette er det viktig at informert samtykke og anonymitet bevares for å unngå uønskede følger for personene som blir intervjuet i ettertid. I forkant av hvert intervju ble intervjupersonene, som nevnt, tilsendt et informasjonsskriv om oppgaven, dens formål, samt at de ble informert om frivillig deltagelse og behandling av innsamlede opplysninger. Alle intervjupersonene som har bidratt i denne oppgaven har samtykket til disse retningslinjene. Dette er med på å skape tillit mellom de som skal intervjues og oss som intervjuere (Kvale og Brinkmann, 2009).

Det har vært et fokus for denne oppgaven å knytte intervjuene opp mot teoretiske emner, og spørsmålene er derfor delt inn under ulike teoretiske kategorier. Dette er med på å sikre at alle intervjuobjektene får omtrent samme spørsmål og for at det i etterkant skal være enklere å

analysere resultatene av de innsamlede data (Kvale og Brinkmann, 2009). Ledende spørsmål er også viktige å tenke gjennom fordi det kan påvirke hvilke svar intervjupersonene gir og kan muligens forvrengte resultatene. I noen tilfeller og i ulik grad har nok ledende spørsmål blitt brukt, men da med det hensynet å forklare intensjonen med spørsmålet slik at intervjuer og intervjuobjekt har samme forståelse, eller for å prøve å trekke frem fortolkninger eller avdekke potensiell informasjon som ikke har kommet frem tidligere (Kvale og Brinkmann, 2009).

#### **4.10 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet og validitet er spørsmål som dukker opp når man skal vurdere hvor “god” en undersøkelse er. De sier noe om hvor godt man måler ett eller flere fenomener. Reliabilitet i forskningssammenheng sier noe om resultatenes troverdighet og konsistens, altså i hvilken grad andre forskere kan reprodusere resultatene ved senere anledninger og få samme resultat. Det er ønskelig med høy reliabilitet, men ikke alltid dersom det går på bekostning av intuisjon, variasjon og kreativ tenkning som alle er viktige egenskaper ved kvalitative forskningsintervju (Kvale og Brinkmann, 2009). Tilfeldige feil som oppstår bør derfor være minst mulig for at undersøkelsen skal være reliabel. Et krav i undersøkelser er derfor nøye beskrivelse av fremgangsmåten som er brukt; hvordan begreper er operasjonalisert, hvordan utvalget er foretatt, og hvordan analysen ble utført (Gripsrud et al., 2016). Vi har lagt vekt på å beskrive grundig hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen slik at våre funn kan reproduseres med noenlunde likt resultat. Graden av reliabilitet i oppgaven vil vi si er god i forhold til at fremgangsmåten blir nøye redegjort for, og vi mener resultatene er troverdige fordi vi har et relevant utvalg som samsvarer med den empiriske metoden og intervjuobjektene oppfattes som troverdige. Fordi studien er såpass spisset i forhold til utvalget så kan vi si at det finnes en sannsynlighet for like eller samsvarende resultater i undersøkelser utført med ledere i andre organisasjoner.

Validitet handler i stor grad om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2016). Validitet av funnene handler i hovedsak om å ta hensyn til feilkilder og være kritisk til tolkninger, samtidig som man må kunne motvirke ensidig og selektiv forståelse basert på ens egne antagelser. Vi forsøker å være kritiske til egne tolkninger og ta hensyn til den påvirkningen vi kan ha vært utsatt for i intervjusituasjoner og videre i analysen. Som forskere kan vi ha en påvirkning på resultatene eller vektlegge svarene ulikt (Kvale og

Brinkmann, 2009). For å minske sannsynligheten for slike feil, var det en av oss som gjennomførte selve intervjuet slik at de ble mest mulig like. Vi var opptatt av å sette en ramme for intervjuene hvor vi oppfordret til å svare oppriktig og til å hoppe over spørsmål de ikke hadde kunnskap om eller ønsket å svare på, og dette tror vi var med på å skape et tillitsforhold mellom oss og intervjupersonene. Vi opplevde at personene vi intervjuet var villige til å dele informasjon samt svarte troverdig og ærlig på våre spørsmål. Vi har brukt hovedsakelig åpne spørsmål for å unngå å lede personene vi intervjuet til gitte svar, i tillegg til at vi har unngått ja - og nei-spørsmål. Vi har vurdert informasjonen fra intervjuene opp mot de teoretiske kategoriene, og vi mener at validiteten i oppgaven er god.

Vi anser valg av intervjuobjekter som riktig fordi alle intervjupersonene kjenner tema og spørsmålene som stiltes var relevante for dem. Dette førte til at personene vi intervjuet ga et nyansert og helhetlig bilde av tema. Vi er derimot bevisste på at informasjonen fra intervjuobjektene hovedsakelig er basert på deres egne oppfattelse og forståelse rundt tema, og at dette i noen grad kan svekke undersøkelsens validitet. Utvalget vårt kan ha en annen oppfattelse enn det et annet utvalg ville hatt, og vi er derfor klar over at informasjonen må tolkes forsiktig. Intervjuobjektens nærhet til fenomenet vi forsker på kan også ha påvirkning. I våre undersøkelser får vi flere konkrete eksempler på positive og negative hendelser og atferd, noe som fører til at vi får mer tiltro til dem som kilder fordi de har vært berørt eller involvert i fenomenet (Jacobsen, 2005). Vi har vært kritiske til om intervjupersonene har motiver for å ikke si sannheten eller holde tilbake informasjon, og vi som forskere har også prøvd å vurdere om de oppgir et feilaktig bilde av virkeligheten. Vi ser ingen bevisste indikasjoner på dette i vår undersøkelse. Intervjuobjektene var villige til å dele og svært snakkesalige, og det virket som om de syntes tema var legitimt og interessant.

Et annet spørsmål en må stille i en forskningsprosess er om resultatene kan sies å være generaliserbare og overførbare til andre situasjoner eller personer (Kvale og Brinkmann, 2009). I dette tilfelle er det ikke nødvendigvis et mål i seg selv at resultatene skal være generaliserbare og gjeldende for større deler av befolkningen, men det vi er ute etter er å kunne gjøre generaliseringer om ledere i Equinor. Ekstern validitet gjennom teoretisk generalisering gir styrke til en kvalitativ metode, og dette gjøres ved å generalisere data fra et mindre utvalg intervjuobjekter til et mer teoretisk nivå. Med denne metoden kan man ikke påstå at utvalget er representativt for en større populasjon. Fordi alle intervjuobjektene er

berørt eller involvert i prestasjonsutvikling, og vi ser at flere av synspunktene går igjen, altså at det er et generelt trekk i utvalget, kan vi argumentere for at utvalget er relativt representativt for lederne i Equinor. Vi tar hensyn til at dette kun er en sannsynlighet og ikke vil være tilstrekkelig bevis for at dette er sannheten. Våre funn kan sammenlignes med undersøkelser som studerer det samme fenomenet, og når flere studier påviser det samme om et gitt fenomen kan det hevdes generalisering til en større populasjon (Jacobsen, 2005).

Videre i prosessen har vi transkribert intervjuene slik at det blir enklere å analysere innholdet. Vi tar da høyde for at enhver transkripsjon fra en kontekst til en annen medfører en rekke beslutninger og vurderinger, og at vår personlige måte å transkribere på kan påvirke resultatene (Kvale, 1997). Deretter vil vi analysere intervjupersonenes svar og det intervjuene avdekket. Av de ulike metoder å gjøre dette på har vi valgt å benytte oss av meningsfortetting, noe som innebærer å forkorte svarene slik at man lettere kan få frem selve essensen i budskapene. Slik vil det også bli enklere å sammenligne de ulike svarene fra intervjupersonene og knytte dem opp mot et teoretisk tema. Vi vil videre bruke noe fortolkning i den grad at vi baserer oss på sunn fornuft og det vi anser som allment fornuftig fortolkning av svarene. Det vil altså ikke bli fortolket eller lagt mer dybde i svarene enn det personene vi har intervjuet selv har sagt, men vi vil gjennom sunn fornuft og en viss grad av frihet, stille oss kritiske til visse utsagn (Kvale og Brinkmann, 2009).

## 5. Resultatkapittel

Dette kapittelet vil være en presentasjon av våre funn samlet inn ved hjelp av intervjuer.

Resultatene vil bli presentert som en oppsummering, samt gjengitt som direkte utsagn.

Alle intervjuobjektene har hatt en rolle i eller blitt berørt av det nye vurderingssystemet kalt prestasjonsutvikling. Utvalget er variert og inkluderer ledere fra ulike avdelinger og på ulike nivåer i organisasjonen, samt noen intervjuobjekter som har vært direkte involvert i alle av faser endringen. Resultatene er strukturert etter de ulike teoretiske temaer som dekkes i oppgaven, med tilhørende forskningsspørsmål. Intervjuobjektene vil videre i oppgaven har forkortelsene I1-I7.

### 5.1 Funn knyttet til prestasjonsledelse

*Hva gjorde at prestasjonsledelse ikke fungerte optimalt som vurderingssystem?*

For å forstå bakgrunnen til at Equinor har valgt å gå vekk i fra prestasjonsledelse følte vi det var nødvendig å få en god forståelse av hvordan prestasjonsledelse ble praktisert i Equinor, hva målet hadde vært, samt hva som fungerte og hva som ikke fungerte. I tillegg var vi opptatt av å kartlegge ulike syn fra ledere i organisasjonen på prestasjonsledelse som vurderingssystem. Den generelle holdningen blant våre intervjupersoner var at målet med prestasjonsledelse var å få medarbeiderne til å prestere best mulig og i samsvar med organisasjonens mål og verdier. Intensjonen var å skjerpe prestasjonsfokuset og motivere; men intervjuobjektene hadde et variert syn på om dette fungerte etter hensikten. I4 og I5 synes målet med prestasjonsledelse også burde være å gi medarbeidere eierskap til oppgavene de utfører og at de enkelt kan se hvordan deres bidrag påvirker helheten i organisasjonen. I7 legger til at prestasjonsledelse skal legge til rette for, ikke styre prestasjoner. «*Jeg tror vår evne til å styre prestasjoner i en kunnskapsbedrift er langt mer begrenset enn vi liker å tro fordi folk ønsker ikke å bli styrt, men ledet, inspirert, coachet og gitt feedback.*» Målet med prestasjonsledelse var ifølge I3 å motivere til gode prestasjoner og belønne ansatte som oppnådde dette. Flertallet av de som ble intervjuet er imidlertid enige om at prestasjonsledelse ikke var særlig motiverende for flertallet, og at det i hovedsak var de medarbeiderne som fikk gode karakterer systemet fungerte for.

Videre var intervjupersonene relativt samstemte når de ble spurt om hva som fungerte med prestasjonsledelse. Det hadde struktur og en klar prosess med klare frister, noe som gjorde systemet enkelt. I tillegg hadde karakterene direkte konsekvens på lønn som ga forutsigbarhet. I4 formulerte det slik: *«Det gamle systemet var kalenderdrevet med klare deadlines og påminnelser. Dette var en hjelp for ledere som da visste hva de skulle forholde seg til.»* Videre nevner blant annet I3 at målsettingen virket, *«det var effektivt i form av å gi et felles formål. Det la også vekt på Statoils mål om talentoppfølging og etterfølgere.»* Intervjuobjektene har uttrykt at det fungerte for noen, men ikke for alle. I7 sier at *«det var enkelt å kalibrere atferds - og leveranse karakteren fordi man kunne gjøre det i forhold til tall»*, og dette trekker også andre som ble intervjuet frem som positivt. Utover dette forteller nesten alle intervjupersonene at de opplevde at Equinor hadde en mykere og mer holistisk tilnærming til prestasjonsledelse enn hva som vanligvis forbindes med systemet. Dette ga mer fleksibilitet og mulighet for diskusjon angående karakteren, samt at Equinor ikke hadde tvungen rangering, noe som vil si at det ikke var krav om at en viss prosentandel skulle få den og den karakteren og 1-ere ble ikke automatisk sparket. I6 sier også at det fungerte fordi folk ble sett og man visste at alle hadde dialog med lederne sine. Medarbeiderne hadde utviklingsmål og prestasjonsmål, noe som var betryggende for ledelsen å følge med på.

Deretter ønsket vi å avdekke noen av årsakene til at prestasjonsledelse ikke fungerte. Her la intervjuobjektene vekt på ulike ting, men det var enighet om at det ble for mye fokus på selve prosessen og for lite på selve innholdet. Det var enklere å fokusere på det medarbeiderne leverte enn hvordan de leverte det, noe som igjen førte til at mange ledere brukte mye tid på å forsvare karakterene de ga og man var derfor ikke så fremtids- og utviklingsfokuseret. I1 forteller at, *«man satt igjen med to overordnede scorer, en på leveranse og en på atferd, men at det var vanskelig å sette to streker under svaret.»* Dette synet bygger I6 videre på og legger til at *«ledere brukte mye tid på små forskjeller som ikke ga noen verdi. Å diskutere om en person skulle få 4,3 eller 4,4 er lite verdifullt.»* Prestasjonsledelse ble altså en mekanisk prosess hvor ledere brukte for mye tid på karaktergivning. I forhold til karakterene, mener I4 at lederne ikke var flinke nok å bruke hele skalaen. *«Ledere ga stort sett middels til høy karakter da dette skapte mindre støy. Det var ikke kjekt å gi dårlige karakterer, det var mye tryggere å holde seg på midten.»* I3 mener at karakterene også var med på å skape redsel, *«du føler at noen dømmer deg i stedet for å bidra til din utvikling.»* Flere av de som ble intervjuet har uttrykt at det var vanskeligere å fokusere på medarbeidernes utviklingsmuligheter da de hadde prestasjonsledelse. Som nevnt tidligere var prestasjonsledelse kalenderdrevet, og dette

mente noen av intervjupersonene sendte feil signaler. I3 sier *«det sender signaler om at man bare trenger å snakke en gang i året, og det er sannsynligvis ikke den kulturen vi vil ha.»* Til slutt nevner noen av intervjupersonene faren for at folk kunne sette seg lavere mål for å øke sannsynligheten for å nå dem, i stedet for å sette seg høyere mål som de ikke nådde.

Vi ønsket også å vite om synet på prestasjonsledelse i Equinor, hva det var og om det var en av driverne for endringen. Funnene her er noe sprikende, men det alle intervjuobjektene er enige om er at det var et variert syn og at det var mer lettelse enn motvilje da karakterene skulle fjernes. I1 sa følgende om hvilket syn ansatte i Equinor har på prestasjonsledelse; *«Hele spekteret egentlig, men for eksempel tillitsvalgte ga en ganske klar tilbakemelding på at de ikke var tilfreds med systemet. Så det var sikkert et flertall som ikke var begeistret.»* En av personene vi intervjuet legger vekt på at prestasjonsledelse hadde mer fokus på oppgavene og lite fokus på hvordan du skulle utvikle deg, og at dette igjen førte til at folk opplever systemet som lite konstruktivt og motiverende. I5 legger til at det ikke ble oppfattet som rettferdig, og at bakgrunnen for dette blant annet var at lederne hadde budsjetter å forholde seg til. Siden gode karakterer hadde direkte konsekvens på lønn kunne ikke alle få gode karakterer, for det var ikke budsjett til å gi alle bonus eller lønnsøkning. Andre syn gjorde seg også gjeldende, for eksempel sier I4 at *«jeg tror folk var vant til det, og jeg opplevde ikke at folk syntes det var fantastisk at vi skulle bli kvitt det. Jeg opplevde ingen jubel når vi skulle over til noe nytt fordi folk følte ikke at det gamle hadde vært vondt og vanskelig.»* Intervjuobjektene har fortalt oss om flere meninger, alt fra at noen hatet prestasjonsledelse til noen elsket det.

### **5.1.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1**

Kort oppsummert, og for å svare på forskningsspørsmål 1, var den generelle holdningen at målet med prestasjonsledelse var å øke prestasjoner og motivere i samsvar med organisasjonens mål og verdier. Intervjupersonene var stort sett enige om at prestasjonsledelse fungerte strukturmessig, og at det ga klare retningslinjer og deadlines som ledere skulle forholde seg til. Det hadde ofte direkte konsekvens for lønn samt talentoppfølging og etterfølgere. I tillegg legger flere av personene vi intervjuet vekt på at Equinor hadde en mer holistisk tilnærming enn den harde prestasjonsledelsen mange forbinder med for eksempel USA. For å svare mer konkret på forskningsspørsmål 1, mente intervjuobjektene at det i hovedsak var for mye fokus på prosessen og for lite på innholdet i den. Fordi systemet var kalenderdrevet fikk man ikke rettet opp i atferd fort nok, tilbakemeldinger mistet noe av kraften fordi de kom for sent og det var utfordrende å være fremtidsrettet og

utviklingsfokusert. Intervjupersonene sier også at prestasjonsledelse ikke ble utnyttet til det fulle fordi det skapte mindre støy å holde seg til nøytrale karakterer. I tillegg kunne budsjetter sette en stopper for hvor mange som kunne få beste karakter. Ledere brukte mye tid på selve karaktergivningen, forsvare selve karakteren, og på små forskjeller i karakterene som var lite verdifulle. Intervjuobjektene er stort sett enige om at det fungerte best for dem som fikk gode karakterer, men at flertallet var lettet over at de ble fjernet. De som ble intervjuet har fortalt oss at tillitsvalgte på vegne av de ansatte har vært veldig imot prestasjonsledelse, noe som ikke skaper gode vibrasjoner i organisasjonen eller i arbeidsmarkedet. I forhold til mål fungerte ikke prestasjonsledelse optimalt fordi det var en fare for at ansatte ikke satte seg høye mål i frykt for å ikke nå dem og dermed få en dårligere karakter. Prestasjonsledelse ga nok ikke økte prestasjoner og motivasjon i den forstand organisasjonen så for seg og hadde som mål, og dette har noen av intervjupersonene bekreftet. Ut i fra dette konkluderer vi med at noen elementer med prestasjonsledelse fungerte, og at noen var fornøyde, men at det fungerte ikke optimalt for hele organisasjonen.

## 5.2 Funn knyttet til prestasjonsutvikling

*Hvordan kan prestasjonsutvikling gi bedre prestasjoner, muligheter for mer utvikling og hvordan kan dette påvirke organisasjonsprestasjonen positivt?*

Datainnsamlingen har foregått med sikte på å danne et bilde av hva prestasjonsutvikling er i Equinor. Vi vil se nærmere på hva intensjonen er og hvilke utfordringer som er knyttet til prestasjonsutvikling. I denne sammenheng er det også relevant å få et innblikk i hva prestasjoner er, hvordan de skal vurderes uten karakterer og hvordan systemet fungerer.

Ut i fra intervjuobjektene beskrivelser av intensjonen med prestasjonsutvikling er det noen elementer som går igjen. De vil skape en god og helhetlig prosess hvor samarbeid, utvikling, dynamikk, åpenhet og feedback er viktig. Det er stor enighet blant intervjupersonene om at utvikling og et fremtidsrettet fokus er en stor del av prestasjonsutvikling og noe av det de ønsker å oppnå. I7 nevner i denne sammenheng at «intensjonen er nok å prøve å bygge på det folk er gode på, samt at man er mer utviklingsorientert enn vurderingsorientert.» Utover de felles elementer intervjuobjektene nevner, legges det til flere synspunkter som skiller seg litt fra hverandre. I3 legger vekt på at intensjonen primært er å fasilitere forretningene: «vi ønsker å være mer forretningsdrevet i stedet for kalenderprosessdrevet. Forretningscykluser er ofte kortere enn de var før, og for at vi skal kunne følge disse bedre er det viktig å ha et system



*som følger disse prosessene, ikke kalenderen.»* Videre kommer det fram at I2 hovedsakelig legger vekt på utvikling, og mener dette er det sterkeste behovet. Personen forklarer at det ansettes svært få nye og organisasjonen er derfor svært avhengige av de ansatte de har og at disse utvikles. I tillegg er det en nedgang i søkere til petroleumsfag, som gjør at det kan være vanskelig å erstatte ansatte. I1 oppsummerer intensjonen kort i samsvar med den generelle intensjonen og legger til at *«gjennom dette kan vi levere stadig sterkere resultater, og det er jo litt av hovedpoenget.»* Intervjuobjektet snakker om at de fleste systemer og mekanismer i organisasjonen er til for å skape et godt overordnet resultat for organisasjonen. I4 er opptatt av at dette vil gi en bedre mulighet til å gi feedback med en gang, og kan korrigere atferd med en gang fremfor å vente. Personene vi intervjuet mener at intensjonen er å få til en blanding av forskjellige faktorer. Her nevner de mer utviklingsfokus, mer motiverte medarbeidere, bli en mer attraktiv arbeidsgiver og et mer dynamisk atferd. Utfallsmessig er ikke dette et mål i seg selv, men midler for å nå det overordnede målet som er økt organisasjonsprestasjon.

Vi syntes det var nødvendig å finne ut litt mer om hvilke utfordringer som er forbundet med prestasjonsutvikling i Equinor. Intervjuobjektene trekker frem flere av de samme utfordringene, og den første utfordringen er knyttet til struktur, eller mangelen på struktur. I3 formulerer det slik: *«Rent praktisk har jeg sett at folk elsker struktur, så det er en følelse av ubehag når den er tatt vekk og det er mer opp til en selv å strukturere.»* Det med struktur har også blitt nevnt ved andre anledninger i intervjuene, for eksempel som en av fordelene ved prestasjonsledelse. I2 har blant annet sagt at organisasjonen er full av ingeniører og at inntrykket er at disse er svært glad i klare rammer og struktur, samt at flere ledere hadde funnet mye støtte i å kunne forholde seg til ulike deadlines. Både I1, I4 og I6 trekker frem den nye problematikken rundt tilbakemeldinger som en av utfordringene. I1 formulerer det slik: *«Den største utfordringen blir nok å gjøre tilbakemeldinger til ferskvare, spesielt uten klare frister og skriftlige påminnelser i samme forstand som tidligere.»* I6 er også innom dette, men utdyper med at det også går på hvordan man skal gi tilbakemeldinger, hvor ofte og hvem som skal initiere det. I6 sier at *«det å gjøre folk trygge på tilbakemeldinger og trygge på å be om dem er nok en stor utfordring.»* Utover struktur og tilbakemeldinger blir kompensasjon trukket frem som en av de største utfordringene. I3 snakker om at flere ser på dette som en utfordring fordi det ikke lenger finnes noen direkte sammenheng mellom prestasjoner og belønning. Fordi det er en utfordring hvordan belønning skal vurderes nå, bruker Equinor mye tid på å utarbeide belønningsfilosofien og strategien for å være sikre på at dette blir gjort på en

god måte. Utover dette nevner intervjupersonene faktorer som det praktiske, altså hvordan tilbakemeldinger skal dokumenteres og hvordan folk skal lære å gi mer utviklende tilbakemeldinger. Og sist, men ikke minst, nevnes utfordringen med at ledernes aktiviteter og lederatferd endres.

I sammenheng med prestasjonsutvikling synes vi det er relevant å se nærmere på hva Equinor anser som prestasjoner, og hvordan prestasjoner skal måles eller vurderes nå. Det er hovedsakelig to ting intervjuobjektene trekker frem i forbindelse med hva som er prestasjoner, og det er å levere som avtalt og i samsvar med Equinor verdier. Det er stor enighet om at dersom man leverer i forhold til ulike mål man har satt seg eller oppnår et forretningsmål, er dette en prestasjon. Det er samtidig viktig at de prestasjoner som oppnås er oppnådd ved å jobbe på linje med Equinors verdier til enhver tid. Utover dette sier I2 og I5 nokså det samme, nemlig at *«det å prestere utover avtalt, involvere flere folk på en bedre måte, ha lite støy tilknyttet oppgaven, hvordan du fungerer i team og hvordan du deler kompetanse»* er gode prestasjoner. I7 legger vekt på 50/50 som en bærebjelke i god prestasjon, det vil si prestasjon er avhengig av både hva du gjør og hvordan du gjør det. De fleste vi intervjuet har vært opptatt av mål i forbindelse med prestasjoner, og de blir snakket om som en nødvendig del av prestasjonsaspektet. Andre intervjupersoner har også nevnt at mål kanskje ikke er så viktig som mange tror og I7 sier at *«Vi, og de fleste andre organisasjoner er nok litt på autopilot når det gjelder å sette mål. Bakgrunnen til dette er at uten mål vet ikke folk hva de skal gjøre, og uten mål kan man ikke måle prestasjon etterpå. Dette er jeg ikke enig i, men primært imot den type mål som blir satt på én.»*

Videre svarer intervjuobjektene på hvordan Equinor skal vurdere prestasjoner nå, og funnene indikerer en viss usikkerhet rundt dette. Det begrunnes med at de enda er i implementeringsfasen og at dette vil være en modningsprosess. Flere av intervjupersonene snakket om «high performers, medium performers og under performers», men noen av dem bemerker også at dette kan se ut som trepunktsskala i stedet for fempunktsskalaen de tidligere brukte. I1 sier: *«Skal være ærlig å si at vi ikke har funnet en knallgod formel enda, men vi har startet med å sette opp og prøve ut nye kategorier.»* Andre vi intervjuet mener at man vet hvem som presterer og ikke, selv uten rangering. I6 sier blant annet *«prestasjoner blir målt opp mot fakta og observasjoner, hvordan du bidrar til suksess og at du jobber etter Statoils verdier.»* Til slutt kan vi nevne at noen av intervjuobjektene trekker tråder til før Equinor innførte

prestasjons-ledelse, og I7 og I5 nevner at medarbeidere var motiverte og presterte før det ble innført karakterer, så i den forstand er jo dette litt som å gå tilbake til det gamle.

Et vesentlig punkt for vår analyse var å få et innblikk i hvordan prestasjonsutvikling skulle fungere i Equinor. Selv om mye av strukturen forsvinner vil det fremdeles være noe struktur ved gjennomføringen av prestasjonsutvikling. I3 forklarer at medarbeiderne har mål som det skal arbeides etter og at målene brytes ned til aktiviteter som er de daglige gjøremålene som medarbeideren gjør i løpet av en arbeidsdag. Dette blir dokumentert skriftlig i systemer som ifølge I2 allerede eksisterer: *«Selve konseptet er ikke så fryktelig mye forandret rent strukturelt i forhold til hva de skal gjøre. De(lederne) skal bruke de samme verktøyene, de skal klikke på de samme plassene og de skal legge inn kommentarer på samme plass. De slipper bare nå å argumentere for ratingen sin. Så det som forandres er kvaliteten på den skriftlige tilbakemeldingen som skal føres inn i de samme systemene.»* Videre forteller I3 at aktiviteter som er gjennomført gjøres om til prestasjoner og en får da tilbakemelding på disse. Slik fullføres og avsluttes et mål, og hver gang et mål blir fullført har medarbeideren en diskusjon med lederen fremfor å vente til slutten av året. Ansatte kan be om tilbakemeldinger fra alle i organisasjonen basert på hvilket som helst av disse målene, men også utenfor målene, som for eksempel hvis en har hatt en presentasjon på et møte og vil ha tilbakemelding på denne. I3: *«Tilbakemeldingene som medarbeidere mottar skal bidra til utvikling. Hvis medarbeideren etter et møte får beskjed om hva som var bra og hva som kunne vært bedre, så lærer de mens de jobber. Sånn vil det fungere i det daglige for medarbeidere.»* Equinor sitt system er designet slik at personer kan slette tilbakemeldinger dersom de ønsker det, og de kan velge om tilbakemeldinger skal deles med lederen ifølge I3. Angående dette sier I6: *«Det jobbes hardt med å få folk til å føle seg mer komfortable med tilbakemeldinger, og vise at det handler om å lære fra dem rundt deg. Det handler om å forstå dine styrker og svakheter samt hvordan man skal bruke dem.»* Equinor vil fremdeles operere med et årlig oppsummerings-skjema der alle mål som er satt i løpet av året blir oppsummert. Det betyr ikke at målene må være årsbasert for de kan gå over i det neste året, men det gir en avslutning for ansatte.

Hvordan skal prestasjonsutvikling gjennomføres fra et lederperspektiv? I2 forklarer at de muntlige tilbakemeldingene skal vektlegges i mye større grad, både de formelle og de uformelle. I2: *«Vi hjelper dem å se hva som er en god utviklingsplan, hvilke kvaliteter som inngår i et talent, hva du som leder skal gjøre med medarbeidere som å prestere under forventet. Hvordan du skal få disse til å utvikle seg positivt? Hvordan gir du tilbakemelding til*

disse? Dette gir vi lederne våre opplæring i både i form av kurs over flere dager, e-læring og workshops. Hvis jeg skal gjette så er majoriteten av lederne våre ingeniører, som vil si at deres hovedpreferanser gjerne ikke er folk og atferd. Derfor må vi hjelpe dem i å forbedre relasjonsferdighetene sine. Men de vil jo dette, de forstår jo at det er viktig så jeg opplever egentlig at det har gått veldig greit.» I6 forklarer også at det gis veiledning på hvordan en kan gi gode tilbakemeldinger slik at lederen kan tenke over når de selv mener det er nyttig, og hvordan tilbakemeldingene kan struktureres, både de muntlige og skriftlige. Lederne blir også stadig påminnet om at det handler om *hvordan* de gir tilbakemeldinger. Ledelsen ser at de som tar disse kursene og har troen på at det fungerer, også har bedre uttelling på blant annet sykefravær, turnover og sikkerhet.

I6 forklarer at det blir gitt noen tidsfrister eller krav på hvor mange tilbakemeldinger lederen skal gi, men at det er opp til den enkelte leder å vurdere hva som behøves i deres team. Likevel så forventes det at folk skal etterspørre og gi tilbakemeldinger ofte, men da mer uformelle tilbakemeldinger slik at det utvikles en tilbakemeldingskultur. I6: «*Det oppfordres til en samtale mellom leder og medarbeider når en milepæl nås eller når et prosjekt er fullført. Da bør en få vite hva som gikk bra og hva som kunne gått bedre. En foreslått plan på når tilbakemelding kan gis er 1) Før et prosjekt, slik at forventninger avklares, 2) Tilbakemelding underveis i prosjektet slik at du er sikker på at du er på riktig kurs, 3) Når prosjektet er ferdig, her anbefales det primært en skriftlig tilbakemelding. Det er et bra punkt i prosessen å anerkjenne prestasjoner. 4) Til slutt foreslås det en samtale med leder eller mentor hvor en går igjennom å se på mønstrene i tilbakemeldingene som har blitt gitt. Du får reflektert over dem, hva det betyr for deg og din videre karriere og for utviklingsplanen din.*»

### **5.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2**

For å oppsummere er intensjonen med prestasjonsutvikling å skape en helhetlig og dynamisk prosess hvor samarbeid, åpenhet, utvikling og tilbakemeldinger er i fokus. Utover dette legger noen til at prestasjonsutvikling skal fasilitere forretningene bedre, og at kontinuerlige tilbakemeldinger vil gjøre det lettere å korrigere atferd med en gang. Videre legges det vekt på at prestasjonsutvikling kan gi mer motiverte ansatte gjennom å gi mer personlige tilbakemeldinger som fokuserer på atferd og ikke på person, noe som gjør ansatte mer mottakelige for tilbakemeldingene. Det er mer motiverende for ansatte at Equinor vil bygge på det folk er gode på, og at de fokuserer på å utvikle ansatte, fremfor å vurdere tidligere prestasjoner og atferd. Prestasjonsutvikling er lagt opp slik at utvikling er basert på flere og

være mer utfyllende tilbakemeldinger. I tillegg vil Equinor legge vekt på at tilbakemeldingene skal handle om hvordan man kan jobbe fremtidsrettet, komme mye tettere opptil selve atferden og de vil bruke eksempler for å illustrere gode prestasjoner og gode tilbakemeldinger. I forhold til utfordringer er det hovedsakelig mangelen på struktur, hvordan belønning skal kobles sammen med prestasjonsutvikling og hvordan og når man skal gi eller be om tilbakemeldinger som nevnes. Prestasjoner er å levere som avtalt eller bedre, samt at man gjør dette i tråd med Equinors verdier. Det handler om hva man presterer og hvordan, 50/50, men hvordan man skal vurdere prestasjoner er enda litt usikkert. De er i gang med å prøve ut nye kategorier og metoder, men er enda i en modningsfase. Praktisk sett blir det gitt maler til hvordan man kan og når man bør gi tilbakemeldinger, men det er opp til ledere og medarbeidere å gi og spørre om dem. Lederne skal bruke de samme verktøyene og legge inn kommentarer på samme plass, men kvaliteten på de skriftlige tilbakemeldingene som føres inn i systemene forandres til det bedre. Det vil fremdeles være en årlig oppsummering, men målene er ikke lenger årsbaserte, de kan tas med inn i neste år. Intensjonen er utvikling av ansatte, mer motiverte ansatte, være en attraktiv arbeidsgiver og gi tilbakemeldinger av bedre kvalitet, som er midler for å nå det overordnede målet som er økt organisasjonsprestasjon.

### **5.3 Funn knyttet til endring**

*Hvordan forløper endringsprosessen seg og hvilke faktorer er viktige for en vellykket implementerings- og endringsprosess?*

Målet her var å samle inn data for å få et bilde av forarbeidet, selve implementeringsfasen og endringen fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling. Først forsøkte vi å kartlegge bakgrunnen for endringen, før vi ønsket å få innsikt i hvordan prosessen hadde foregått med hensyn til kommunikasjon og opplæringstiltak. Intervjupersonene beskriver flere drivere som bakgrunnen for endringen, blant annet at prosessene innad må samsvare med forretningscyklusene, samt at det handler om å gå fra en kalenderdrevet ledelse til en forretningsdrevet. I3 sier at «vi ønsker å posisjonere oss som mer innovative og forretningsdrevet, noe som betyr at interne prosesser må matche de eksterne.» Samtidig nevnes det at Equinor hadde behov for å bli mer dynamiske og fremtidsrettet. Kontinuerlige og utviklingsfokuserte tilbakemeldinger mener de fleste er svaret på dette, så da ble spørsmålet hvilket system de kunne bruke for å oppnå dette. I4 mener at Equinor er «på jakt etter en kultur med mer kontinuerlig forbedring, noe som henger sammen med fasen vi som organisasjon og industri har hatt de siste årene med nedgang. Det å kunne gi feedback mer

*dynamisk er veldig knyttet til kontinuerlige forbedringer, så det er nok den viktigste driveren.»* Intervjuobjektene forteller oss om Equinors revurderte verdier, hvor samarbeid er en ny verdi, og at disse også er en av driverne for endringen. I3 forklarer det slik: *«Det handlet om å se på de endrede behovene og hva som er viktig for folk. Samarbeid ble en ny verdi, og neste steg var å se på hvilket system som kunne bringe spesielt empowerment og samarbeid sammen.»*

Intervjupersonene ble også spurt om hvorfor det var rett tid for denne endringen akkurat nå, og her fikk vi flere svar. Flere mente at prestasjonsledelse hadde fungert greit og at det derfor ikke var behov for en endring før nå. I2 legger til at *«man kan ikke bare endre et slikt system over natten fordi det er svære prosesser og tusenvis av ledere som skal læres opp, i tillegg krever det masse datatekniske systemoppdateringer.»* I1 mener det er summen av de erfaringer Equinor har gjort seg, samt samtaler med ledere og medarbeidere.

Intervjuobjektene forklarer at *«har jo opplevd noen gode resultater med det gamle, så da blir det et spørsmål om timing for når man opplever at organisasjonen er moden for å endre kurs.»* Utover dette nevner noen av de vi intervjuet at Equinors skjerpede strategi og til en viss grad tillitsvalgte som årsak for timingen. Intervjupersonene er enige om at Equinor blir påvirket av andre organisasjoner og organisasjonstrender, og at dette også er en del av bakgrunnen for timingen av endringen, men i ulik grad. I2 sier i denne sammenheng at *«det tror jeg, og det håper jeg at vi blir. Vi har alltid følere ute i markedet for vi er jo i konkurranse om de beste folkene, og de beste folkene vil ha den beste løsningen. I tillegg har våre tillitsvalgte vært veldig imot og det skaper jo ikke positive vibrasjoner i arbeidsmiljøet.»* I7 mener at de henter inspirasjon, og at det kan være enklere å få gehør i styret for noe andre allerede har tatt i bruk. Intervjuobjektene er relativt enige om at de har en brukbar balanse med at de både har radaren på i forhold til hva som skjer innenfor academia og andre organisasjoner, samtidig som de finner sin egen vei.

Videre beskriver intervjuobjektene varierte tiltak som er blitt gjort i implementeringsprosessen. Noen av de vi intervjuet har vært med gjennom hele prosessen, mens andre ble introdusert for prestasjonsutvikling samtidig som resten av organisasjonen. Forarbeidet beskrives som et prosjekt med flere ulike jobbstreams med den hensikt å takle det fra mange ulike perspektiver. Det var en prosess fra januar til høsten 2017 hvor Equinor designet og kom opp med konsepter og referansemålte seg med andre selskaper. Det var fokus på kommunikasjon, engasjere de rette personene, finne ledere som kunne være rollemodeller for prosessen, samt det tekniske som skulle sørge for at et system var klart. I tillegg har det vært

en liten gruppe kalt Champions som har testet ut og hjulpet i utviklingen. Støtte og engasjement ble sikret hos ledelsen og fra fagforeninger og tillitsvalgte, før det ble introdusert for resten av organisasjonen. Intervjuobjektene er enige i at implementeringen skjedde relativt raskt og at det innen kort tid var mye materiell og lederstøtte på plass. I1 beskriver det kort som at *«vi klinka til ganske raskt da vi hadde besluttet å endre kurs, uten at vi hadde fastlagt alle fasetter av endringen. Synes vi har fått det til på en god måte fordi nå utvikler det seg med oss og kommer ikke som en big bang.»* Noen av intervjupersonene har uttrykt at endringen kom brått på, og nevner at flere i organisasjonen også sitter med dette inntrykket. I4 sier blant annet at *«Jeg selv og noen andre var nok litt kritiske fordi vi ikke hadde noe eierskap til det nye, og det gjorde det vanskelig å snakke positivt eller forsvare endringen i begynnelsen. Involveringen i forkant var ikke veldig sterk, men så kom de relativt raskt på banen med en presentasjonspakke og fikk huket den inn igjen.»* Et felles inntrykk er at PL har jobbet veldig hardt og seriøst med hensyn til materiale og lederstøtte, spesielt etter at endringen ble annonsert.

Intervjuobjektene har litt ulike syn på hvordan endringen ble kommunisert ut i organisasjonen, men av flere beskrives det som en nøye gjennomtenkt prosess hvor kommunikasjonen startet med å engasjere the corporate executive committee, styret og fagforeningene for så å bestemme en annonseringsdato. Endringen ble kommunisert via intranett, og samme dag ble også media informert. Etter dette hadde Equinor en formell annonsering for å sørge for at alle fikk meldingen. Videre i implementerings- og endringsprosessen har det vært en del forsterkende kommunikasjon gjennom ulike kanaler som for eksempel HR. Det har også vært månedlig kommunikasjon ut om dette tema i form av oppslag på intranett og skjermer i kontorbyggene. Champinongruppen har vært med på å få endringen ut i organisasjonen samt at de har gått til ulike lederteam for å diskutere endringen. PL-samfunnet har hatt “engagementsessions” slik at folk skal kunne uttrykke sine meninger og kunne snakke om endringen. Noen ledere har uttrykt at det kom som et lite sjokk fordi de ikke hadde hørt om noen endring før den ble annonsert på intranettet. I4 sier *«flere hadde ikke hørt om det før det plutselig var på intranett og snakkis i gangene. Det gikk nok litt fort, noe jeg har forstått var knyttet til ulike deadlines.»* Det blir lagt til at når endringen først var kommunisert så kom det mye informasjon på kort tid og mye materiale som gjorde endringen lettere å håndtere.

Fra dette går intervjuobjektene over til å snakke om hvilke opplæringstiltak som har blitt gjort. I3 beskriver det som «vi har hatt flere streams hvor opplæring og engasjement har vært i fokus. Siden det er én ting å lære hvordan man skal gjøre noe, men en annen å faktisk gjøre det, har vi fokusert mye på engasjement, gi folk energi, gjøre folk komfortable og gi informasjon.» Intervjupersonene forteller om spesifikk opplæring for ledere og for medarbeidere, e-læring om hvordan man kan gi og strukturere tilbakemeldinger samt slagord og personlige historier relatert til tilbakemeldinger. I2 understøtter også dette og nevner at ledere blir tilbudt opplæring i kommunikasjons- og coachingferdigheter både gjennom fysiske kurs, men også gjennom e-læring og workshops.

### **5.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3**

For å oppsummere var det flere drivere bak endringen, blant annet å tilstrebe bedre samsvar med eksterne prosesser, et økende behov for dynamiske tilbakemeldinger for å fasilitere kontinuerlig forbedring og noe misnøye uttrykt av tillitsvalgte i organisasjonen. Timingen for endringen er forbundet med ny strategi og en ny verdi, som samarbeid, og påvirkning fra organisasjoner. Forarbeidet var omfattende og involverte flere avdelinger i Equinor for å få et bredt perspektiv. Støtte og engasjement ble sikret før endringen ble introdusert for hele organisasjonen. Implementeringen skjedde raskt, litt for raskt mener noen, men intervjupersonene er enige om at når prestasjonsutvikling var et faktum, kom det tilstrekkelig med informasjon og presentasjon av system for å takle endringen. Selv om endringen kom brått på noen, har kommunikasjonen gjennom prosessen vært god. Det har blitt kommunisert i alle mulige interne kanaler, og lagt til rette for kommunikasjon mellom ulike parter i organisasjonen. Opplæringstiltak er for det meste frivillig, og det har vært et bredt tilbud for ledere som ønsket tiltak.

### **5.4 Funns knyttet til ledelse**

*Hvordan er ledere avgjørende for implementering av prestasjonsutvikling og dens videre utførelse?*

Våre funn indikerer at det er en stor enighet om at lederne er viktige for en vellykket implementering og gjennomføring av prestasjonsutvikling. Videre viser våre funn at den antatte suksessfaktoren anses å være lederne og deres evne til å ta i bruk kontinuerlig tilbakemelding. I1 sier: «Hvis du skal få en effekt av en endring så er du avhengig av lederne, og at de tar det med seg videre ut. Måten lederen tar det videre på vil kunne ses på som et



*direkte resultat.» I2 mener også det er helt avgjørende og dersom lederen ikke øker sin kompetanse som er nødvendig for å gjennomføre prestasjonsutvikling på en god måte, så har de bare fjernet noe (karakterene) og ikke erstattet det med noe annet. I3 poengterer at du nå som leder skal være mindre direktiv, og mer empowering. I4 sier: «Lederne har en nøkkelrolle i å vri dette i en negativ eller positiv retning. Både gjennom måten de bruker det på og på måten de kommuniserer det på.»*

Det var noe variert respons i svarene fra våre intervjuobjekter når det ble offentliggjort at karaktersystemet skulle fjernes. Mange ledere ble usikre på hvordan de nå skulle lede, samt vurdere sine ansatte uten å gi dem karakter. Her så vi at intervjuobjektene samlet sett mente at det ville påvirke lederatferden noe. I6 sier: «Lederne får en vanskeligere jobb fordi du må kommunisere på et helt annet nivå. Du må eie tilbakemeldingene du gir i større grad enn før.» I5 sier: “Jeg tror noen ledere ser på prestasjonsutvikling med skrekkblandet fryd, for det blir absolutt ikke lettere å være leder når du gjør en slik endring som dette. Mange føler nok at de har mistet begge krykkene sine.” I prestasjonsutvikling settes det ingen frister, men ledelsen forventer at folk skal etterspørre og gi tilbakemeldinger, men de trenger nødvendigvis ikke alltid å være formelle. Noen liker reduksjonen av byråkrati som prestasjonsutvikling fører til, mens andre er mer skeptiske. I6: «Mange kommer til oss og spør om de kan sette inn tidsfrister, men det kan de ikke lengre. Vi har PL-ledere som spør om de kan fortelle folk at de må gi tilbakemeldinger en gang i måneden, men svaret er nei, det kan du ikke. Det vi prøver å si til dem er at de kan hjelpe dem å finne den rette business rytmen, og du kan operasjonalisere hvordan det kan fungere i deres enhet eller forretningsområdet. Å lage tidsfrister for folk er ikke nødvendigvis den rette måten og gjøre ting på lengre.» En av intervjupersonene uttaler at mange ledere nå lurer på hvordan deres utøvelse av ledelse skal bli vurdert nå som det ikke måles hvor mange tilbakemeldinger de gir eller får. Samtidig er det også noen av dem vi intervjuet som presiserer at de ikke tror det vil bli noe stort problem for lederen å takle denne endringen. I6: «Jeg tror ikke lederegenskapene endres på de gode lederne. De vil klare seg helt fint, men det vil bli vanskeligere.»

Intervjupersonene var jevnt over enige om at mye handler om hvor ofte, og hvordan ledere skal kommunisere med sine ansatte. At kontinuerlig tilbakemelding blir en del av det daglige, men at man fremdeles må dokumentere noe av tilbakemeldingen. De er enige om at det som i hovedsak endres, er hvor mye tid og energi ledere bruker på sine ansatte. I3 sier: “Prestasjonsutvikling vil betyr mye for lederskap fordi det påvirker måten man kommuniserer

*på og hvor ofte. Som leder må du oppmuntre, ikke beordre, gi feedback som virker utviklende, ikke dømmende. Jeg tror den ene tingen som endrer seg er hvor mye tid lederen bruker på sine folk, du må tenke mer på dem og utvikle dem.»* I7 poengterer også at det nå skal være en jevnere og mer dynamisk kommunikasjonsstrøm. Det gjør at lederne slipper stuntene de må ta her og der, men at det flyter bedre mer jevnt over. I1 sier at det vil være viktig å dokumentere noe av tilbakemeldingene på grunn av kontinuerlige endringer som skjer i dagens organisasjoner. Personer skifter ledere, nye ledere kommer inn osv. De jobber derfor med å utvikle et verktøy der medarbeidere og andre ledere kan legge inn tilbakemeldinger, for så at lederen lager en overordnet tilbakemelding basert på dette. I4 mener en må bli flinkere til å gi muntlig tilbakemelding slik at man gjennom øving kan bli flinkere på å gi skriftlige tilbakemeldinger med mer kvalitativ kvalitet. I6 understreker: *«Du kan ikke gjemme deg bak karakterene lengre. Du må kommunisere på et mer kvalitativt nivå. Vi forventer sterke, jeg skal ikke si sterkere for jeg mener mange av våre ledere har dette og at de er fantastiske, men du trenger sterke kommunikasjonsferdigheter, du må være interessert i utvikling og bruke tid på å snakke med folk om tilbakemeldingene de får og hvordan de kan bruke dem til å utvikle seg.»* I5 legger til at det store spørsmålet er å finne ut hvor ofte medarbeiderne har behov for tilbakemeldinger for at de skal prestere på et tilfredsstillende nivå. Det nye systemet gir lederne stor frihet til å utøve lederrollen. Derfor kan tilbakemeldingene tilpasses den enkelte medarbeider. Det fungerer ikke å sette alt inn i en mal med lik praksis for alle. Intervjupersonen (I5) forteller fra egen erfaring som leder med ansvar for rundt 20 medarbeidere. Den ene medarbeideren måtte ha anerkjennelse hver dag, men da leverte han også over evne. Andre hadde behov for en samtale én gang i uken eller hver 14 dag. *«Det krever at du må kjenne medarbeiderne dine for da vet man hvor mye tid en skal legge ned i hver enkelt. Men det er nettopp dette som gjør det vanskelig å utøve lederrollen,»* mener I5.

Utover dette så nevnes det også andre suksessfaktorer for at prestasjonsutvikling skal bli en suksess. Elementer som opplæring og informasjon og at det oppleves som en hjelp istedenfor hindring. Et annet punkt er at en må være villig til å se forbedringspotensialet og at en stadig jobber videre med prosessen og begrepsapparatet. I6 oppsummerer det slik: *«Folk må se at det utgjør en forskjell for dem på en positiv måte. At det ikke er skummelt, men at det hjelper. At de får det de blir lovet fra sin leder, som er å bli sett gjennom hele året og å få en genuin ikke-dømmende tilbakemelding. Da er vi avhengige av at senior-lederne er gode rollemodeller og at junior-lederen leverer på det. Vi må la folk få kjenne litt på det og skjønnere at det funker, men det kommer til å bli en lang reise. Men vi skal komme der i 2018.»*

#### **5.4.1 Oppsummering forskningsspørsmål 4**

Kort oppsummert kan vi si at lederen har en viktig og avgjørende rolle for at prestasjonsutvikling skal bli en suksess i Equinor ifølge våre intervjupersoner. De blir nøkkelpersoner som må opptre som gode rollemodeller for andre ledere og medarbeidere. Det kreves ikke nødvendigvis andre eller nye leder- og kommunikasjonsferdigheter for å gjennomføre prestasjonsutvikling, men det vil likevel kreve en videreutvikling og styrking av eksisterende lederferdigheter. Som noen av intervjupersonene sier så vil de gode lederne klare denne overgangen helt fint, mens de mindre gode vil bli utfordret i forhold til tid som brukes på hver enkelt medarbeider, og på hvor godt lederen setter seg inn i hvilke behov den enkelte medarbeider har for å kunne prestere optimalt. Vårt inntrykk er at noen av intervjuobjektene svarte kontant at dette ikke ville bli noe problem for lederne å lede medarbeiderne sine ved bruk av prestasjonsutvikling, mens andre var litt mer nølende og trodde det ville bli vanskeligere for noen å utøve lederrollen. Noen av personene vi intervjuet begrunnet dette ved å påpeke at mange av Equinors ledere er tidligere ingeniører, uten fagkompetanse innen for eksempel organisasjonspsykologi (resultater under prestasjonsutvikling). I tillegg var det mange som likte strukturen prestasjonsledelse ga dem. Å gå fra klare deadlines og strukturerte evalueringer til et system uten, gjorde at mange følte tøylene, som var gode å holde fast i, ble revet ut av hendene på dem. Samtidig så fikk vi ikke inntrykk av at noen av intervjuobjektene ikke trodde at lederne ville takle denne nye lederutfordringen. Dette fordi det blir tilrettelagt for at lederne får gjennomført kurs innenfor coaching og kommunikasjonsferdigheter, altså de krever ikke endringer i lederrollen uten å legge til rette for relevant kompetanseheving på området. Likevel så hjelper ingen kurs eller opplæring hvis ikke lederne selv har tro på det og selv føler at de trenger mer kompetanse, noe vi fikk inntrykk av kunne være en utfordring.

#### **5.5 Funn knyttet til motivasjon**

*Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene for utvikling av gode arbeidsprestasjoner?*

Intervjupersonene våre mener at folk motiveres til å prestere på bakgrunn av forskjellige drivere, og at personer motiveres av forskjellige faktorer. Generelt er det enighet om at tilbakemelding, utvikling, det å bli sett, tilhørighetsfølelse, anerkjennelse, autonomi og kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene sine er viktige motivasjonsfaktorer som er med på å utvikle gode arbeidsprestasjoner. I tillegg er det stor enighet om at også lønn og bonuser har

en innvirkning på motivasjon. Det var kun noen få intervjupersoner som hadde en litt annen oppfattelse. I3 mener at menneskelig utvikling er en sterk motivasjonsfaktor, samt at en har muligheter for karriereutvikling. I Equinor mener I3 at samarbeid er en motivasjonsfaktor fordi medarbeiderne bruker mye tid på å jobbe sammen med hverandre. Anerkjennelse er en motivasjonsfaktor i form av eksponering og lønn. I4 har en litt annen oppfattelse av hva som inngår i anerkjennelse og trekker frem det å bli satset på, få nye utfordringer og gode tilbakemeldinger i det daglige. I4 mener at enkelte motiveres av belønning i form av penger, men at gjennomsnittet muligens blir vel så motivert av anerkjennelse. I2 mener en bør se på hvilke motivasjonsfaktorer som gjør at folk velger å bli værende i organisasjonen, og som gjør at medarbeideren føler seg trygge i jobben og føler at selskapet legger til rette for det som er viktig for dem. Derfor fokuseres det veldig mye på kompetanse og læring. I forhold til sikkerhet så vektlegges dette særlig blant medarbeiderne som jobber ute på anlegg. I2 har også erfart at de med lavere utdanning motiveres av andre ting enn folk med høyere utdanning. I5 trekker frem viktigheten av å ha en god relasjon til lederen sin og at det å få gode tilbakemeldinger på jobben som utføres er viktig for totaliteten. Lønn er en viktig del av det, men ikke den eneste. I5 mener kombinasjonen av gode lønns- og bonusordninger, samt oppmerksomhet og anerkjennelse fører til motiverte medarbeidere. Samtidig så mener I5 at når en gjør en god jobb så resulterer ikke det kun i penger i lønningsposen, men nye og utfordrende oppgaver. Mestring av disse tror h\*n er den største motivasjonsfaktoren. På spørsmålet om hvilke motivasjonsfaktorer som brukes i Equinor svarer h\*n at det er mange, men at gjerne den viktigste er lønn. Det er en oppfatning om at det er det de i den andre enden er opptatt av.

Noen av intervjupersonene har en litt annen oppfattelse av hva som motiverer folk til å prestere og hva som får folk til å prestere i Equinor. I7 har følgende utsagn: *«Har du mestring, formål, autonomi og tilhørighet så er dette langt mer effektivt enn å dingle en pose penger foran folk for å få dem til å jobbe. Det er mye i Equinor som motiverer oss; Graden av autonomi, empowerment og formål har blitt tydeligere med ny strategi og visjoner. Individuell bonus for ledere har jeg ikke noe tro på. Det synes jeg er helt idiotisk i en kunnskapsbedrift som Statoil. Statoil ble etablert i 1972 og individuell bonus kom på banen på slutten av 90-tallet. Tenk på all den fantastiske prestasjonen Statoil hadde før dette bonusverktøyet var tilgjengelig. Ledelse var fellesnevneren da. Bonus kan fungere hvis det er lite motivasjon i selve jobben, lett å telle og hvis kvantitet er viktigere enn kvalitet. Men det er jo ikke det vi holder på med i Statoil.»* I4 argumenterer for at konkurransementaliteten fører til at man ikke

bare kan gi ros, men også belønne i form av opprykk og greit lønnsoppgjør. I4 har erfart at medarbeideren fort kommer og sier ifra når de har jobbet lenge på ett lønnstrinn og synes de burde få mer. Så for h\*n er det ingen tvil om at folk trekkes i retning lønn og bonus også. I6 legger også til: *«Vi burde så klart fokusere på de motivasjonsfaktorene som virker indre motiverende, men vi betaler fortsatt folk for prestasjonene de gjør. Vi gir noen lønnsøkning og forfremmelser, andre ikke.»*

I forhold til om motivasjonsfaktorene har forandret seg over tid er det en generell enighet om at motivasjonsfaktorene forblir de samme, men at viktigheten av dem har forandret seg. I7 mener at motivasjon gjennom god ledelse heldigvis ikke har blitt helt borte i kjølevannet av bonusordninger. I6 mener at folk er folk. Med det mener I6 at det alltid vil være et ønske om tilhørighet og bidrag til fellesskapet: *«Det handler om hvor godt vi tar i bruk de ulike motivasjonsfaktorene. Jeg håper vi er på vei i en bedre retning nå med større fokus på personlig utvikling, gode tilbakemeldinger og klare forventninger. Få folk til å se fordelene ved å utvikle ferdigheter, bidra til andres suksess, samt å arbeide på linje med verdiene våre. Jeg tror det vil motivere folk mer enn når vi forsøkte å sette merkelapper på dem og putte dem i bokser, og at disse merkelappene fulgte dem i tre år. Så samme motivasjonsfaktorer som før, men at vi kommer inn på dem på en bedre måte enn vi har gjort.»*

Funnene våre viser en generell enighet blant intervjupersonene om at medarbeideren syntes det var positivt da beskjeden om at karakterene skulle fjernes kom. Det er enighet om at det både er positive og negative sider ved karaktersystem som Equinor opererte med. Systemet gjorde det enklere for ledere fordi de ikke behøvde å utdype tilbakemeldingene sine å kunne snike seg litt unna. I1 forteller at karakteren du fikk hadde en direkte konsekvens på lønn. Dette var med på å skjerpe prestasjonsfokuset og at derfor fungerte som en motivasjonsfaktor, men responsen jevnt over ga ikke inntrykk av at karakterer fungerte som en god motivasjonsfaktor. I så fall kun for dem for fikk høye scorer hvert år. I2: *«For de som fikk gode karakterer var det veldig motiverende, men totalt sett tenker jeg at folk ikke trenger en karakter som bevis på om de er flinke eller ikke, det vet de selv. Generelt er det en demotiverende måte å gi tilbakemelding på, samt at lederen slipper billigere unna fordi de slipper å bruke mye tid på å gi utfyllende tilbakemeldinger.»* I3 forteller at det satte mer press på folk mens de arbeidet og at fokuset på læring og utvikling forsvant litt. I3 synes ikke det er motiverende å vente til slutten av året med å få tilbakemelding på arbeidet som har blitt gjort. Det vil h\*n ha med en gang slik at det er muligheter for å kunne forbedre seg underveis i et

prosjekt eller en oppgave. I tillegg mener I3 at alle har forskjellig vurderingsgrunnlag og vektlegger ulike ting. En sammenligner med hverandre for å vurdere hvem som skiller seg ut positivt eller negativt, men hvis en ikke skal gjøre det, hva blir vurderingsgrunnlaget da undrer I3. I6 mener at karaktersystemet gjorde det enkelt i forhold til å dokumentere hva du synes om noen. Og h\*n tror også at folk synes det er veldig motiverende å få en høy karakter. For hvem liker vel ikke å bli fortalt at det du har prestert gjennom året er fantastisk? I5 mener ikke karakterer var motiverende for medarbeiderne: *«Det blir en mismatch når det kommuniseres ut at 3,3 er en veldig bra karakter og at du bør være fornøyd med det når du ikke oppnår rammen i lønnsoppjøret med en slik karakter. Det vil si at selv med gode leveranser så beveger du deg sakte imot bunn av lønnsgruppen du er i fordi du blir vurdert til å ikke ha prestert godt nok utover de mål som er satt. Det blir jo ikke oppfattet som særlig motiverende. Samtidig så ansetter vi jo på øverste hylle og har tilgang til de beste søkerne fordi vi er en av de mest attraktive arbeidsgiverne på markedet. Så også her blir det en mismatch.»*

### **5.5.1 Oppsummering forskningsspørsmål 5**

Vi vil si at det var en balanse mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer som fungerte som motivasjonsfaktor. Dette var kanskje litt uventet da mye av teorien tilsier at det er de indre motivasjonsfaktorene som fungerer best i kunnskapsbedrifter. Likevel ser noen av intervjupersonene ulempene ved å motivere folk med lønnsforhøyelse og bonuser. For at prestasjonsutvikling skal fungere må fokuset mer bort fra de ytre motivasjon faktorene som lønn, til indre motivasjonsfaktorer som jobbegasjement, selvutvikling og utførelse av selve arbeidet. Intervjupersonene mener at de faktorer som virker indre motiverende på folk vil komme mer i fokus nå som karakterene er borte. Utfordringen slik vi ser det er overgangen og kombinasjonen mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. For som I6 sier, så betaler de fortsatt folk uavhengig av rangeringer eller ikke, og som I4 sier så opplever h\*n at medarbeidere ønsker høyere lønn etter en tid på samme lønnstrinn. Det hjelper ikke at rangering er motiverende for dem med gode karakterer, så lenge det virker destruktivt og demotiverende for dem som får gjennomsnittlig eller dårlig karakter, da fungerer ikke systemet for helheten. Vi opplever også at våre funn indikerer at noen er mer opptatt av ytre belønninger enn det Equinor kanskje er klar over, og at de må jobbe med en omstilling av hva som betyr mest for folk. Å ta bort rangeringen kan være et steg i riktig retning.

## 5.6 Funn knyttet til organisasjonskultur

*Hvordan påvirker organisasjonskultur og prestasjonsutvikling hverandre?*

Vi vil nå presentere funnene våre som er knyttet til forskningsspørsmål 6 som handler om organisasjonskulturen i Equinor. Det generelle synet på organisasjonskulturen er at Equinor har en sterk kultur hvor åpenhet og samarbeid fremheves. En organisasjon med mange kompetente og dyktige medarbeidere som er villige til å dele sin kompetanse. I tillegg har de ifølge intervjuobjektene en høy sikkerhetsstandard. Først spurte vi om de kunne si noe om Equinors organisasjonskultur. I7 mente at organisasjonens alder har preget noe av kulturen da Equinor som selskap er mye yngre enn mange av sine konkurrenter. Det betydde at det var store jobber hvor folk fikk mye ansvar og dette mener I7 har preget kulturen, og at ingen system har klart å ta knekken på den kulturen som vokste frem fra starten. I3 forklarer også at Equinor har hatt en sterk kultur når det gjelder kollektivism og samarbeid. Verdiane er en viktig del av kulturen, og det var det som gjorde at I3 selv vil begynne å jobbe i Equinor. I1 og I2 mente også at kulturen var preget av en genuin åpenhet og velvillighet til å dele informasjon og samarbeide på tvers av organisasjonen. Likevel presiserer I1 at de fremdeles har et forbedringspotensial i å hjelpe hverandre mer på tvers av avdelingene og bidra til å oppnå andres oppgaver og mål. I6 legger også Equinors verdier til grunn når organisasjonskulturen beskrives: *«Jeg vil si den er verdistyrt. Jeg tror vi lever etter verdiene våre. Vi er veldig samarbeidsvillige og det at vi har Norge som base gir oss et litt annerledes perspektiv på det å bry seg om hverandre. Vi har en kultur der folk liker å gjøre de rette tingene. Jeg vil ikke si at vi er en utviklende kultur enda, men at vi er på vei dit.»*

En av intervjupersonene mener at kulturen i Equinor er preget av tidligere hendelser. I5: *«Jeg opplever at det fremdeles er litt ettervirkninger etter fusjonen StatoilHydro. At vi enda ikke helt har funnet en felles vei. Litt subkulturer på ulike plattformer og avdelinger som folk verner om. Håper at kulturen blir mer helhetlig nå når vi innfører prestasjonsutvikling.»*

Videre så vi på tilbakemeldingskulturen i Equinor og hva intervjuobjektene mente om denne. Våre funn rundt dette temaet viser at så å si alle mener at det har vært et varierende nivå på tilbakemeldingskulturen og at de har en vei å gå. Tilbakemeldingen har bestått mye av overfladiske tilbakemeldinger, og det har ikke vært fullt så mye refleksjon rundt hvordan man kan utvikle seg. Mengden tilbakemeldinger har vært litt mer frivillig før og ofte vært i forbindelse med karaktersettingen. Nå når prestasjonsutvikling er innført blir alle eksponert

for tilbakemelding i større grad. I1 mener de har hele spekteret, noen gode på det, andre mindre gode på det. Det har vært fra åpne og direkte tilbakemeldinger til høflighetsfraser. I4 mener ikke de har vært så flinke på tilbakemeldinger: *«Hvis du var heldig kunne du gi en 3er og være rund i tilbakemeldingene, men man grudde seg for å gi dårlig tilbakemelding. Noen har vært flinke, men generelt så mener jeg at vi ikke har hatt noen god tilbakemeldingskultur.»* I2 tror også de har en del å gå på i forhold til utviklende tilbakemelding og mener de er flinke til å klappe og juble, men ikke så opptatt av å gi utviklende tilbakemeldinger. I7 har et mer positivt syn og mener det er god takhøyde i forhold til åpenhetskultur og at tilbakemeldinger er en del av det. I7 mener at den kontinuerlige tilbakemeldingen har vært der mer enn de tror, men det har ikke blitt fanget opp i noe system og derfor heller ikke fått samme status. I6 har litt av den samme oppfatningen: *«Jeg mener folk er bedre på å gi tilbakemeldinger enn de tror de er. Veldig flinke på arbeidsrelaterte ting, men ikke så flinke på personlige. Så vi har en sterk tilbakemeldingskultur på den måten. Jeg synes det er interessant at noen differensierer dette, men i forhold til å evaluere prestasjoner eller gi folk konstruktive ting å tenke over om dem selv, der må vi på en reise og den mener jeg vi har startet nå.»*

Et av intervjuobjektene er litt skeptisk til noen av aspektene ved tilbakemeldingskulturen en prøver å få ved bruk av prestasjonsutvikling: I5 sier: *«Det har alltid vært greit å komme med meninger/kritikk og har bare opplevd i få tilfeller at noen har blitt straffet for det. Tilbakemeldingskulturen blir nok påvirket positivt av prestasjonsutvikling. Folk senker skuldrene litt og opplever at det vil være lettere å ha åpenhet. Men jeg er skeptisk til at kolleger skal gi tilbakemelding til hverandre. Det er en leders jobb. Kan skape en ukultur der en føler at man angir hverandre.»* I3 opplever at Equinor har en veldig konsensusbasert kultur med behov for å føle at alle var enige om saker. Dette mener I3 kan være et hinder for tilbakemeldingskulturen fordi man ikke vil skape konflikter.

Den generelle holdningen til organisasjonskultur er at den er svært viktig i forbindelse med overgangen til prestasjonsutvikling. En håper at organisasjonskulturen påvirkes positivt ved å prioritere utvikling av de ansatte. Nivået av samarbeid på tvers av avdelingene, og hvordan folk integrerer og gir tilbakemeldinger mener intervjuobjektene er avhengig av den overordnede organisasjonskulturen og tilbakemeldingskulturen. I1 håper at organisasjonskulturen kan bidra til et sterkere utviklings- og samarbeids fokus. De vil gjennom prestasjonsutvikling være tydelige på at det handler om å gjøre hverandre gode og at



det er en viktig del av det å prestere. I1 synes at lederne i Equinor er flinke til å drive videre den strategien som selskapet har, slik at det å forbedre måten en utvikler prestasjoner på, igjen kan bidra til å drive organisasjonskulturen i en positiv retning. I3 poengterer at en kultur ikke endres over natten: *«Du kan endre en prosess, en tidslinje eller et system, men du kan ikke endre hvordan folk snakker. Det er kultur. Det som kommer til å avgjøre hvor godt prestasjonsledelse fungerer til slutt er hvor mye folk interagerer, hvor mye de samarbeider, hvor mye de snakker om tilbakemelding på den rette måten ved å fokusere på utvikling. En må fokusere på en kultur der intensjonen er å vokse sammen.»* I2 mener også det er avgjørende med en kultur som er i stand til å ta imot en slik endringsprosess og sier at kulturen er helt avgjørende fordi det går ikke an å utvikle folk hvis det ikke er rom for å snakke om ting. En må vite hva som gjør en god jobb til en god jobb eller forklare hva som gjorde at man ikke nådde helt opp. Også I6 understreker dette: *«Jeg mener det er veldig viktig. Jeg tror ikke vi kunne ha gjort denne endringen hvis vi ikke hadde hatt et miljø som folk har tillit til. Jeg tror ikke vi gikk fra ingenting til dette. Jeg tror på en kultur hvor folk forstår viktigheten av å se sine folk, og empower og utvikle dem. Å ha en verdibasert kultur betyr at en ikke trenger å være så regelstyrt, fordi beslutninger tas basert på verdiene og hva som er det rette å gjøre. Jo sterkere verdiene og kulturen er, jo mindre skriftlige regler er nødvendig å følge.»* I4 tror at hvis en dyrker kontinuerlig tilbakemelding, lean, digitalisering, er nytenkende og bidrar med gode ideer over tid så vil det ha en innvirkning på organisasjonskulturen: *«Hvis vi klarer å demonstrere at gode ideer blir satt i system og blir tatt i bruk, for så å dele slike historier, da tror jeg hele pakken med prestasjonsutvikling, lean og nytt målstyringssystem vil være så sterkt og positivt at det over tid vil påvirke organisasjonskulturen positivt.»*

### **5.6.1 Oppsummering forskningsspørsmål 6**

For å oppsummere de funn som knyttes til forskningsspørsmål 6 så kan vi si at gjennomsnittet mener at Equinor har en åpen og samarbeidsvillig organisasjonskultur. De ser likevel et forbedringspotensial i forhold til både å samarbeide på tvers og på det å gi tilbakemeldinger som er utviklende. Noen av intervjupersonene mener at medarbeiderne er bedre på å gi tilbakemeldinger enn de selv tror, men at det skilles mellom tilbakemeldinger som går på det rent tekniske ved utførelse av en oppgave og det mer personlige. Dette er et funn som vi mener gir en indikasjon på at en kulturendring er nødvendig. Samtidig finner vi ut at det eksisterer ulike subkulturer, da særlig på ulike anlegg etter fusjonen med StatoilHydro. Det var ikke så mange av intervjuobjektene som kommenterte dette og spørsmålet blir da om alle

er klar over at de fremdeles har en jobb å gjøre her i forhold til å skape en helhetskultur, samt hva det har å si for prestasjonsutvikling. Noen er skeptiske til hvordan det blir når alle kan legge inn tilbakemeldinger på hverandre. Det handler igjen om at lederne er gode rollemodeller slik at dette spres utover i organisasjonen. Det handler også om det I6 og I4 poengterer om at folk må se at tilbakemeldingssystemet fungerer i tillegg at gode ideer blir satt i system og tatt i bruk.

## 6. Analyse og drøftingskapittel

I dette kapittelet vil våre funn bli analysert og diskutert opp mot den relevante teorien vi tidligere har presentert for å kunne besvare den overordnede problemstillingen:

*Hvorfor har Equinor valgt å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, hva er avgjørende for at endringsprosessen og prestasjonsutvikling fungerer og hva er det foreløpige utfallet?*

Problemstillingen vil besvares ved hjelp av forskningsspørsmålene knyttet til hvert teoretisk tema da disse tar for seg viktige undertema som inngår i den overordnede problemstillingen. Vedlegg 2 inneholder et sammendrag av resultatene fra intervjuene i form av generelle holdninger og spesielle utsagn.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

*Hva gjorde at prestasjonsledelse ikke fungerte optimalt som vurderingsystem?*

I følge teorien er et felles mål for prestasjonsledelse å oppnå høy organisatorisk prestasjon gjennom effektiv ledelse og utvikling av medarbeidere som skal sikre at dette er mulig. I tillegg bør strategien relateres til alle aktiviteter i organisasjonen. Flere teorier, deriblant Bloisi (2007) legger vekt på at utvikling burde være en like viktig del av prestasjonsledelse som prestasjoner, og at tilbakemeldinger er et virkemiddel for at ansatte skal kunne justere egen prestasjon i samsvar med organisasjonens mål og verdier (Bloisi, 2007).

Prestasjonsledelse har vært preget av ulike vurderingssystemer, og i Equinor ble de ansatte vurdert med karakterer. Det har vist seg, både i tidligere forskning og i våre undersøkelser, at utvikling ikke er så sentralt i prestasjonsledelse og at det som regel forbindes med vurdering av prestasjon. Karakterer har vist seg å stjele mye av oppmerksomheten og tiden i prestasjonsledelse, noe som igjen har ført til at ansatte føler seg dømt ved bruk av slike systemer (I3, I4 og I2). Armstrong og Baron (2007) er enige i dette og argumenterer for at prestasjonsledelse kan gi uønskede sideeffekter som at ansatte føler seg overvåket og kontrollert (Armstrong og Baron, 2007). I teorien påstås det at problemet er at summative evalueringer som karakterer ikke inneholder informasjon om hva som kan bli bedre eller hvordan (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette kommer også frem i intervjuene våre.

Tilbakemeldingene er hovedsakelig relatert til karakteren og selve resultatet av prestasjonen, og dette er også den generelle oppfatningen som kommer frem i intervjuene. Dette gjør det vanskelig for medarbeidere å justere egen prestasjon da tilbakemeldingene sjelden tar for seg hva som kan forbedres med prestasjonen, hva som var bra og hvordan ting kan gjøres annerledes (I2). Tilbakemeldingene synes å være lite utfyllende og konstruktive, og baserer seg i stedet på selve karakteren. Dette går også igjen i teorien, hvor det har blitt sagt at prestasjonsledelse ikke følger godt nok opp under medarbeiderutvikling, og at det ikke gir nøyaktig informasjon som bidrar til noe i organisasjonen (Buch et al., 2016). Det var flere ansatte som så på karakterene som noe de bare måtte gjennom, og noen mente også at de ble straffet med dårligere karakter for å stille kritiske spørsmål (Dahle, 2014). Gjennom intervjuene har vi fått inntrykk av at det var ansatte som så på karakterene som en lite konstruktiv prosess de bare måtte gjennom, og vil jo igjen føre til at man ikke lærer eller utvikler seg nok. Kritiske spørsmål og diskusjon er nødvendig for å utvikle gode ideer, og i en kunnskapsorganisasjon burde man bruke de ressursene man har best mulig. Vi fikk ikke inntrykk av at folk ble straffet gjennom karakterer, men noen av personene vi intervjuet sa at de ikke alltid fikk så mye tilbakemeldinger, og at det var lite diskusjon fordi de fleste ofte bare var enige. Dette kan skyldes flere ting som blant annet den norske kulturen som anses som litt beskjeden, at de fleste var enige eller at de har blitt påvirket av organisasjonskulturen til å være forsiktige med å ytre meninger.

Strategiske-, administrative- og utviklingsfunksjonen er særlig viktige i prestasjonsledelse. Den førstnevnte innebærer elementer som måle- og tilbakemeldingssystemer, nåværende og fremtidige prestasjoner samt fleksibilitet (Bloisi, 2007). Flere av intervjuobjektene påpeker at prestasjonsledelse måler og gir tilbakemelding på feil ting, samt at det er lite fokus på fremtidige prestasjoner. Dette har forskere kritisert prestasjonsledelse for, og legger til at oppgaver som ikke blir målt og vurdert, men som også er viktige for organisasjonens daglige drift, blir nedprioritert på grunn av rangeringssystemer og ufleksible målsettinger (Kongsnes, 2014). Dette ser vi som et problem fordi det vil være uheldig for organisasjonen over lengre tid dersom ansatte kun fokuserer på de oppgavene som blir vurdert. Et eksempel på dette kan være at prestasjonsledelse kan føre til et mer konkurransepreget og individualistisk arbeidsmiljø hvor folk ikke tør å stille kritiske spørsmål (Dahle, 2014), noe som vil være negativt for organisasjonen. Det vil ikke være heldig med et individualistisk arbeidsmiljø i organisasjoner hvor team og samarbeid står i fokus fordi ansatte kan være motvillige til å dele sin kunnskap eller hjelpe andre dersom dette ikke blir lagt merke til av ledere og tatt med i

vurderingen. En av intervjupersonene peker også på at man bruker mye tid på å diskutere seg frem til små forskjeller som egentlig ikke har noen betydning, som for eksempel om en medarbeider skal få 4.3 eller 4.4 i sammenlagt karakter (I6). Det kommer også frem at prestasjonsledelse er svært kalenderdrevet og dette gir ikke nok rom for fleksibilitet, noe som fører til at organisasjoner har problemer med å samkjøre de interne prosessene med forretningscyklusene (I3).

Vi ser at arbeidsmarkedet i større grad enn tidligere er preget av team og prosjekter, noe som gjør at organisasjonens arbeid i større grad følger de ulike prosjektene og ikke en fastsatt plan i henhold til en kalender. Dette gjør det lite hensiktsmessig å ha en årlig vurdering, fordi tilbakemeldingene kan sies å være tildels foreldet når de kommer for langt etter atferden eller prestasjonen. Intervju-objektene er enige om at det er større rom for misforståelser og ulik oppfatning av situasjoner når det går for lang tid mellom prestasjon og tilbakemelding. Kuvaas og Dysvik (2016) mener at evalueringssamtaler som kun utføres årlig utsetter viktige samtaler og hemmer prestasjonsrelevant dialog. Tilbakemeldinger bør gis så tett opp mot oppgaven som mulig, og sannsynligheten for læring og utvikling reduseres dersom tilbakemeldingene ikke kommer direkte etter atferden (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette vil si at kalenderdrevet prestasjonsledelse ikke gir de beste mulighetene for å utvikle ansatte, og at årlige vurderinger har liten nytteverdi for medarbeidere. Videre kan man si at prestasjonsledelse ikke ga den fleksibiliteten og dynamiske oppfølgingen som forretningscyklusene krever i dag, og dette var med på å svekke prestasjonsledelse som vurderingssystem. Den administrative funksjonen var det som fungerte best ifølge våre intervjupersoner. Det var enkelt og oversiktlig med en direkte kobling mellom lønn og prestasjon, men det var for mye fokus på belønninger i form av penger og for lite på indre motivasjon. Gjennom utviklingsfunksjon skal ledere oppdage medarbeidere som ikke presterer bra samt fortelle hvordan de kan forbedre seg (Bloisi, 2007), men med en årlig vurdering er det flere av intervjupersonene som mener at dette ble tatt tak i for sent. En av personene vi intervjuet påpeker at det var for lite kontakt mellom mange ledere og medarbeidere, noe som førte til at ting kunne bli tatt tak i for sent (I4). Selv om man har kontakt med leder flere ganger i løpet av året, gir årlige karaktervurderinger et inntrykk av at det er greit å ikke vurdere og reflektere rundt atferd og prestasjoner kontinuerlig, noe vi mener resulterer i en unødvendig opphopning på slutten av året hvor ikke alt er like relevant lenger. Dette går også igjen i teori hvor det påstås at prestasjonsledelse skal hjelpe ledere å lede så effektivt som mulig å legge til rette for kommunikasjon med ansatte (Armstrong og Baron,

2007). Prestasjonsledelse la til rette for kommunikasjon, men ikke ofte nok. Og det var i tillegg ofte fokus på lite konstruktiv informasjon, noe som gjorde at ledere ikke ledet så effektivt som mulig. Til tross for hva prestasjonsledelse er ment å være, påpeker teorien at på grunn av hvordan det har blitt praktisert forbindes det med tidligere prestasjoner, personlige egenskaper eller resultater (Kuvaas og Dysvik, 2016). Det kan sies at prestasjonsledelse i noen grad har fokusert på utviklingstiltak, men da ofte for kun en liten del av de ansatte, og det kan sies at utviklingstiltakene kommer for sent dersom man skal vente til slutten av året med å ta tak i det.

Både teori og våre funn gir et inntrykk av at prestasjonsledelse har flere elementer som burde være gode forutsetninger for at det skal fungere, men at det har vært for stort fokus på selve karaktergivning og belønning. Dette har ført til at de andre aspektene ved prestasjonsledelse har blitt nedprioritert, for eksempel utvikling og utfyllende tilbakemeldinger. Teorien gir et klart inntrykk av at prestasjonsledelse skal være en kontinuerlig prosess hvor blant annet utvikling og samsvar med organisasjonens mål er i fokus, men våre funn indikerer at utvikling generelt sett ikke har blitt vektlagt i tilstrekkelig grad, noe som blant annet skyldes at årlige tilbakemeldinger ikke gir de beste forutsetninger for læring og utvikling. I tillegg kan det være problematisk at prestasjonsledelse er kalenderdrevet, mens forretningscykluser og prosjekter har ulik varighet. I tillegg sier noe teori at karakterer var ment å være en objektiv og rettfærdig vurdering, men flere av våre intervjupersoner bemerker ting som trynefaktor og at ledere lot være å bruke hele karakterskalaen ved å plassere flere i midten fordi dette skapte mindre støy. Til slutt kan vi nevne at tidligere forskning har avdekket at ansattes syn på prestasjonsledelse ikke er særlig bra, og at våre funn indikerer at flertallet i organisasjonen var fornøyd med at karakterene forsvant. På bakgrunn av dette kan vi si at årlige vurderinger ikke la til rette for de dynamiske tilbakemeldinger som kreves for å lede effektivt og utvikle ansatte, samt at fokuset var for mye på belønning og ytre motivasjon. I tillegg vises det at elementer som selve karakterskalaen ikke alltid ble utnyttet fordi det skapte mindre støy å plassere folk i midten. Equinor påstår at de hadde en mer holistisk tilnærming til prestasjonsledelse, men budsjetter setter likevel en stopper for hvor mange som kan få gode karakterer fordi dette er direkte koblet til lønn og bonus. For flertallet virker det ikke som om prestasjonsledelse var særlig motiverende, og dette er også en gjenganger i teorien. Det er ikke lagt mye vekt på at prestasjonsledelse må tilpasses ulike behov hos medarbeiderne, og det kan virke som at noe av problemet ligger i at et system skal passe for alle.

## 6.2 Forskningsspørsmål 2

*Hvordan kan prestasjonsutvikling gi bedre prestasjoner, muligheter for mer utvikling og hvordan kan dette påvirke organisasjonsprestasjonen positivt?*

I følge teorien har prestasjonsutvikling som mål å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger uten rangering og et fremtidsrettet fokus (Kuvaas og Dysvik, 2016). For å kunne si noe om hvordan prestasjonsutvikling kan gi bedre prestasjoner, er det viktig å se på hva Equinor anser som gode prestasjoner. Som redegjort for i resultatkapittelet mener intervjuobjektene at dette er å levere som avtalt eller bedre, samt at man leverer på linje med Equinors verdier. For at medarbeidere skal kunne prestere er det viktig å de vet hva leveransen er og hvordan de skal levere, og at de får tilbakemeldinger på disse leveransene. I hovedsak går prestasjonsutvikling ut på å gi effektive tilbakemeldinger for å få det beste ut av hver medarbeider på tvers av ulike evner, kunnskap og personlighet, noe som betyr at tilnæringsmåten må tilpasses den enkelte (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette synet på prestasjonsutvikling gjør seg også gjeldende i intervjuene hvor intervjuobjektene legger vekt på at Equinor ønsker en helhetlig prosess hvor samarbeid, utvikling, åpenhet og tilbakemeldinger er hovedfaktorene (I2, I4, I5 og I6). Utvikling av medarbeidere og et mer fremtidsrettet strategi, er noe av det intervjuobjektene snakker mest om i denne forbindelse. Prestasjonsutvikling skal prioritere hva medarbeidere trenger for å utvikle seg og bygge på det folk er gode på (I7), og dette er faktorer vi antar vil gi mer motiverte ansatte. Motiverte ansatte yter ofte mer, noe som kan øke de bedriftens resultater. I tillegg føles det mindre dømmende med konstruktive tilbakemeldinger som forteller deg hvordan du kan gjøre noe bedre neste gang, enn en karakter basert på tidligere prestasjoner. Hvis betingelser blir tilrettelagt kan alle prestasjoner forbedres (Rock og Jones, 2014).

Teori nevner et fremtidsrettet fokus, og det gjør også våre intervjupersoner. Ved å koble sammen interne og eksterne forretningscykluser (I3) får man et godt fremtidsrettet fokus fordi man tar høyde for hvordan omgivelsene fungerer og forandrer seg. I tillegg skal tilbakemeldingene handle mye mer om hva og hvordan man kan arbeide i fremtiden i motsetning til tidligere da de handlet om å vurdere prestasjon fra fortiden. Dette er Cappelli og Travis (2016) enige i, og sier at hurtig innovasjon ofte er kilden til konkurransefordeler og at fremtidige behov kontinuerlig endrer seg (Cappelli og Travis, 2016). Her kan vi trekke tråder til Equinor sine nye satsingsområder, som blant annet økende innsats innenfor fornybar

energi. Prestasjonsutvikling som vurderingssystem er tilpasningsdyktig og forenlig med den kontinuerlige endringen hurtig innovasjon krever. I3 snakker om at prestasjonsutvikling fasiliterer forretningscyklusene bedre enn prestasjonsledelse gjorde, og dette finner vi også igjen i teorien. Prosjekter er kortsiktige og endres gjerne underveis, og derfor er det vanskelig å nøyaktig fastslå ansattes mål og oppgaver et år i forveien (Cappelli og Travis, 2016). I dag preges organisasjoner av mye prosjektarbeid, og dette er blitt en svært vanlig måte å jobbe på. I tillegg fører prosjektarbeid til at man har flere ledere, bytter arbeidssted oftere og arbeider med flere personer enn tidligere. Prestasjonsutvikling bygger på og er konstruert slik at det kan tilpasses disse utfordringene. Videre kan man si at prosjektarbeid krever en høy grad av tverrfaglig samarbeid, og samarbeid er en ny verdi i Equinor. I følge Cappelli og Travis (2016) vil det å gå vekk fra rangeringssystemer som fokuserte på individuell ansvarlighet legge mer til rette for teamarbeid (Cappelli og Travis, 2016). Karaktersystemet i Equinor forbedret ikke prestasjoner på teamnivå og det kunne være utfordrende å ha oversikt og følge opp på ulike samarbeid. R1 sier at i Equinor er alle veldig samarbeidsvillige, og I2 legger til at mye av arbeidstiden går med til å hjelpe eller samarbeide med andre. Dette har vi forstått er en viktig del av arbeidet og arbeidsmiljøet i Equinor, og da er det viktig at vurderingssystemet legger til rette for at dette kan finne sted og bli prioritert.

Som nevnt tidligere må tilbakemeldinger være rettet mot atferden slik at ansatte ikke føler de må forsvare eget selvbilde og evner, men heller legger til rette for utvikling (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette er målet med tilbakemeldinger både i Equinor og i teorien om prestasjonsutvikling. Tilbakemeldinger vil vi si er det sterkeste virkemiddelet i prestasjonsutvikling, og den faktoren som er viktigst å få innarbeidet i organisasjonen. Dette er fordi bedre prestasjoner og mer utviklingsmuligheter begge er avhengige av at tilbakemeldingene bygger opp under dette, og sørger for at medarbeiderne har den kunnskapen de trenger for å prestere og utvikle seg. Her kommer selvfølgelig ledere inn, og det er avgjørende at de gir gode tilbakemeldinger kontinuerlig, men dette kommer vi mer tilbake til i forskningsspørsmål 4. Korrigerende tilbakemeldinger må være formative med spesifiserende forslag til hvordan medarbeideren kan utvikle sine kunnskaper og ferdigheter, og for at de skal ha høy informasjons- og nytteverdi må de være rettet mot utvikling, ikke tilbakeskuende. Dette gjør at medarbeideren lettere aksepterer tilbakemeldingene og at det faktisk skjer en positiv utvikling (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette er det flere av intervju-personene som er enige i, og de innser at prestasjonsutvikling må prioritere tilbakemeldinger i mye større grad enn tidligere praksis i prestasjonsledelse. I og med at tilbakemeldinger er så



kritisk for at prestasjonsutvikling skal fungere, er det viktig å få til timingen og innholdet i tilbakemeldingene. Equinor sin PL-avdeling har satt sammen og gjort tilgjengelig mye materiale rundt det å gi tilbakemeldinger (I2), og dette skal være med å lære de ansatte hvordan de kan gi best mulig tilbakemeldinger og når man burde etterspørre eller gi dem. Flere av intervjupersonene nevner at en av utfordringene med prestasjonsutvikling vil være å gjøre tilbakemeldinger til ferskvare uten klare frister, og å gjøre folk trygge på å få å gi tilbakemeldinger (I1 og I6). Derfor fokuserer Equinor på å gi opplæring, å vise gjennom eksempler, med oppslag på skjermer i kontorbyggene, inspirerende quotes etc. De har altså stort fokus på at tilbakemeldinger er noe alle ansatte skal ha kjennskap til og lære seg. De ansatte blir stadig minnet på og vist hvordan en kan gi og få tilbakemeldinger, slik at det kan bli en del av måten å jobbe på. Det kan være vanskelig å bryte ut av de mønstre man har hatt tidligere, og i Equinor vil det for mange si at man hovedsakelig fikk tilbakemeldinger et par ganger i året som en del av den årlige vurderingen. Vi har fått inntrykk av at Equinor er en ja-organisasjon, og det vil si en organisasjonen som ønsker engasjement og støtte for strategiske valg. Dette mener vi kommer til uttrykk gjennom intervjuene og gjennom Dahle (2014). Noen av intervjupersonene nevner at lederne har lett for å omstille seg og ta til seg endringer, de vet hva som må gjøres og handler deretter. I tillegg var alle intervjuobjektene positive til endringen, noe som selvsagt kan ha andre årsaker også. I følge Dahle (2014) har ansatte i Equinor opplevd å bli straffet for å stille kritiske spørsmål, og hans inntrykk er at organisasjonen ønsker ja-mennesker. Vårt inntrykk er at Equinor har en del ja-mennesker, og at dette skyldes påvirkning av organisasjonskulturen, samhold i organisasjonen og lojalitet, ikke redsel. De er positive til endringen, men de er heller ikke redde for å dele både fordeler og ulemper med prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling.

For at tilbakemeldinger skal oppleves som presise, riktige og rettferdige er det viktig at de kommer fra en troverdig kilde. I kunnskapsorganisasjoner kan dette være medarbeidere og kunder, så vel som lederen (Kuvaas og Dysvik, 2016). I følge intervjupersonene våre ser Equinor også mer på hvordan tilbakemelding kan gis av andre enn leder. De ønsker at medarbeiderne skal etterspørre tilbakemeldinger fra medarbeidere, kunder og andre ledere gjerne rett i etterkant av en oppgave. Ved at medarbeiderne selv etterspør tilbakemeldinger er det større sjans for at de ser på personene som gir dem som troverdige kilder. Equinor ønsker en bedre tilbakemeldingskultur, og Kuvaas og Dysvik (2016) legger vekt på at organisasjoner hvor medarbeidere aktivt søker tilbakemeldinger utvikler et godt klima for tilbakemeldinger (Kuvaas og Dysvik, 2016). Men dette er også en av faktorene intervjuobjektene nevner som

utfordrende, fordi flere har gitt tilbakemelding på at de ikke forstår hvorfor medarbeidere skal være med å bestemme deres prestasjoner og lønn (I6). Her er det viktig å kunne skille mellom prestasjonsutvikling og de belønningssystemer som skal fungere i samsvar, og dette er noe Equinor bruker tid på å utarbeide for at det skal fungere best mulig. En av hovedinnvendingene mot prestasjonsutvikling som nevnes i teorien er at det ikke oppfyller det administrative formålet med å fatte beslutninger om lønn, trenings- og utviklingstiltak, forfremmelser og oppsigelser. Det er heller ikke hensikten med prestasjonsutvikling. Det er mer sannsynlig at medarbeiderne forstår og aksepterer en beslutning, samt forblir motiverte og engasjerte dersom lederen gir en forklaring og begrunnelse fremfor en numerisk eller verbal skår (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette støttes av personene vi intervjuet, hvor de fleste sier at utdypende forklaringer er bedre enn en karakter, og at karakterene generelt ikke ga motiverte medarbeidere. Fordi det er en utfordring hvordan belønning skal vurderes nå, bruker Equinor mye tid på å utarbeide belønningsfilosofien og strategien for å være sikre på at dette blir gjort på en god måte som kan harmonere med prestasjonsutvikling (I3). På bakgrunn av dette kan vi si at Equinor tar hensyn til denne begrensningen ved prestasjonsutvikling, og tilpasser seg ved å supplere med andre systemer. Dette vises også gjennom lønnsoppgjøret i 2017 hvor ledere ikke hadde karakterene å støtte seg på i lønnsdiskusjoner. En av personene vi intervjuet forteller at lederne var mye mer nøkterne enn de hadde trodd. De var mer saklige, visste hvem som presterte godt og ikke, og kunne fortelle hvorfor (I2). Dette kan illustrere at det gamle systemet la begrensninger på lederne fordi de måtte gi karakterer og forsvare disse, noe som tok vekk fokuset fra andre diskusjoner rundt prestasjon og utvikling. Det illustrerer også at lederne er i stand til å gjøre vurderinger i prestasjonsutvikling, og at dette kan gi gode resultater i Equinor.

I dagens konkurransemarked er organisasjoner ofte avhengig av å heve kompetansen til sine medarbeidere, og da spesielt i petroleumsbransjen hvor antall søkere er synkende, noe I2 legger vekt på. Dette kommer også frem i teorien som sier at spesielt i kunnskapsorganisasjoner er det konkurransepress om å oppdatere lederinnsatsen overfor talent, og at det krever innholdsrike tilbakemeldinger fra ledere gjennom “check-ins” i stedet for årlige vurderinger (Cappelli og Travis, 2016). Equinor erkjenner dette behovet og har innsett at prestasjonsutvikling kan gi et bedre grunnlag for dette enn prestasjonsledelse. I tillegg sier en av intervjupersonene at Equinor ikke kan ansette så mange nye, noe som gjør det enda viktigere å utvikle dem man allerede har (I2). Arbeidsmarkedet blir strammere og det å beholde gode ansatte ansees som kritisk. Blant annet derfor prøver organisasjoner å bli kvitt

faktorer som fører til misnøye (Cappelli og Travis, 2016). Et eksempel på dette kan være prestasjonsledelse. Det kom som sagt frem i resultatene våre at tillitsvalgte i Equinor var imot rangeringssystemet og at den generelle oppfatningen var at det var godt å bli kvitt karakterene.

Rent praktisk er prestasjonsutvikling et system som følger den naturlige syklusen av arbeidet tettere. Cappelli og Travis (2016) foreslår omtrent samme “oppskrift” som intervjuobjektene våre for når man bør gi tilbakemeldinger og hva de skal inneholde. De argumenterer for at ideelt sett bør samtaler mellom leder og ansatte foregå underveis og når prosjekter er ferdig; milepæler nås, utfordringer dukker opp etc. slik at folk kan løse aktuelle prestasjonsproblemer samtidig som man utvikler ferdigheter for fremtiden. Samtalene kan bli mer holistiske og tar for seg mål og styrker, ikke bare tidligere prestasjoner (Cappelli og Travis, 2016). Dette er essensen i hvordan Equinor har utformet malen for tilbakemeldinger. Skriftlige tilbakemeldinger som går på ansattes mål og aktiviteter skal inn i et system samtidig som de håper på mer uformelle muntlige tilbakemeldinger i tillegg. Både de formelle og uformelle tilbakemeldingene skal være med på å utvikle ansatte, og legge til rette for hvordan man kan oppnå gode prestasjoner. Gode prestasjoner hos de ansatte i en organisasjon vil vise igjen på den totale organisasjonprestasjonen og dette er organisasjonens overordnede mål.

Ved å se på teori og resultatene våre kommer det frem at prestasjonsutvikling kan gi et godt utgangspunkt for å utvikle medarbeidere, øke arbeidsprestasjoner og resultater, og at det legger til rette for å følge de forretnings - og prosjektsykluser som organisasjonen har. Faktorer som samarbeid, åpenhet, kontinuerlige tilbakemeldinger og fremtidsrettet utvikling blir vektlagt som viktige, og er ifølge teorien og våre intervjuobjekter en stor del av prestasjonsutvikling. Eksterne utfordringer som strammere arbeidsmarked, prosjektarbeid og behov for hurtig innovasjon har gjort at det var nødvendig å gå over til et vurderingssystem som prestasjonsutvikling for å møte disse utfordringene. I tillegg var det interne utfordringer som at utviklingsbehovet ikke ble dekket godt nok, noe misnøye blant ansatte, utilstrekkelige tilbakemeldinger og at interne prosesser ikke fasiliterte de eksterne som gjorde at prestasjonsutvikling var et passende alternativ. På bakgrunn av dette vil vi si at måten tilbakemeldinger skal brukes og formuleres på, er en svært sentral del av hvordan prestasjonsutvikling kan gi bedre prestasjoner. Fordi innholdet i tilbakemeldingene skal være utviklings- og fremtidsrettet legges det til rette for at ansatte generelt har mulighet for mer utvikling enn tidligere. I tillegg skal tilbakemeldingene skal se på ansattes styrker og komme direkte etter

atferd. Dette kan gjøre folk mer lydhøre og gi tilbakemeldingene større effekt. Equinor har utformet prestasjonsutvikling slik teorien også foreslår angående når og hvordan ansatte bør få tilbakemeldinger.

### 6.3 Forskningsspørsmål 3

*Hvordan forløper endringsprosessen seg og hvilke faktorer er viktige for en vellykket implementerings- og endringsprosess?*

Dagens organisasjoner er preget av omgivelser som er i konstant endring. Ny teknologi og organisasjonsoppskrifter dukker til stadighet opp, og stabilitet i organisasjoner blir derfor ikke å regne som en organisasjonssuksess (Kirkhaug, 2017). En viktig faktor for en vellykket organisasjonsendring er måten endringen blir kommunisert på fordi dette kan motvirke uklarheter og misforståelser. Kirkhaug (2017) argumenterer for rike medier der alle kommunikative verktøy kan benyttes. I tillegg er det viktig å få en oversikt over hvilke drivere som ligger bak endringen slik at den rette endringsstrategien kan koordineres. Dette kan overvinne motstand og implementeringen kan foregå på en smidig og effektiv måte (Kirkhaug, 2017).

En viktig faktor som Kirkhaug (2017) nevner, er at det bør foreligge dokumentert behov for en endring. I Equinor sitt tilfelle så forklarte flere av intervjuobjektene at medarbeiderundersøkelsene viste en nedgang i motivasjon etter at karakterer ble utdelt, og flere ledere slet med å motivere medarbeiderne sine i etterkant av karaktergivningen (I2 og I6). Det forelå derfor dokumentert behov for en endring av vurderingssystem. Målet til Equinor var å øke prestasjonsnivået når de innførte prestasjonsledelse, men når medarbeiderundersøkelser viste en nedgang i motivasjon kan en stille spørsmål ved hvor godt systemet egentlig fungerte. En kombinasjon av toppstyrte og medarbeiderstyrte strategier blir ofte brukt slik at en får fordeler fra ledelsen, samt ansattes lojale medvirkning ved at de føler seg involvert og delaktige i beslutninger som tas (Kirkhaug, 2017). Denne strategien ble til dels benyttet i Equinor. De brukte det de selv kaller for en championgruppe der de valgte personer fra forskjellige avdelinger som hadde kunnskaper og interesse om å endre kurs. De brukte også andre ledere som sparringspartnere når de diskuterte mulige løsninger på hvordan prestasjonsutvikling skulle fungere. Foreninger med tillitsvalgte ble også lyttet til. Det var de tillitsvalgte som først kom med forslag til toppledelsen om å fjerne karaktersystemet (I5). Tillitsvalgte er alltid involvert i større endringer i Equinor ifølge I2. Det var stor andel som ikke var involvert i

beslutningen om å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling ifølge noen av intervjuobjektene våre, men dette må sies å være forståelig da det ville blitt uhåndterlig hvis alle skulle få si sin mening i et selskap med over 22000 medarbeidere, derav 1200 ledere og ledere bør derfor informeres underveis i endringsprosessen (I2). Equinor gjorde derfor et kompromiss og valgte ut nøkkelpersoner de selv mente hadde relevante innspill, samt representerte majoriteten av organisasjonens meninger. I følge I2 bruker de å ha en styringskomite som består av toppledelsen, en arbeidsgruppe med ulike PL- ledere på tvers av organisasjonen, samt noen tillitsvalgte. I tillegg antar I2 at det det har blitt brukt noen ledergrupper som sparrings- eller diskusjonspartner. Dette samsvarer med Yukl (2013) sin teori om effektiv endringsledelse. Yukl (2013) nevner blant annet at endringen bør involvere representanter både fra toppledelsen, og ledere fra ulike nivå, noe Equinor også gjorde. I tillegg nevner Yukl (2013) at det er viktig å utpeke enkelte endringsagenter som støtter endringen både gjennom handling og ord. I Equinors tilfelle ble dette den såkalte champion-gruppen som bestod av personer som var over gjennomsnittet interessert i prestasjonsutvikling. Det er mindre sannsynlig at en endring blir suksessfull hvis toppledelsen forsøker å diktere hvordan det skal implementeres på detaljnivå. Dette ansvaret bør bli delegert videre til personer eller team som er ansvarlige for implementering av endringen (Yukl, 2013). Equinors fremgangsmåte samsvarer med Yukls (2013) anbefalinger også her. Det var PL- lederne som tok det videre og informerte ledergruppene for så å delegere ansvaret over på den enkelte leder til å ta det ut til sine respektive avdelinger.

De som hadde ansvar for endringen mente kanskje ikke at å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling var en dramatisk endring (I2, I6). Likevel så påvirket det lederne i større eller mindre grad, avhengig av hvilken lederstil de har, fordi det påvirket måten de skulle lede medarbeiderne sine på. Selv om «bare» karakterene ble fjernet så ble strukturen og prioriteringene endret. En kan derfor påstå at endringen har en relativt stor innvirkning på ledere og ansatte. Denne påstanden blir også forsterket ved at flere av intervjuobjektene ga uttrykk for at noen ledere var skeptiske og usikre på hvordan de skulle utøve lederrollen med det nye systemet. Når en endring fører til umiddelbar påvirkning, virker endringen mer åpenbar og en må faktisk tilpasse seg etter den (Yukl, 2013). I tillegg så kom endringen som et sjokk på de lederne som ikke var blitt involvert i forkant av endringen. Dette gjør at ledere ikke føler like stort eierskap til endringen og at det kan være vanskelig å snakke positivt eller forsvare endringen i begynnelsen (I4). Dette kunne ha hatt negative konsekvenser i forhold til utvikling av motstandere og en mindre effektiv implementering. Fordi Equinor var raskt på

banen med prestasjonspakker og kurs reddet de seg inn igjen. Et felles inntrykk er at PL har jobbet grundig med hensyn til materialet og lederstøtte etter at endringen ble annonsert (I4).

Dixon (1994) referert til i Clark og Estes (2002) mener en viktig faktor for en vellykket implementering, er at medarbeiderne får tilstrekkelig med kunnskap og motivasjonell støtte, og slik blir sannsynligheten for raske suksesser større. Dette skaper selvtillit og tro på nye endringer (Clark og Estes, 2002). I Equinor gikk PL-ledere ut og hadde ledermøter der prestasjonsutvikling ble presentert og hvordan det skulle fungere. I tillegg ble det lagt mye vekt på engasjement, informasjon, samt å gjøre folk komfortable (I3). Ledere ble tilbudt spesifikk opplæring i form av kurs over flere dager, e-læring og workshops på hvordan ledere kan gi gode og strukturerte tilbakemeldinger, i tillegg til at ulike slagord og personlige historier ble vist på skjermer i arbeidslokalene (I2, I3). Så selv om endringen kom litt brått på for noen, som nevnt tidligere, var ledelsen raske med å tilby relevant opplæring for hvordan lederne skulle bruke prestasjonsutvikling.

Når det forekommer endringer i organisasjoner krever det også endring i lederatferd. I følge Arnold og Randall (2010) må lederen tilrettelegge for endring, samt se organisasjonens hierarkiske, funksjonelle og organisatoriske grenser, slik at medarbeiderne kan identifisere behovet for å oppnå endring. Clark (1994) referert til i Arnold og Randall (2010) mener nøkkelen til suksess ligger i lederens egen atferd. Åpenhet og klar kommunikasjon fra lederen kan være en viktig faktor i arbeidet mot å forhindre usikkerhet og tvetydighet. Samtidig mener også Arnold og Randall (2010) at det er avgjørende med tidlig involvering og konsultasjoner med representanter fra organisasjonen (Arnold og Randall, 2010). Teorien tilsier at lederen er en viktig spillebrikke når organisasjoner implementerer endring i tillegg til medarbeidermedvirkning, klare visjoner, mål og handlingsplaner (Arnold og Randall, 2010). Lederens betydning for en vellykket implementering av prestasjonsutvikling i Equinor vil bli videre diskutert i analysedelen som er knyttet opp til motiverende ledelse. Det er viktig at organisasjonen er innstilt på å måtte justere kursen underveis og være åpen for forslag til forbedringer. I Equinor implementerte de prestasjonsutvikling uten at alle elementene og prosedyrene var fastlagt. Dette synes Equinor er bra fordi de kan utvikle seg sammen med det nye systemet (I1). Vi får inntrykk av at Equinor er veldig åpne for innspill, samt det å gjøre justeringer underveis slik at de finner de beste løsningene på utfordringer som dukker opp. Som I2 sier så handler det om å ha de beste organisatoriske løsningene slik at de beste medarbeiderne vil fortsette å jobbe for dem. Equinors verdier ble justert slik at samarbeid ble

en egen verdi. Et av utfallene de ønsker med prestasjonsutvikling er jo nettopp mer og bedre samarbeid på tvers av avdelingene. Tilbakemeldinger blir også vektlagt og folk skal bli minnet på verdien i kontinuerlige tilbakemeldinger ved at det vises på skjermer rundt i lokalet. Dette kan knyttes opp mot teorien om å skape klare visjoner og mål om hva som forventes og hva som er målet med endringen.

#### **6.4 Forskningsspørsmål 4**

*Hvordan er ledere avgjørende for implementering av prestasjonsutvikling og dens videre utførelse?*

I dagens organisasjoner har ledere et bredt ansvarsfelt i forhold til å sørge for kompetanse-utnyttning. En leder i dag skal være en god rollemodell, vise støtte og omtanke til medarbeiderne sine, samt være en pådytter eller motivator. En leder er ansvarlig for at mål i sin avdeling oppnås, og på hvilken måte de oppnås (Kirkhaug, 2013). Det blir forventet at lederen er i stand til å motivere og inspirere medarbeiderne til å nå både egendefinerte mål og organisasjonens overordnede mål. utfordringer kan oppstå når lederen har et feilslått bilde av hvordan organisasjon og medarbeider fungerer sammen. Den beste forestillingen er når lederen ser på sine medarbeidere som kreative og ansvarlige mennesker som ønsker å prestere sitt beste, såkalte Teori Y- ledere (Glasø og Einarsen, 2016). Det vil da være enklere å vise tillit og bygge opp gode sosiale relasjoner mellom leder og medarbeider. Det kan tilrettelegges for medarbeidernes motivasjonsfaktorer som vil bidra til å øke medarbeidernes opplevelse av mening med jobben og mestringsfølelse. Disse elementene inngår i en god ledelsesdefinisjon (Lai, 2016).

Sagt på en annen måte legger ledere føringen for arbeidsklimaet, og derfor også motivasjonsklimaet. Som leder sender du ut signaler til medarbeideren om hva som forventes og belønnes. Medarbeiderens atferd blir påvirket i den forstand at de får en indikasjon på hva som defineres som suksess eller nederlag (Nerstad, 2016). Som det kommer frem i resultatdelen så vil Equinor nå øke graden av empowerment når de innfører prestasjonsutvikling. Men empowerment kommer ikke av seg selv, og det er heller ikke en selvfølge at folk føler seg mer empowered selv om byråkrati og struktur fjernes og autonomi og selvledelse innføres i større grad. Det kreves en leder som har evnen til å empower de rundt seg, men det finnes ingen enkel oppskrift for hvordan medarbeidere blir best motivert og selvledet. Alle personer er forskjellige med ulike bakgrunn og ulike forutsetninger. Derfor må

lederen ofte ty til flere forskjellige fremgangsmåter for å få medarbeiderne til å prestere (Kopperud og Martinsen, 2016). Han eller hun må også være det Lai (2017) definerer som raus. Det å være raus innebærer at en ikke er selvopptatt og egoistisk, men har evnen til å sette andre foran seg selv og har et genuint ønske om å hjelpe andre. Dette skaper mer produktive medarbeidere (Lai, 2017).

Lederegenskapene som er beskrevet ovenfor er noe vi mener Equinor nå jobber med å forbedre og styrke hos sine ledere. En slik type ledelse vil kreve at en kjenner medarbeiderne sine på et annet nivå enn tidligere. Lederrollen kan styres mye mer individuelt slik at den i større grad tilpasses til hva den enkelte medarbeider trenger. Det nytter ikke å dra alle på samme kurs, fordi behovet for det vil variere. Lederen må bruke mer tid på å bli kjent med hver enkelt medarbeider, samt kartlegge hvilke behov og belønninger som er motiverende for dem. For noen kan det være fleksibel arbeidstid, utfordrende oppgaver, hyppig anerkjennelse eller lignende. I samsvar med teorien om effektiv og motiverende ledelse, samt endringsledelse, så kan en påstå at lederens rolle i implementeringen og gjennomføringen av prestasjonsutvikling er veldig betydningsfull. Dette kommer også frem i intervjuene. Men for at prestasjonsledelse skal kunne fungere optimalt mener vi at lederne må videreutvikle eller forsterke de lederferdighetene som en transformerende- eller empowering leder har. Grunnen til det er at relasjonen og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider blir svært viktig. En trenger ledere som har evnen til å dra ut det beste i folk. En transformerende leder kan vise idealisert innflytelse, også kalt karisma, og innflytelse gjennom å kommunisere en felles visjon om en ønsket fremtid med oppskrift for hvordan det skal gjennomføres. De kan opptre som rollemodeller, sette høye prestasjons standarder, samt være målrettet og vise tillit. En transformerende leder gir støtte og veiledning, og verdsetter kreativitet (Kopperud og Martinsen, 2016). En empowering leder fokuserer på medarbeiderens selvstendighet i arbeidet. Empowering ledelse skiller seg litt ut fra de tradisjonelle ledelsesteoriene fordi lederen i mindre grad styrer medarbeiderens beslutninger. Det gjør at medarbeiderne i større grad opplever selvstendighet (Kopperud og Martinsen, 2016). Prestasjonsutvikling legger opp til å kunne utøve en slik type ledelse. Systemet er mye mer åpent og gir rom for å tilpasing. Dette er noen allerede gode på slik som blant annet I5 forklarer, men understreker også at det ikke er noen enkel jobb. De har jo andre arbeidsoppgaver utover dette også, men som I7 poengterer så vil prestasjonsutvikling skape en jevnere flyt slik at det ikke hopper seg opp masse arbeid i begynnelsen og mot slutten av året.



Når det legges opp til mer selvledelse og empowerment vil det også bety at medarbeideren skal få jobbe mer selvstendig og være mer delaktige. Da er det viktig at lederne ikke virker defensive når det foreslås alternativer til lederens forslag eller beslutninger. Yukl (2013) foreslår at styringssystemene kan endres til noe som enklere legger opp til empowerment. Det kan vi si Equinor nå gjør ved å skifte fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling. Ved at karakterene er fjernet åpner dette muligens mer opp for at folk skal tørre å si sin mening. I følge intervjuobjektene har det alltid vært en god åpenhetskultur der en ikke har vært redd for å si sin mening. Likevel har det kommet frem i media og i Dahle (2014) at noen opplevde å bli straffet med dårlige karakterer og ble stemplet som illojale. Den ene intervjupersonen kjenner igjen noen av sakene og mener det kommer an på hvilket forum uenighetene kom til uttrykk i. At det er forskjell på å ytre seg i media kontra gjennom Equinors eget intranettforum. Intervjuobjektet kunne ikke huske noen tilfeller hvor personer var blitt straffet med dårlige karakterer hvis uenigheter ble diskutert internt. Her tenker vi også at det kan være avgjørende hvordan budskapet blir kommunisert, og at det å utvikle gode kommunikasjonsferdigheter er essensielt.

I dagens samfunn kan en påstå ifølge Lai (2017) at kompetanse er en ferskvare og at behovet for en kompetanse kan endres raskt. Organisasjoner som ikke fokuserer på å utvikle medarbeiderne sine vil derfor risikere å sitte med folk som ikke lengre har kompetansen som trengs (Lai, 2017). Dette understreker viktigheten av å rette fokuset mot utvikling. Nå når Equinor går over til prestasjonsutvikling med fokus på empowerment vil de lederne som mangler denne kompetansen være nødt til følge med i timen slik at de enda er attraktive ledere folk vil bli ledet av. Det som er utfordrende er at de som gjerne trenger kompetanseheving ikke har den samme oppfattelsen. Ofte så er det de som allerede er gode på det som deltar (I2). Da virker det ikke mot sin hensikt i direkte forstand, men de får ikke tak i de som virkelig hadde dratt nytte av slike kurs. En mulig løsning kunne vært å gjøre kursene obligatoriske, men det kan være vanskelig å få fullt utbytte av slike kurs hvis du ikke selv har tro på det. Samtidig så kan det hende at flere av de mer skeptiske lederne får en positiv opplevelse og blir overbevist om at empowerings og transformerende ledelse har en effekt på prestasjoner slik forskningen og teorien viser (Kopperud og Martinsen, 2016) og (Yukl, 2013).

På bakgrunn av teori og resultater kan vi si at lederen vil være avgjørende for en vellykket implementering av prestasjonsutvikling. De er ryggraden i det hele og systemet som

prestasjonsutvikling legger opp til vil være spesielt utfordrende uten lederens tillit. Det er tross alt for lederne den største endringer skjer. Det kreves mer av dem. De må vise evnen til å drive prosessen og utvikle prestasjonen til hver enkelt medarbeider som lederen er ansvarlig for. De blir rollemodellene utad i organisasjonen. Det er også avgjørende at de gir medarbeiderne den friheten som prestasjonsutvikling tilbyr, nemlig empowerment og selvledelse. Samtidig mener vi også det er avgjørende at medarbeidere som har stor innflytelse på arbeidsgruppen og som mange ser opp til, også leverer. For noen vil en tilbakemelding fremstå som mer troverdig om den kommer fra en medarbeider kontra en leder, og noen vil lettere overbevises hvis disse innflytelsesrike medarbeiderne viser tiltro og tillit til systemet. Siden de tillitsvalgte var med på å foreslå fjerning av karakterer og virker positive til det nye systemet kan vi anta at disse vil spre positive vibrasjoner nedover i organisasjonen. Ved å få ledere med under middels gode kommunikasjon- og relasjonsferdigheter til å delta på kurs som Equinor tilbyr kan det bidra til å styrke troverdigheten i tilbakemeldingen som lederen gir.

## **6.5 Forskningsspørsmål 5**

*Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene for utvikling av gode arbeidsprestasjoner?*

To individer med samme kompetanse, lønn og arbeidsoppgaver kan yte forskjellig. Det kan skyldes at personer motiveres på ulike nivå og av ulike grunner. Noen motiveres av ytre faktorer som lønn og bonuser (Mikkelsen og Laudal, 2014), andre motiveres av indre faktorer som gleden av selve arbeidet, mens andre igjen motiveres av prososiale faktorer, som kan være det å arbeide etter organisasjonens verdier (Dysvik og Kuvaas, 2016). Dette mener vi er et viktig å merke seg i forhold til prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling. Prestasjonsledelse hadde som sagt et større fokus på lønn og bonusordninger. Dette var motiverende for dem som fikk gode karakterer, bl.a. fordi de fikk en større del av belønningen. En skal ta med at mange av de med gode karakterer mest sannsynlig også ble motivert av utfordrende arbeidsoppgaver og høy mestringsfølelse. Dette påpeker også Lawler (2006) ved å si at om prestasjonen er knyttet til ytre belønning som for eksempel en lønningsplan, trenger ikke den indre belønningen som personen gir seg selv, forsvinne. Han sier videre at det er høyest motivasjon til stede hos medarbeidere som arbeider med oppgaver som er både indre og ytre motiverende (Lawler, 2006). Problematikken med dette i forhold til prestasjonsledelse i Equinors tilfelle kommer når dem som oppnådde målene sine på slutten av året bare fikk

gjennomsnittlig karakter og at det ikke resulterte i vesentlig høyere lønn (I5). Da samsvarer ikke forventningene med belønningene som bli gitt og motivasjonen reduseres. Som nevnt i teorikapittelet redegjør Lawler (2006) for forventningsteori som handler om at folk motiveres av forventningen om en belønning, men at det avhenger av hvor mye av belønningen som tilbys og hvor mye belønningen betyr for personen. Det er derfor viktig for Equinor at belønninger tilpasses den enkelte, samt at forventninger om belønning samsvarer med organisasjonens belønningsfilosofi.

Det kan også være ulike kombinasjoner av disse motivasjonsfaktorene og det diskuteres fremdeles hvilken kilde som regnes som den mest effektive i henhold til prestasjoner. Det sies at indre og prososial motivasjon er bedre egnet til å predikere kvalitet på arbeids-prestasjoner, mens ytre motivasjon egner seg bedre hvis medarbeideres resultater måles kvantitativt og hvis belønningen er direkte koblet til resultatet (Dysvik og Kuvaas, 2016). Da vi spurte intervjuobjektene om hva som var gode motivasjonsfaktorer, ble både indre, ytre og prososiale faktorer nevnt. Tilhørighet, mestring, autonomi, lønn, anerkjennelse og eksponering er bare noen eksempler som kom frem. Vi så en tendens til at fokuset lå mer på ytre betingelser som lønn, bonus og forfremmelser da Equinor opererte med karaktersystemet, men at de nå prøver å skifte fokuset mer over på indre og prososiale motivasjonsfaktorer ved å vektlegge empowerment og utvikling. Likevel så vil alle motta lønn og lønnsforhøyelser så det vil også være ytre motiverte faktorer inne i bildet. Det blir som I6 poengterte ved å si at det skulle forhåpentligvis bli et større fokus og vektlegging på indre motivasjon, men de måtte fremdeles betale folk. I4 og I5 hadde også inntrykk av at mange av medarbeiderne ble motivert av lønn da de fort ga beskjed hvis de følte de hadde ligget lenge på samme lønnstrinn. Dette kommer også frem i Lawler (2006) som vektlegger at motivasjon og kompetanse må være tilstede for å skape arbeidsprestasjoner. Han mener videre at belønninger må være både indre og ytre motiverende for at de skal fungere, men presiserer at belønningene må tilpasses den enkelte og hva han eller hun ser på som viktig. I tillegg er det viktig at en blir utfordret og motivert gjennom utfordringer, samtidig som en får anerkjennelse gjennom eksponering og tilbakemeldinger. Dette gjør at en føler seg betydningsfull og at arbeidsoppgavene er viktige for organisasjonens overordnede mål.

Da Equinor benyttet seg av karakterer viste medarbeiderundersøkelsen deres en nedgang i motivasjon i etterkant av karakterutdelingen, og ledere rapporterte at de slet med å motivere medarbeiderne sine. Som I2 og I6 poengterte så var det veldig motiverende for folk som fikk

høye karakterer, men disse var ikke i flertall. Det vil si at karakterer ikke økte motivasjonen for majoriteten av Equinors ansatte. Noen av intervjupersonene mente Equinor beholdt karakterene frem til 2017 fordi de hadde en mye mer holistisk tilnærming til karaktersystemet, en slags mykere variant enn det andre selskaper opererte med. Likevel så kommer det frem i intervjuene at ledere unnskyldte lave eller gjennomsnittlige karakterer med at det ikke var flere 4ere eller 5ere å dele ut. Det indikere jo en slags tvungen rangering. Det er altså ulik oppfattelse av hvor strengt eller holistisk systemet var.

Empowerment har som nevnt tidligere i teorikapittelet, flere likhetstrekk med indre og prososial motivasjon. Empowerment defineres som en indre motivasjon der det oppleves å ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon, at arbeidet er meningsfullt og selvbestemt, samt at en har kompetanse og påvirkningskraft til å utføre jobben (Dysvik og Kuvaas, 2016). Høy grad av empowerment kan knyttes til Maslows teori om behovshierarki. I følge han vil det ikke oppstå et metningspunkt på de høyere nivåene. Jo mer en person opplever å få oppfylt behovene som selvutvikling, jo mer vil de ha av det (Lawler, 2006). At Equinor nå har gått over til prestasjonsutvikling og et system der ledere står friere gjør at de kan få en bedre følelse av kontroll over arbeidet sitt. De blir også tvunget til å ta initiativ i større grad, selv om dette for noen virker litt skummelt og vanskelig. Empowerment er som Bloisi (2007) sier, en veldig personlig motivasjonsfaktor som kan komme fra personen selv, fra andre kollegaer eller fra en leder. Det kan derfor variere hvor medarbeiderne og lederen henter motivasjonen fra. Som leder kan en oppmuntre til empowerment ved å la medarbeiderne jobbe selvstendig, gi dem utfordrende mål, meningsfulle belønninger, samt utøve betydelig ledelse (Bloisi, 2007). Dette gjenspeiler Equinors mål ved prestasjons-utvikling. De innfører et system med mye mindre byråkrati, struktur og regler. Det settes kun forventninger og et ønske om at medarbeiderne skal sette seg overambisiøse mål. De vil fremme at det er bedre å sette deg overambisiøse mål og ikke klare dem, enn å oppnå enkle og lite utfordrende mål. Å utøve betydelig ledelse vil henge sammen med tilbakemeldinger som blir gitt og kvaliteten på disse. At lederen nå må få et klarere bilde av hva den enkelte medarbeider har behov for eller trenger for å klare målene sine. Samtidig blir jo også medarbeideren selv oppfordret til å søke tilbakemeldinger både fra andre kollegaer og ledere i tillegg til sin egen.

På bakgrunn av teori og resultater kan vi antyde at de viktigste motivasjonsfaktorene som fremmer utvikling av prestasjoner, avhenger av hva den enkelte medarbeider motiveres av. Forskning viser at indre og prososial motivasjon egner seg bedre til å predikere kvalitet på

arbeidsprestasjoner, mens ytre motivasjon kan fungere bra hvis det er kvantitative resultatmålinger og belønningen er direkte knyttet til resultatet. Det kan også være kombinasjoner av de ulike motivasjonsfaktorene og en motivasjonsfaktor trenger ikke å erstatte en annen. Det som er avgjørende er om lederne i en organisasjon kartlegger hvilke belønninger som har en innvirkning på medarbeideres motivasjon. Intervjupersonene nevner indre, ytre og prososiale motivasjonsfaktorer når de beskriver hva som motiverer folk til å prestere i deres organisasjon. Dette samsvarer med Lawlers (2006) teori om at kombinasjonen av indre og ytre motivasjonsfaktorer gir de mest motiverte medarbeideren. Likevel var det flere enn forventet som svarte av lønn fungerte som en motivasjonsfaktor i Equinor. Med hjelp av prestasjonsutvikling vil de forhåpentligvis klare å flytte fokuset mer over på indre og prososiale faktorer som empowerment og utvikling. De vil fremdeles ha et lønns- og bonussystem som er mer eller mindre direkte knyttet til medarbeiderens prestasjoner. Det vil derfor bli vanskelig å unngå en kombinasjon av indre og ytre faktorer. Men det betyr ikke at indre motivasjon ikke eksisterer hos dem som også har penger som en verdifull belønning. Vi mener det ikke er så enkelt som å si at det kun er det ene eller det andre. Lønn har noe å si for livskvaliteten utover jobben også, så det vil kunne fungere som er verdifull belønning på den måten. Fokuset på empowerment kan gi de samme effektene som forskningen viser, nemlig høyere arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd og lav turn -over. Dette kan oppnås ved å la medarbeiderne jobbe mer selvstendig, utarbeide utfordrende mål, samt tilby dem meningsfulle belønninger, noe vi også får inntrykk av at Equinor nå forsøker å tilrettelegge for.

## **6.6 Forskningsspørsmål 6**

*Hvordan påvirker organisasjonskultur og prestasjonsutvikling hverandre?*

En organisasjonskultur er noe som binder en gruppe sammen. Det deles et sett av felles verdier og virkelighetsoppfatninger som det leves og arbeides etter (Bang, 2011). En organisasjonskultur bidrar til å skape en følelse av identitet og det gir også en trygghetsfølelse, samt stabilitet. Det diskuteres blant forskere om kultur er noe som kan endres eller om det er en rotmetafor, altså om kultur er noe organisasjonen har eller om det er noe organisasjonen er (Alvesson og Sveningsson, 2008). I store og komplekse organisasjoner oppstår det gjerne sub-kulturer som er flere minikulturer som eksisterer innenfor rammen av den store kulturen. Disse mini-kulturene etablerer ofte i tillegg til de overordnede organisasjonsverdiene sine, egne kjerneverdier (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette

understreker også noen av personene vi intervjuet og mener at det eksisterer ulike subkulturer på de forskjellige plattformene, og at det er ulik kultur blant dem som sitter på kontor i London, kontra de som jobber på anlegg i Hammerfest (I2 og I5).

Organisasjonskulturen kan fungere som en kraft som bidrar til å skape en større identitetsfølelse. At medarbeiderne føler at de er en viktig del av organisasjonen. Dette kan føre til at det blir et økende, forpliktende engasjement overfor organisasjonens mål, og ved hjelp av organisasjonskulturen skaper det mening og stabilitet. Alt dette forsterker jobbatferden (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Noen av intervjuobjektene argumenterte for viktigheten av å arbeide på linje med Equinors verdier. Dette skulle bidra til å skape en enda sterkere organisasjonskultur, samt etablere en forsterket tilbakemeldingskultur. Kulturen vil på mange måter overstyre hvordan medarbeiderne samarbeider og utfører oppgavene sine (Clark og Estes, 2002). Derfor er organisasjonskulturen en avgjørende faktor som kan påvirke prestasjonsutvikling i en negativ eller positiv retning. Vi ser en forståelse av organisasjonskulturens viktighet blant intervjuobjektene. De skjønner at det ikke bare er å gi beskjed om at nå gjør vi sånn og sånn, så blir alt mye bedre. Ledere og medarbeidere må ha tro på det nye systemet (prestasjonsutvikling), og de må erfare at nye metoder å jobbe på med nytt fokus, øker deres opplevelse av arbeidet i en positiv retning. Det hjelper ikke at en leder står og sier at alt dette vil være fordelaktig, før en opplever at det faktisk er det. I hvert fall for dem som i utgangspunktet er litt skeptiske.

Ifølge Clark og Estes (2002) kan en organisasjon være relasjonsorientert eller transaksjonsorientert i beslutninger som tas. Relasjonsorienterte beslutninger fokuserer på måten medarbeidere blir behandlet på (Clark og Estes, 2002). Dette mener vi Equinor jobber for å oppnå med prestasjonsutvikling. Ved å skifte verdien «tett på» til «samarbeid» ønsker de å bygge en større og bedre relasjon hos medarbeideren seg imellom og mellom leder og medarbeider. Dette skal de få til gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger. Utfordringen blir som intervjupersonene også nevner, og normalisere tilbakemeldinger på et kontinuerlig nivå. Hvis ikke kan arbeidsklimaet svekkes. Arbeidsklimaet er resultatet av organisasjonskulturen og omhandler blant annet jobbrelaterte holdninger og atferd, motivasjon, etikk og individuell prestasjon (Nerstad, 2016). Det kan være ulik grad av motivasjonsklima i et arbeidsklima, og det skilles mellom prestasjonsklima og mestringsklima. Prestasjonsklima styres mer av konkurranseatferd, levere bedre resultater enn sine kollegaer, lederen fremhevet oftere feil, enn gode prestasjoner. I et mestringsklima handler suksess om at ansatte utvikler seg, lærer,

samarbeider og gjør en egeninnsats. Det som er avgjørende i et mestringsklima er hardt arbeid og egeninnsats fordi det fremmer utvikling av den enkeltes potensialet og evner (Nerstad, 2016). Ut i fra våre analyser og svar fra intervjuobjekter kan vi si at Equinor hele tiden har forsøkt å dyrke et mestringsklima, men at de gjerne havnet mer i kategorien prestasjonsklima da de opererte med prestasjonsledelse og karakterer. Alternativt har de hatt en kombinasjon av mestringsklima og prestasjonsklima, men at det har blitt en mismatch mellom det å utvikle prestasjoner og en evalueringsprosess med fokus på resultater og prestasjonsbasert lønn. Kritikken som har kommet av prestasjonsledelse var at det blant annet førte til individualisme, trynefaktor og press på å prestere. Dette samsvarer mer med et prestasjonsklima enn et mestringsklima. Noen av intervjupersonene forsvarte likevel prestasjonsledelsessystemet og karaktergivningen. De mente at prestasjonsledelse i Equinor ikke var like preget av den amerikanske HR-strukturen som kanskje eksisterte i mange andre selskaper med rangeringer (I6 og I7) Derimot mente andre intervjupersoner at prestasjonsledelsen var preget av mange misfornøyde ansatte fordi systemet ikke var forenelig med hva Equinor ville oppnå. Forskning har også vist at et prestasjonsklima har større sannsynlighet for å dyrke frem ytre motivasjonsfaktorer og dette samsvarer med flere av intervjupersonenes utsagn om at lønn var en viktig motivasjonsfaktor i Equinor (I5, I4 og I6).

Nå som Equinor har gått over til prestasjonsutvikling henger de mål og forventninger de har til dette systemet, bedre sammen med innholdet i et mestringsklima som Nerstad (2016) beskriver. I et mestringsklima er ikke sluttresultatene avgjørende, men det som betyr noe er hvor mye medarbeideren har utviklet egne prestasjoner. Dette samsvarer med det blant annet I6 har snakket om at de vil at medarbeiderne skal sette seg overambisiøse mål, men at det ikke er så farlig om de ikke oppnås eller ikke, så lenge medarbeideren har utviklet seg og hatt en personlig reise gjennom året. Et mestringsklima legger også bedre til rette for å vektlegge samarbeid i større grad. Å samarbeide med andre om en oppgave kan resultere i personlig utvikling for dem det gjelder (Nerstad, 2016). Selv om intervjupersonene mente at Equinor alltid har hatt en kultur preget av godt samarbeid, understreket noen at de hadde et forbedrings-potensial her. I Equinors tilfelle passer beskrivelsen av et mestringsklima bedre til deres beskrivelse av prestasjonsutvikling der de vil legge opp til et bedre og tettere samarbeid preget av høy takhøyde. Dette er jo også to av Equinors fire verdier som vil si at det er veldig viktig for dem å dyrke frem en åpenhets- og samarbeidskultur, som også I6 understreker. (Viktigheten av å arbeide på linje med selskapets verdier). Økt fokus på å videreutvikle et mestringsklima vil etter våre antakelser styrke både tilbakemeldingskulturen og Equinors

overordnede kultur slik at den blir mer helhetlig. Dette er også håpet til enkelte av intervjupersonene (I5).

Vi mener at organisasjonskulturen kan påvirke prestasjonsutvikling, men også at prestasjonsutvikling kan være med å påvirke organisasjonskulturen. Hvis utfallet av prestasjonsutvikling blir slik Equinor ønsker, med et sterkere samarbeid på tvers av de ulike avdelingene, samt at flere og flere ser fordelene som følger med prestasjonsutvikling, så kan dette bidra til at organisasjonskulturen også vokser og blir en mer helhetlig kultur, med mindre prestasjonspress og større mestringsklima.



## 7. Konklusjonskapittel

I konklusjonen vil vi binde sammen forskningsspørsmål i større grad for å kunne belyse den overordnede problemstillingen på best mulig måte. Problemstillingen er følgende:

*Hvorfor har Equinor valgt å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling, hva er avgjørende for at endringsprosessen og prestasjonsutvikling fungerer og hva er det foreløpige utfallet?*

Det finnes støtte i både teori og i våre funn for at prestasjonsledelse ikke har fungert optimalt i Equinor. Teorien trekker frem flere elementer ved prestasjonsledelse som ikke blir tatt i bruk eller prioritert av organisasjoner, samtidig som den beskriver systemet gjennom en årlig handlingsplan. Våre funn indikerer at dette stemmer i Equinor og flere av intervjuobjektene trekker frem at det har vært utfordrende å ha fokus på utvikling, ta i bruk hele karakterskalaen, ha god kvalitet på tilbakemeldinger og matche de interne vurderingsprosessene av ansatte med forretningscykluser. Utfordringer i bransjen og strammere arbeidsmarked gjør det svært nødvendig å beholde og motivere ansatte, og dette er også tilfelle for Equinor. I tillegg er det viktig at de interne prosessene samsvarer med de eksterne, noe de ikke har gjort særlig godt frem til nå. Equinor har aktiviteter, prosjekter og teambaserte oppgaver som prestasjonsledelse ikke var helt egnet til å følge og vurdere fordi disse har ulike varigheter og ikke følger en årlig handlingsplan slik prestasjonsledelse er lagt opp til. Fremtredende i både teori og i våre funn er det at prestasjonsledelse og karakterer generelt er lite motiverende for ansatte, noe som kan føre til lavere arbeidsinnsats og mindre lojale ansatte. Prestasjonsledelse i Equinor vektla å vurdere spesifiserte prestasjoner eller atferd, noe som kan føre til at aktiviteter som ikke er med i karaktergrunnlaget blir mindre prioritert til tross for at de kan være viktige for organisasjonens drift. Selv om prestasjonsledelse ikke har vært et dårlig system i Equinor, har det heller ikke fungert optimalt dersom det vurderes etter bruk i dagens omgivelser.

Teorier om prestasjonsutvikling argumenterer for at tilbakemeldinger er en avgjørende faktor for å utvikle ansattes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon. Våre funn samsvarer med dette synet, og vi ser at Equinor legger stor vekt på innholdet i tilbakemeldinger, at de tilpasses mottakeren samt at de skal være dynamiske. Ledere skal være empowering,

fremtidsrettet og fokusere på å utvikle ansattes styrker. Dette gir et godt grunnlag for bedre prestasjoner og bidra til at ansatte får utvikle seg. Tilbakemeldinger må tilpasses individuelt for best effekt og vi synes det er bra at Equinor har utformet en mal for dette, men ikke gitt faste retningslinjer fordi det gir mer rom for individuelle tilpasninger. Tilbakemeldinger bør komme så tett opp på atferden som mulig for å ha best effekt. Dette vil de gjøre ved bruk av Equinors forslag til mal hvor tilbakemeldinger skal komme før, under, ved milepæler og etter aktiviteter eller prosjekter. Dette støttes av teorien til blant annet Kuvaas og Dysvik (2016), Rock og Jones (2014) og Cappelli og Travis (2016). Videre kan man si at prestasjonsutvikling er verdifullt for både organisasjonen og på individnivå fordi det gjør Equinor til en attraktiv arbeidsgiver. De ansatte får kompetanse og utfordringer som gjør arbeidet spennende samtidig som organisasjonen får motiverte ansatte som yter bedre. Spennende arbeidsoppgaver og muligheter for utvikling er spesielt viktig for arbeidstakere i dag, og kan være avgjørende for å tiltrekke seg og beholde gode ansatte. Prestasjonsutvikling tar høyde for dette, og vil derfor være et system som er i stand til å gi bedre prestasjoner og legge til rette for utvikling. Dette påvirker organisasjonsprestasjonen positivt fordi Equinor vil få enda mer kompetente medarbeidere både gjennom utvikling av de som allerede jobber der og gjennom at attraktive arbeidsgivere kan regnes å få et bedre utvalg søkere. Det vil være naturlig å se en sammenheng mellom de ansattes generelle holdning til prestasjonsutvikling og teorien som hevder at organisasjoner bør benytte seg av prestasjonsutvikling. Intervjuobjektene er enige i, og uttrykker at medarbeidere i organisasjonen også stort sett var enige om at fjerning av prestasjonsledelse og karakterene var positivt, og vil på bakgrunn av dette også være positive til prestasjonsutvikling. Gjennom andre organisasjoner er det vist at prestasjons-utvikling har gode effekter. Basert på det overnevnte kan det konkluderes med at prestasjonsutvikling inneholder og fokuserer på elementer som fører til at ansatte i organisasjoner presterer bedre, har flere muligheter for utvikling samt at dette har positive effekter på organisasjonsprestasjonen.

Selve endringen skjedde relativt fort og kom litt brått på noen av de ansatte, men at prosessen i forkant har vært godt utarbeidet. Dette baserer vi på flere intervjuobjektets utsagn direkte knyttet til dette tema, men kan også sies på bakgrunn av beskrivelser av forarbeid, opplæringsmateriale og foreløpig utførelse. For de involverte har dette vært en nøye gjennomtenkt og utarbeidet prosess, men det er naturlig at for flere ansatte som først leste om dette på intranett eller e-mail, var det et lite sjokk. I en organisasjon av Equinors størrelse er det for omfattende å inkludere alle ansatte i forarbeidet og endringsprosessen. Det er mer

hensiktsmessig at et utvalg av forskjellige i organisasjonen er med å utforme systemet. Equinor har brukt flere ulike avdelinger, fagforeningene og tillitsvalgte i endringsprosessen, noe vi mener er en nødvendig begrensning samtidig som det burde gjøre at alle interesser blir ivarettatt og dette samsvarer godt med Kirkhaug (2017). Videre har organisasjonen identifisert endringsagenter til å fronte endringen og dette ble gjort i Equinor gjennom Championgruppen og PL.

Vårt inntrykk er at kommunikasjon er en viktig faktor som kunne ha vært bedre i form av at det i hovedsak ble brukt intranett til å formidle endringen. Likevel har Equinor lagt godt til rette for videre kommunikasjon gjennom selve endringsprosessen gjennom materiale, henvendelser og opplæring. Dette har ført til at holdningen til selve endringen ble mer positiv etter hvert. Lederne i organisasjonen er også en viktig faktor fordi det er ofte de som skal utføre endringen samt kommunisere den på daglig basis til medarbeidere. Lederne er viktige for hvordan endringen implementeres, men også for hvordan den blir tatt i bruk i organisasjonen. Her har Equinor lagt godt til rette for og brukt mye tid på å lære opp ledere slik at de skal forstå og kunne ta i bruk prestasjonsutvikling. Dette mener vi er med på å legge et godt grunnlag for en vellykket implementering. Driverne i Equinor ble identifisert som press fra tillitsvalgte, eksterne omgivelser i form av forretningscykluser og organisasjonstrender samt at medarbeiderundersøkelsen viste en nedgang i motivasjon i etterkant av karaktergivningen. Equinor har hatt en rask endringsprosess, men etter at nyheten var publisert har de også hatt et solid grunnlag for suksessfull implementering i organisasjonen. Inntrykket vårt er at lederne generelt sett er positive til endringen, noe som gir godt grunnlag for en vellykket endring. Equinor er til en viss grad avhengige av at kulturen endres noe, da intervjuobjektene sier at tilbakemeldingskulturen ikke har vært den beste generelt sett. For at endringen skal bli suksessfull er de avhengige av at endringen også påvirker den generelle kulturen i organisasjonen.

Som tidligere nevnt vil lederens betydning endres noe ved å gå over til prestasjonsutvikling. Det blir forventet at lederne i større grad skal motivere og inspirere medarbeiderne de er ansvarlige for og legge til rette for personlig utvikling og vekst. Den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider blir viktigere fordi det vil være en avgjørende del for om prestasjonsutvikling skal kunne fungere optimalt eller ikke. Equinor vil nå legge opp til mer empowerment, men dette finnes ikke en felles oppskrift for hvordan dette skal gjøres fordi mennesker kan se på samme belønning med ulik grad av verdi. Det krever også at lederen setter medarbeiderne foran seg selv. Det krever at man bygger en nærere relasjon til

medarbeiderne sine enn tidligere. Dette er noe mange av Equinor ledere allerede har, men at det kreves en styrking av ledernes ferdigheter. Vi kan ved hjelp av teori og intervjuer, konkludere med at lederens rolle i implementeringen av prestasjonsutvikling er avgjørende for om prestasjonsutvikling blir en suksess eller ikke i Equinor. Dette var også en enstemmig respons fra våre intervjuobjekter. Lederen står fremst som rollemodell og skal vise veien videre. Er ikke lederen på bølgelengde med organisasjonens mål, vil det også bli svært utfordrende å implementere prestasjonsutvikling for det er nettopp lederen som skal være ansvarlige for å utvikle og bidra til empowerment hos sine medarbeidere. Dette krever visse lederegenskaper og en endring i lederatferd blant enkelte. En empowering leder skal gi medarbeiderne selvstendighet og bidra med nødvendig støtte og veiledning. Dette er også et punkt der lederne er avgjørende for prestasjons-utviklingens skjebne. Lederen må ikke slå ned på eller virke defensiv når medarbeidere kommer med forslag eller ytrer sin mening. Vi mener også at lederen er avhengig av å ha nøkkelpersoner som kan bidra til å spre budskapet nedover i organisasjonen. Dette er med på å bygge troverdighet og tillit til det nye systemet. Lederen er kanskje ryggraden i det hele, men nøkkelpersoner som andre medarbeidere ser opp til kan gjøre lederens jobb litt enklere, spesielt for de lederne som trenger opplæring og kompetanseheving i forhold til sine kommunikasjons- og relasjonsferdigheter.

Store organisasjonsendringer påvirker ulike elementer i en organisasjon. I Equinor sitt tilfelle vil det, etter eget ønske, bli et fokusskifte i forhold til hvilke motivasjonsfaktorer de vil dyrke frem, samt justeringer i både lederatferd og organisasjonskultur. Equinor har valgt å gå over til prestasjonsutvikling fordi de vil øke fokuset på nettopp utvikling. De vil se fremover og utvikle hver ansatt slik at det overordnede prestasjonsnivået øker. For å få til dette må de se på hva som motiverer de ansatte til å prestere og hva som demotiverer dem. På bakgrunn av teori og intervjupersoner, kan vi konkludere med at de viktigste motivasjonsfaktorene for utvikling av gode arbeidsprestasjoner i Equinor, er en kombinasjon av indre/prososiale motivasjonsfaktorer og ytre motivasjonsfaktorer. Ved å gå i fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling ønsker Equinor og fokusere mer på å utvikle de indre og prososiale motivasjonsfaktorene til sine medarbeidere, fremfor de ytre. Det betyr ikke at eventuelle ytre motivasjonsfaktorer forsvinner, men det behøver de heller ikke da det ene ikke behøver å erstatte det andre. Våre funn tilsier at det er medarbeidere som motiveres av lønn, men også av det høyere lønn og bonuser resulterer i. Lønnsforhøyelse eller en solid bonus betydde at medarbeideren hadde prestert over evne i forhold til de mål som var satt. Å vise at en prestere over evne gir også muligheter for mer utfordrende oppgaver og tillit fra leder. Når en da

mestrer disse nye utfordringene vil også det være belønnende i seg selv. Det foreløpige utfallet av prestasjonsutvikling sett fra et motivasjonsperspektiv kan vi si har gått, og er på vei i ønsket retning. Equinor har fjernet den mekaniske strukturen og gått over til empowerment. Empowerment gjør det mulig for medarbeiderne å jobbe mer selvstendig samtidig som de får være mer delaktige i beslutninger som angår dem. Dette vil forhåpentligvis øke medarbeidernes følelse av selvbestemmelse og øke mestringsfølelsen. Mestringsfølelse kan være en god kilde til indre motivasjon fordi det gir medarbeiderne økt selvtillit ved å få til oppgaver for så å få hyppigere anerkjennelse og tilbakemelding enn før. Selv om vi kan konkludere med at det både er indre/prososiale og ytre motivasjonsfaktorer til stede i Equinor, er vel kanskje den viktigste konklusjonen at mennesker motiveres av ulike ting i ulik grad. Det kan avhenge av kjønn, alder og kultur. Derfor må organisasjonene legge opp til et system som i større grad gir rom for individuelle tilpasninger. Slike individuelle tilpasninger mener vi Equinor nå legger til rette for ved å innføre prestasjonsutvikling.

Å kunne bidra til en gruppe og føle at en blir inkludert i en gruppe, er noe nesten alle søker etter. Vi tror at prestasjonsutvikling vil medføre et kulturskifte fordi medarbeiderne blir nødt til å samarbeide bedre med hverandre, kommunisere bedre med hverandre, og utvikle en større åpenhet rundt dette med å gi og motta gode kontinuerlig tilbakemeldinger. I Equinor så handler kulturen om å arbeide etter verdiene de har satt seg. Dette vil de for å styrke de avgjørende elementene som inngår i et vellykket prestasjonsutviklingssystem slik at kulturen ikke blir et hinder og overstyrer hvordan medarbeiderne samarbeider. Equinor bli nødt til å utvikle en bedre tilbakemeldingskultur i forhold til det å gi utviklende tilbakemeldinger. Medarbeideren må få en tydeligere beskjed om hva som var bra med oppgaven og hva som kan gjøres bedre slik at det kan skje en utvikling ved neste oppgave eller prosjekt.

Vi mener at organisasjonskulturen er et viktig element som kan påvirke prestasjonsutvikling både positivt og negativt, men de har også gjort noen grep for å prøve å styre den i en positiv retning. De har endret noen av verdiene sine, de jobber kontinuerlig med å fremheve viktigheten av gode leder- medarbeiderrelasjoner, samt betydning gode kvalitative tilbakemeldinger. Utfordringen blir å normalisere det. Utvikle et mestringsklima der alle har utviklingsmuligheter, samarbeidmuligheter og selvbestemmelse. Et prestasjonsutviklingssystem kan bidra til å utvikle et slikt mestringsklima, men for at prestasjonsutvikling skal fungere kreves det en god dose egeninnsats fra medarbeidere og ledere. Det nytter ikke at lederne informerer og forventer det ene og det andre, hvis det ikke

gjennomføres. Da har de bare tatt vekk et karaktersystem og ikke erstattet det med noe annet. Vi kan derfor konkludere med at det organisasjonskultur og prestasjonsutvikling påvirker og er gjensidig avhengig av hverandre. Prestasjonsutvikling kan bidra til å skape et tettere fellesskap og en mer helhetlig kultur med mindre sub-kulturer nå når Equinor vil rette fokuset mer mot mestring og utvikling. En kulturendring mener vi også er gjennomførbar. Medarbeiderrepresentanter har tross alt vært med på å bane vei for denne endringen, og gitt uttrykk for å være positive til prestasjonsutvikling.

For å svare konkret på den overordnede problemstillingen tyder våre funn og teorier på at prestasjonsledelse ikke fungerte optimalt i forhold til motivering av ansatte, som objektivt vurderingssystem, og det var ikke samsvar mellom alle eksterne og interne prosesser. Grunnen til at Equinor har valgt å gå over til prestasjonsutvikling er fordi utvikling av ansatte og et fremtidsrettet syn er viktige faktorer i dagens arbeidsmarked. I tillegg gir det mer fleksibilitet i forhold til mål og vurdering av ansatte noe som fasiliterer forretningsyklusene bedre. Prestasjonsutvikling legger til rette for å fokusere på dette, noe som gjør det til et bra system for Equinor. Dette igjen har vist seg å ha en positiv effekt på motivasjonen til ansatte, noe som kan føre til bedre arbeidsprestasjoner og mer lojale ansatte. Motivasjon og lederatferd er viktige elementer av prestasjonsutvikling, fordi empowerment, selvutvikling og autonomi er viktige forutsetninger for at prestasjonsutvikling som system skal fungere optimalt. Medarbeidernes motivasjon bør derfor først og fremst komme fra indre og/eller prososiale motivasjonsfaktorer. Lederen har ansvar for å tilrettelegge og oppmuntre til dette gjennom sin lederatferd. Prestasjonsledelse er utformet for at et system skal fungere i hele organisasjonen, men som teorien og våre funn har vist, gir ikke dette optimale resultater. Ulike mennesker og ulike oppgaver krever individuelle tilpasninger av goder, tilrettelegging, utvikling og lønn for å motivere ansatte til bedre arbeidsprestasjoner, og dette tar prestasjonsutvikling hensyn til. I tillegg påvirker prestasjonsutvikling organisasjonskulturen gjennom det å skape en tilbakemeldingskultur med stor takhøyde og initiativ til samarbeid. Holdningene i Equinor er generelt sett positive til fjerning av karakterene, noe som gjør innføringen av prestasjonsutvikling enklere. Det blir viktig for Equinor å vise lederne og medarbeiderne hvordan man skal gi gode tilbakemeldinger og effekten av et slikt virkemiddel for at endringen skal tas opp og bli en naturlig del av organisasjonslivet. Foreløpig gir prestasjonsutvikling gode resultater. Kalibreringen av 2017 hvor lederne for første gang skulle vurdere ansatte i henhold til prestasjonsutvikling, viste at lederne var mer nøkterne enn de har vært tidligere med belønninger. Generelt sett hadde lederne oversikt over hvem av sine

ansatte som presterte og ikke, og kunne fortelle hvorfor. Dette er et av målene med prestasjonsutvikling, og vi vil derfor konkludere med at implementeringen ser lovende ut. Videre er det viktig å påpeke at elementene i prestasjonsutvikling i hovedsak er midler for å nå det overordnede målet om høy organisasjonsprestasjon. Vi mener at våre funn vedrørende prestasjonsutvikling er et godt egnet for å oppnå dette.

## 8. Referanseliste

- Alvesson, M og Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture. Culture change work in progress*. London og New York: Routledge.
- Armstrong, M and Baron, A. (2007). *Managing performance; performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Arnold, John. og Randall, Ray. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace*. Pearson Education Limited: England.
- Bang, H., (2011). *Organisasjonskultur*. (4. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Biber- Hesse, N. S., og Leavy, P. (2006). *The practice of qualitative research*. California: Sage Publications, Inc.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. (2ed.) Cambridge: Polity Press.
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Buch, R., Dysvik, A., og Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Boudreau, J. og Rice, S. (2015). Bright, Shiny Objects and the Future of HR. *Harvard Business Review*. Hentet 21.04.18 fra <https://hbr.org/2015/07/bright-shiny-objects-and-the-future-of-hr>
- Cappelli, T. og Travis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*. Hentet 20.02.18 fra <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>



Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2016). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I Buch, R., Dysvik, A. og Kuvaas, B (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 21- 31). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Equinor (2018, 5 april). Hvor vi er. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/hvor-vi-er.html>

Glasø, L. og Einarsen, S. (2016). Hvordan lede for å demotivere dine medarbeidere? I Buch, R., Dysvik, A. og Kuvaas, B (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 111- 133). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Gripsrud, G., Olsson, H. U. og Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm AS

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring av samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Kopperud, H. K. og Martinsen, L. Ø. (2016). Motiverende ledelse. I Buch, R., Dysvik, A. og Kuvaas, B (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 138- 159). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016). Prestasjonsledelse og motivasjon. I Buch, R., Dysvik, A. og Kuvaas, B (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 167- 188). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Kongsnes, E. (2014, 25 januar). Karakterer på jobben er “ut”. *Aftenbladet*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/aenergi/i/edXMM/Karakterer-pa-jobben-er-ut>
- Lai, L. (2017, 12 desember). Rause ledere er gode ledere. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/avisen/dn-2017-12-11/18>
- Lawler, E. E. (2006). What Makes People Effective? In Gallos, J. V., (ed), *Organization development: a Jossey- Bass reader*. (p.545 – 633) San Francisco, California: Jossey-Bass business and management series.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2- HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm As.
- Myklemyr, A. (2014): “Storebrand droppet karakterene” fra Dagens perspektiv. Hentet 28.02.18 fra: <https://www.statoil.com/no/om-oss/organisation.html.html>
- Nerstad, L. G. C. (2016). Motiverende arbeidsklima. I Buch, R., Dysvik, A. og Kuvaas, B (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 61- 80). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Regjeringen (2018, 20 mai). Deleid selskap. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/statlig-eierskap-i-energisektoren/deleid-selskap/id2353247/>
- Rock, D., Davis, J. og Jones, B. (2014). Kill your performance ratings. *Strategy + business. Organizations & people*. Hentet 21.02. 18 fra <https://www.strategy-business.com/article/00275?gko=c442b>
- Røvik, K.A, Eilertsen, T.V og Furu, E.M (red) (2014). *Reformideer i norsk skole – spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

## 9. Vedlegg 1

### **Forespørsel om deltagelse i studie forbundet med masteroppgave**

Vi er to masterstudenter som tar endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med masteroppgaven. Tema for oppgaven er prestasjonsledelse og den endringen Statoil og andre organisasjoner gjør innenfor dette tema. I den forbindelse vil vi studere hvordan Statoil arbeider med endringen ved å gå fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling. Vi ønsker å finne ut hvordan endringen gjennomføres, bakgrunnen for endring og hva som vektlegges i utarbeidelsen av en ny prestasjonsledelsesprosess.

For å finne ut av dette foretar vi intervjuer hovedsakelig med ulike ledere i Statoil ved kontorer på Statoil Forus. Vi vil bruke båndopptaker og ta notater underveis i samtalen. Intervjuene antas å ha en varighet på mellom 45-70 minutter.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg slettes. Opplysningene vi samler inn vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene vil bli slettet når oppgaven er ferdig, innen utgangen av juni 2018.

Om du har spørsmål kan vi nås på mail; [ingvild.rasen@gmail.com](mailto:ingvild.rasen@gmail.com) eller [reiersen.louise@gmail.com](mailto:reiersen.louise@gmail.com).

Med vennlig hilsen

*Ingvild Rasen og Louise Reiersen*

Stavanger, April 2018.

## Informert samtykke

Navn på prosjekt: **Prestasjonsledelse i Statoil**

Navn på forskere: **Ingvild Rasen og Louise Reiersen**

1. Jeg bekrefter å ha lest og forstått informasjonen om prosjektets hensikt og gjennomføring. Jeg har hatt mulighet til å vurdere informasjonen og stille spørsmål dersom jeg lurer på noe.
2. Jeg har fått orientering om at det er frivillig å delta i undersøkelsen og at jeg har rett til å trekke meg ut av prosjektet når som helst underveis uten at det får konsekvenser for meg.
3. Jeg er gjort kjent med at deltakelsen er anonym og at opplysninger som samles inn vil bli behandlet konfidensielt. Samtidig er jeg er kjent med hva resultatet skal brukes til og at datamaterialet vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

På grunnlag av dette skriver jeg under denne erklæringen og er villig til å delta i studien.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Navn på deltaker

Dato

Signatur

## 10. Vedlegg 2

Spørsmål/underproblemstilling	Mest representative utsagn	Spesielle utsagn
Mål med prestasjonsledelse	Den generelle holdningen til våre intervjupersoner er at medarbeidere skal prestere best mulig ut i fra sine forutsetninger og i forhold til det organisasjonen har behov for.	<p>I3: Handler mer om hensikten, konteksten og innholdet i jobben, hvordan vi interagerer og utvikling utgjør et suksessfullt prestasjonsledelsessystem, ikke bare lønn som tidligere.</p> <p>I7: Systemene skal legge til rette for god prestasjon, i stedet for å styre. Jeg tror vår evne til å styre prestasjon i en kunnskapsvirksomhet er langt mer begrenset enn vi liker å tro. Ønsker ikke å bli styrt, men ledet, inspirert, coachet og gitt feedback.</p> <p>I4: Linke prestasjon opp mot organisasjonens strategi og målsetting. Mål satt av konsernledelsen og styre skal gå gjennom hele organisasjonen og treffe alle, slik at mine folk ser at det er en link til en større agenda med arbeidet de gjør. Dette har vi ikke alltid klart. Prestasjonsledelse er å motivere slik at medarbeiderne leverer på Statoils strategi.</p> <p>I5: Både at den enkelte skal forstå oppgavene og har eierskap til dem. Føle at man bidrar til målet som Eldar Sætre og hans team setter. Handler om å se sammenhengen mellom det som du jobber med nedpå gulvet eller på plattformene, og deres mål.</p>
Motivasjon	Funnene våre relatert til	I7: Har du mestring, formål,

	<p>motivasjon er at det er sammensatt og at folk har forskjellige drivere. Generelt er det enighet om at feedback, utvikling, det å bli sett og føle tilhørighet, annerkjennelse, eksponering, autonomi og kompetanse til å utføre ens oppgaver er viktige motivasjonsfaktorer. I tillegg er det bred enighet, utenom Bjarte, om at lønn og bonuser også er en viktig motivasjonsfaktor.</p> <p>De fleste intervjuobjektene mener at motivasjon er noe som har forandret seg litt over tid, men da kanskje i hovedsak fokus på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige. Stort sett enighet om at kompensasjon i form av penger ikke er eneste motivasjonsfaktor lenger, og kanskje ikke viktigste.</p>	<p>autonomi og tilhørighet så er dette langt mer effektivt enn å dingle en pose med penger foran folk for å få dem til å jobbe. Mye som motiverer oss i Statoil, vi har autonomi og empowerment, tilhørighetsfølelse, og formål har blitt enda klarere med ny strategi og visjoner. Individuell bonus for ledere har jeg ikke noe tro på, fullstendig idiotisk i en kunnskapsbedrift. Statoil ble etablert i 72 og fikk individuell bonus på slutten av 90-tallet, all den fantastiske prestasjonen Statoil hadde i alle årene før dette bonusverktøyet ikke var tilgjengelig. Ledelse var fellesnevneren da. Bonus kan fungere hvis det er lite motivasjon i selve jobben, lett å telle og hvis kvantitet er viktigere enn kvalitet, men det er ikke det vi holder på med i Statoil. Så motivasjon har endret seg over tid, men heldigvis har motivasjon gjennom god ledelse alltid vært kraftfullt og ikke blitt drept av bonusverktøyet.</p> <p>I3: Menneskelig utvikling er en sterk motivasjonsfaktor og åpne karriereveier. Samarbeid, fordi folk i Statoil bruker mye tid på å samarbeide og hjelpe hverandre, ikke bare utføre sin egen jobb. Annerkjennelse i form av eksponering og lønn. Motivasjonsfaktorene forblir nok de samme over tid, men viktigheten av dem har nok forandret seg.</p> <p>I4: Enkelte motiveres av belønning i form av penger,</p>
--	--	---

		<p>men kanskje i gjennomsnitt vel så mye av anerkjennelse (blir satset på, nye utfordringer, god feedback i det daglige). Konkurransementalitet gjør at i det lange løp kan man ikke bare gi ros, men må belønne i form av opprykk og greit lønnsoppgjør. Folk kommer fort å sier at de har jobbet lenge på et lønnstrinn så nå burde de få mer. Så ingen tvil om at folk skjener litt i den retningen også.</p> <p>I2: veldig mye fokus på kompetanse og læring, blant annet fordi vi driver med høyrisiko, storlykkeutsatt. Så det å ha kontroll på kompetanse er ekstremt viktig for oss. Tenke på de faktorene som er viktige for folk slik at de blir værende, vil folk skal være trygge i jobben og opptatt av hva som er viktig for dem. Variasjon i oppgaver og bytte arbeidsmåte, få som vil bytte anlegg, ser mye mer av det i kontormiljø. Folk med lavere utdanning motiveres og er opptatt av andre ting enn folk med høyere utdanning.</p> <p>I6: Det er forskjellig fra person til person, men jeg tror det er en stor enighet om at du må føle seg verdsatt, at arbeidet ditt er meningsfullt, at du føler deg motivert av å lære mer og stadig utvikle deg, og føle at du bidrar med noe</p> <p>I5: Mange mener jo at det er lønn, men en veldig viktig del i det er jo at den enkelte blir viet oppmerksomhet til og får</p>
--	--	--

		<p>anerkjennelsen for den jobben man gjør. God relasjon til sin leder og at man får tilbakemeldinger på at den jobben man gjør er viktig for totaliteten. Så er jo selvsagt lønn og en viktig del av det da, men når man ser at når man gjør en god jobb så følger det ikke bare penger i lønningsposen, men og gjerne andre og nye oppgaver og andre utfordringer. Når de ser at de mestrer disse så tror jeg at det er den største motivasjonen.</p> <p>Motivasjonsfaktorene som brukes i Statoil: Det er jo mange, men det er nok lønn som jeg tenker er den viktigste. Det er en oppfatning om at det er det de i den andre enden er opptatt av.</p>
<p>Rangeringens effekt på motivasjon</p>	<p>Intervjuene viser at generelt sett er inntrykket at folk er positive til å ta vekk karakterene, og at intervjuobjektene selv er positive til dette. Jevnt over tror ikke interjupersoner at karakterer var en særlig motivasjonsfaktor. Alle er enige om at rangeringssystemet har hatt både opp- og nedsider, og at det har vært spesielt krevende i de perioder hvor det var fokus på rangering. Flere har sagt at det er motiverende for de som får gode tilbakemeldinger, men at karakterer gjør at man</p>	<p>I1: karakteren hadde direkte konsekvens på lønn, noe som nok var med på å skjerpe prestasjonsfokuset og det har vært en del av det som en motivasjonsfaktor.</p> <p>I2: For de som får gode karakterer er det veldig motiverende, men totalt sett tenker jeg at folk ikke trenger en karakter som bevis på om de er flinke eller ikke, det vet de selv. Generelt er det en demotiverende måte å gi feedback på. Regelen er at det er demotiverende, også fordi lederen slipper å bruke så mye tid på feedback.</p> <p>I3: karakterer setter press på meg når jeg jobber, men enn at jeg er her for å lære og utvikle</p>



	<p>ikke trenger å utdype tilbakemeldingene like mye, og at slik kunne ledere snike seg litt unna.</p>	<p>meg. Det er ikke motiverende å vente til slutten av året med å få feedback, det vil jeg vite med en gang slik at jeg også kan forbedre meg med en gang. I tillegg rangerer alle forskjellig og sammenligner med andre, og hvis de ikke sammenligner med andre, hva er da grunnlaget?</p> <p>I6: Jeg mener rangering er en måte å gjøre det enkelt på i forhold til å dokumentere hva du synes om noen. Jeg tror folk synes det er veldig motiverende å få en høy karakter. Jeg tror der er en ytre motiverende faktor til et visst punkt når en snakker om ratings i forhold til bonuser, og selvsagt burde vi fokusere på de indre motivasjons-faktorene. Men vi betaler fremdeles folk for prestasjoner, med eller uten ratings, så ratings har egentlig ikke en innvirkning på det. Jeg håper vi kan komme bedre innpå de samme motivasjonsfaktorene på en bedre måte nå med PU.</p> <p>I5: det er kommunisert ut at 3,3 er en veldig bra karakter og det bør du være fornøyd med, men problemet er at du da ikke oppnår rammen i oppgjøret (lønn), så med gode leveranser så beveger du deg sakte imot bunn i lønnsgruppen du er i. Det blir jo ikke oppfattet som særlig motiverende. Hvertfall ikke så lenge en har blitt ansatt på øverste hylle og har tilgang til de beste søkerne. Det er jo den mest attraktive arbeidsgiver. Og det er jo en</p>
--	---	---

		sånn mismatch.
Prestasjonsledelse: hva fungerte	Den generelle oppfatningen av hva som fungerte er i hovedsak at det ga struktur og var prosessstyrt med klare frister, og derfor enkelt. Det hadde direkte konsekvens på lønn, og var derfor enkelt i den sammenheng å bruke. I tillegg mener flere at Statoil hadde en mer holistisk tilnærming til rangering som ikke var like brutal som andre organisasjoners og ga rom for litt fleksibilitet.	<p>I4: det gamle systemet var årshjulpreget/kalenderdrevet, klare deadlines med påminnelser, så det var litt hjelp til ledere og folk visste hva de skulle forholde seg til. Kunne fint fortsatt med det, men veldig sansen for den nye måten å gjøre det på. Det var litt fleksibilitet, skulle ikke presse så og så mange inn i forskjellige karakterer og ingen 1-ere ble kastet ut.</p> <p>I3: målsetting tror jeg virket, for uavhengig av prestasjonsledelsessystem og at studier som sier målsetting ikke er effektivt, var det effektivt i form av å gi et felles formål. Det tok også opp talent og etterfølgere, noe som er veldig viktig i PL. Lett å samkjøre med juridisk, lønn og årlig dataoverensstemmelse.</p> <p>I7: Det var lett å kalibere for du kunne gjøre det i forhold til tall. Men i sum tror jeg ulempene var større enn fordelene.</p> <p>I6: Det er avhengig av hvem du ser på. Hvem fungerte det for. Fra våres perspektiv fungerte det fordi vi visste at folk ble sett etter og at de hadde dialoger med lederne deres. De hadde utviklingsmål og prestasjonsmål. Det var betryggende for oss å kunne overvåke/spore disse målene. Hjelpsomt for de ansatte at lederen måtte fokusere på</p>

		<p>dette. Folk liker strukturen. De som gjorde det bra fungerte det veldig bra for. Hvem liker vel ikke å bli fortalt at de presterer over gj.snittet? Det føles flott og fantastisk, så det fungerte for mange personer. De likte den oppfattede åpenheten. Det var greit å vite at hvis de fikk 3,3 så fikk du x mengde lønnsforhøyelse.</p> <p>I5: Det kommer an på hvilken type person du er selv og hvilken type leder du har. Noen leverer godt og får gode karakterer og det betyr at de har en elder som er modig nok og som setter seg inn i hva den enkelte har prestert slik at du tør å gi de en toppscore. Og de som får det og føler de får god uttelling for den jobben de gjør de er jo fornøyd med systemet.</p>
<p>Prestasjonsledelse: hva fungerte ikke</p>	<p>Ut i fra intervjuene kan vi se at de fleste mente det ble mer fokus på prosessen enn innholdet fordi det var lettere å ha fokus på hva du skulle levere, og mer krevende med måten du skulle levere på.</p> <p>Ble litt for mekanisk, statisk og brukte for mye tid på karaktergivningen.</p> <p>Enighet om at intensjonen var å skjerpe prestasjonsfokus og motivere, men spredt syn på om dette har fungert eller ikke. Meininger fra den ene siden av spekteret til den andre.</p>	<p>I1: Satt igjen med to overordnede scorer, en på leveranse og en på atferd, som det ikke var like lett å sette to streker under svaret på. En god del av tiden ble brukt til å forsvare scoren, og man var derfor ikke så fremtids- og utviklingsfokuset.</p> <p>I4: Ledere ga stort sett middels til høy karakter da dette skapte mindre støy, var ikke gøy å gi dårlige karakterer, trygt å holde seg i midten. Så i praksis brukte man sjelden skalaen, og det ble mye fokus på karaktergivningen og mindre fokus på å diskutere hva som er en god prestasjon.</p> <p>I3: Det faktum at man har en årlig syklus sender signaler om</p>

		<p>at man bare trenger å snakke en gang i året, og det er sannsynligvis ikke den kulturen vi vil ha. Mer redsel ved rangering fordi man føler noen dømmer deg i stedet for å hjelpe til å utvikle deg. Fare for at folk satte lavere mål slik at de kunne nå dem, i stedet for høye mål de ikke nådde. Slik kunne folk prøve å sikre seg en bedre karakter.</p> <p>I6: Fokuset ble mer på å sette merkelapper på folk og plassere dem i riktige bokser. Ledere brukte mye tid på små forskjeller uten verdi. Å diskutere med noen mo en person skal få 4,3 eller 4,4 er lite verdifullt. Vi fikk nedgang i motivasjon etter at rangeringen ble gitt av flere folk enn de som fikk oppgang. Ledere fortalte at de måtte jobbe veldig hardt med sine ansatte for å opprettholde motivasjonen etter at ratingen ble delt ut.</p>
<p>Påvirkning fra andre organisasjoner og organisasjonstrender</p>	<p>Grunnantagelsen her er at Statoil påvirkes av andre organisasjoner og organisasjonstrender, men at de tilpasser disse til egen organisasjon og at dette ikke nødvendigvis er hovedgrunnen til endringen.</p>	<p>I2: Det tror jeg jo, og det håper jeg at vi blir. Vi har alltid følere ute i markedet og ser hva andre gjør for vi er jo i konkurranse om de beste folkene, og de vil ha den beste løsningen. Vi vet jo at PL er en viktig faktor for folks valg av arbeidsgiver. Så har jo våre tillitsvalgte vært veldig imot og det skaper jo ikke positive vibrasjoner i arbeidsmiljøet.</p> <p>I1: forhåpentligvis klarer vi å ha en brukbar balanse på at vi både har radaren på og er opptatt av det som skjer</p>

		<p>innenfor akademia og i andre organisasjoner, samtidig som vi finner vår vei i det.</p> <p>17: Klart at det ligger noe inspirasjon i fra andre med å bli kvitt karakterene, men jeg tror det hadde skjedd uansett. Slik fikk man kanskje litt lettere gehør i styret, men håper og tror at det ikke var den viktigste grunnen.</p> <p>16: Vi ser alltid etter kontinuerlig forbedring. Vi spurte oss selv om nåværende system var beste praksis. Vi spurte blant annet også eksternt ved å se på andre praksiser som ble brukt, og om dette var et bedre system.</p> <p>15: Når vi innførte dette karaktersystemet så tror jeg det at det var fordi det var liksom trenden i markedet/samfunnet. Så har man jo sett at dette har fungert med varierende hell og mange har jo hatt relativt dårlig utbytte av det. Men jeg føler at det som vi har gjort nå i det siste er at vi bruker våre egne erfaringer til å finne veien og kanskje ikke være så veldig opptatt av hva andre gjør Det er min refleksjon.</p>
Syn på prestasjonsledelse	Funnene her er noe sprikende, men de fleste er enige om at synet er noe variert, men at det var mer lettelse enn motvilje da karakterene skulle fjernes.	12: generelt tror jeg folk opplevde det som lite konstruktivt og lite motiverende fordi det ble mye fokus på oppgavene og lite på hvordan du skal utvikle deg.

	<p>I1: Hele spekteret egentlig, men eks tillitsvalgte ga en ganske klar tilbakemelding på at de ikke var tilfreds med systemet, så sikkert et flertall som ikke var begeistret.</p> <p>I4: tror folk var vandt til det, og opplever ikke at folk synes det var fantastisk at vi skulle bli kvitt det. Jeg opplevde ikke noe jubel når vi skulle over til noe nytt, for folk følte ikke at det gamle hadde vært vondt å vanskelig.</p> <p>I6: Jeg vil si mange er glade for å bli kvitt det. Hvorfor ble det ikke gjort for lenge siden osv. Mens andre var mer usikre. Hvordan skulle vi nå vurdere lønnen deres? Andre igjen elsket rangering, klarheten i det, mens andre ikke bryr seg om det er det ene eller andre.</p> <p>I5: Jeg må jo baserer meg på de tilbakemeldingene som kommer utenifra og jeg vil si at det er en overvekt som ikke oppfattet det som rettferdig. Det er ikke forståelig kan du si, og det er jo fordi du har laget et system der, hvis du har en gruppe på 10 personer så har du 2 stk som leverer til 5ere og så må noen andre ned på en 2er for at kabalen skal gå opp. Og da er det jo egentlig resultatet gitt på forhånd og det er umulige rammer for lederne som skal praktisere dette her systemet og håndtere det på en rettferdig måte.</p> <p>I5: Det har vært enkelttilfeller.</p>
--	---



	<p>kunne gi kontinuerlig feedback, sammen med et fremtidsrettet og utviklingsperspektiv i motsetning til et oppgave og fortidsperspektiv. I tillegg nevner alle at trender og det at andre organisasjoner har gått vekk i fra rangering har hatt innvirkning i ulik grad.</p> <p>Det at andre organisasjoner går vekk i fra rangering, Statoils skjerpede strategi og til en viss grad tillitsvalgte nevnes som årsak til for timingen av byttet.</p>	<p>vi har gjort oss, og grundige samtaler med ledere og ansatte, samt en orientering på det som rører seg ute i andre organisasjoner og academia. Har jo opplevd noen gode resultater med det gamle, så da blir det et spørsmål om timing for når man opplever at organisasjonen er moden for å endre kurs.</p> <p>13: Vi vil posisjonere oss som mer innovative og forretningsdrevet. Noe som betyr at interne prosesser må matche eksterne. Og så handler dem om hva som er de endrede behovene i motivasjon. Hva er viktig for folk? De revurderte verdiene er også en driver, hvor samarbeid er ny verdi. Neste steg var å se på hvilket prestasjonsledelsessystem som kunne bringe spesielt empowerment og samarbeid sammen.</p> <p>12: Kan ikke bare endre et slik system over natta. Svære prosesser og tusenvis av ledere som skal omskoleres og hundrevis i PL som skal settes i stand til dette. Krever masse datateknisk systemoppdateringer. Hatt tro på det forrige og sikkert vært litt jobb i kulissene over tid med å finne et bedre alternativ.</p> <p>17: Har hatt en mer holistisk tilnærming og de negative effektene har nok derfor vært mindre hos Statoil.</p> <p>16: Vi måtte finne balanse for vi var ute etter å gå vekk i fra den</p>
--	---	--



		<p>byråkratiske måten å gjøre ting på. Vi ville vekk fra den mekaniske siden og mer mot empowerment</p> <p>I5: Det fordi vi har gjennom de erfaringene vi har gjort oss, at lederne tror at dette har vært et godt system som har gjort deres lederrolle enklere, men det bli jo aldri vellykket, du kan ikke lage et godt system hvis du ikke utøver ledelse på en god måte. Jeg torr vi vil se gode og mye bedre resultater med kontinuerlig dialog.</p>
<p>Intensjon med prestasjonsutvikling</p>	<p>Kort gjenfortalt er det stor enighet om at intensjonen bak prestasjonsutvikling er å skape en god helhetlig prosess hvor samarbeid, utvikling, åpenhet, dynamikk og feedback står i fokus. Det er også enighet om at dette vil ha en positiv effekt på motivasjonen også.</p>	<p>I1: sette fornuftige mål, følge opp på en god måte, gi og motta feedback gjennom en god prosess, tro på at vi kan drive kontinuerlig utvikling av den enkelte og gjennom dette kan vi levere stadig sterkere resultater.</p> <p>I7: Tre nøkkelord; team, dynamikk og åpenhet. Bygge på det folk er gode på, samt være mer utviklingsorientert i stedet for evalueringsorientert. Det synes jeg er bra.</p> <p>I4: Gi feedback med en gang og korrigere med en gang framfor å vente.</p> <p>I2: Utvikling er behovet da vi ansette svært få nye og er avhengig av de vi har. Viktig å utvikle de vi har og at de velger å bli (nedgang i søkere til petroleumsfaget, som er folk de er svært avhengige av).</p> <p>I3: Intensjonen primært er å fasilitere forretningene. Gå fra</p>

		å være en styrende kultur til en utviklende kultur samt at vi ønsker å se framover.
Hva er en prestasjon i Statoil	Her er intervjuobjektene ganske enige om at det er å levere på noe som avtalt. Leverer i forhold til ulike mål man har satt seg eller oppnå et forretningsmål. At du jobber på linje med statoils verdier til enhver tid.	<p>I2: prestasjoner på alle nivå, at du leverer som avtalt, når du presterer utover avtalt, få til større resultat, involvere flere folk på en bedre måte, lite støy knyttet til oppgaven osv.</p> <p>I3: Evnen ansatte har til å gi seg helt hen til arbeidet.</p> <p>I7: Det med å definere god prestasjon er 50/50 med hva og hvordan, det er jo en bærebjelke. Vi, og de fleste organisasjoner er litt på autopilot når det gjelder å sette mål, og noe av bakgrunnen for dette er at hvis man ikke setter mål så vet ikke folk hva de skal gjøre, og hvis man ikke setter mål kan man ikke måle prestasjon etterpå. Jeg er dypt uenig i begge to. Enklest å evaluere prestasjon i etterkant. Primært i mot den type mål som blir satt på en.</p> <p>I5: Hvordan du fungerer i teamet. Hvordan omgås du, hvordan snakker du med medarbeiderne dine. Det er jo det viktigste. Hvordan engasjerer du dem, hvordan deler du kompetanse med hverandre, og det som jeg vurderte som prestasjoner var jo når vi var ferdig med året og du måtte skrive årsrapport på hvordan vi hadde nådd målene våre, eksempel ferdig med inspirasjonsprogram, du har HMS resultat som er lavere</p>

		<p>eller bedre enn det som er forventet. Og du har en regularitet på anlegget som er tilfredsstillende og som ligger så høyt som det går an å få det. Det er jo det som er prestasjoner kan du si. Gode prestasjoner er jo ikke enkeltprestasjoner der en ser på hvor flink du er til å ta snarveier.</p>
<p>Hvordan måle prestasjoner nå</p>	<p>Våre funn indikerer en viss usikkerhet rundt dette som begrunnes med at de enda er i implementeringsfasen og at det er en modningsprosess. Men at man nå snakker om high performers, medium performers og under performers. Men det kommer fram at disse begrepene varierer noe, så det er kanskje ikke godt nok innarbeidet enda. Det er nokså felles enighet om at dette er en del av lederjobben og at med det rette begrepsapparatet skal man være i stand til å vurdere prestasjoner og gi feedback.</p>	<p>I1: skal være ærlig å si at vi ikke har funnet en kanongod formel på det enda. Startet med å sette opp og prøve nye former for kategorier, har enda en liten vei å gå.</p> <p>I4: plutselig en trepunktsskala i stedet for en fempunktsskala. Ikke ute etter å kategorisere folk, men peker på hva som er bra. Man forklarer hva som utgjorde den fantastiske prestasjonen fremfor rangering.</p> <p>I2: dialogen har fått et annet fokus og er mer fokusert på hvorfor dette er bra, hvordan man kan bli bedre og hvordan man skal utvikle personer.</p> <p>I3: mange lurer på hvordan man skal koble prestasjon med kompensasjon, men vi vet enda hvem som presterer og ikke, selv uten rangering.</p> <p>I6: Prestasjoner blir målt opp mot fakta og observasjoner, ingen fordommer. Hvordan du bidrar til andres suksess. At du jobber etter statoils verdier. Kjempeviktig! Gjør du ikke det er det ikke en prestasjon.</p>

		<p>I5: Da blir det tilbake til slik vi hadde det før. Vi klarte jo å motivere folk da. Men gjennom den dialogen der (kontinuerlig dialog) så kan du jo korrigere hvis du ser at noen sliter og ikke gjør jobben sin, det kan jo være mange årsaker til det. Men det er jo lett å vurdere opp mot de målene som du har satt når året begynner om du har forbedringspotensialet, om du leverer under det som er avtalt og forventet eller om du leverer over. Du trenger ikke å ha karakterer for å kunne fortelle folk at noe ikke er godt nok, og at her må vi gjøre noe. Og sånn hadde vi det før.</p>
<p>Inntrykk av implementering prestasjonsutvikling</p>	<p>De fleste intervjuobjektene gir inntrykk av at dette skjedde relativt raskt, mens de som har vært med fra start og gjennom hele prosessen har naturlig nok er saktere perspektiv. Det er derimot stor enighet om at når endringen først var kommunisert har det vært tett oppfølging i form av materiale og lederstøtte.</p>	<p>I4: Klinka til ganske kjapt da vi hadde besluttet å endre kurs, uten at vi hadde fastlagt alle fasetter av endringen. Synes vi har fått det til å fungere på en god måte, nå utvikler det seg med oss, og kommer ikke som en big bang. Retningen var klar nok, så det er guide nok til å få ting på plass.</p> <p>I7: PL har jobbet veldig hardt og seriøst på dette med hensyn til materiell og lederstøtte.</p> <p>I3: Har jobbet, for det første, å med å lukke 2017 suksessfullt, fordi det er et transitionår, man må gjøre det bra for å sørge for at folk føler vi ha tatt oss av dem. I 2018, har det handlet om å skape engasjement rundt verktøyet, aktivitetene, hvordan bruke det i form av oppnåelser.</p>

	<p>I4: Flere ledere oppfattet det veldig bardust og ble litt tatt på senga. Flere hadde ikke hørt om det før det plutselig var på intranett og snakkis i gangene. Jeg selv og noen andre var nok litt kritiske fordi vi ikke hadde eierskap til det nye. og derfor var det også vanskelig å snakke positivt i begynnelsen, å måtte forsvare en ny løsning på sparket som man ikke hadde eierskap til. Men så kom de relativt raskt på banen med en prestasjonspakke og fikk huket den inn igjen. Det gikk nok litt fort, noe jeg har forstått var knyttet til ulike deadlines, men involveringen i forkant var ikke veldig sterk.</p> <p>I6: Vi implementerte relativt kjapt. Prosess fra januar til høsten 2017 der vi designet og kom opp med konsepter og referansemålte (benchmarking) oss med andre selskaper. Dagen vi fikk en beslutning var dagen vi implementerte. Vi jobbet tett med belønnings- og juridisk avdeling. Etter at sluttårs-prosessen var ferdigstillet kunne vi se på hvordan vi skulle operasjonalisere tilbakemelding og utviklingen for 2018. Jeg vil si at vi trodde vi implementerte da, men det vi ser er at vi faktisk implementerer nå, fordi det er nå folk tenker «oi noe har fornadret seg». Fra neste uke vil vi ha informasjonsskjermer med viktigheten av tilbakemelding og inspirerende quotes fra Bruce Lee osv. Det er nå folk spør og begynner og engasjere</p>
--	---

		seg.
Respons på prestasjonsutvikling	Den generelle oppfatningen blant våre intervjupersoner er at det varierer, men stort sett var de fleste positive til fjerning av karakterer, selv om mange søkende til hvordan det skal gjøres, hvordan det skal operasjonaliseres og hvordan det påvirker dem personlig.	<p>I1: Jamt over god respons, men vi er enda på en reise så folk lurar på eks konsekvensutvikling for lønn siden alle aspekter ikke er helt på plass enda.</p> <p>I3: Jeg tror alle endringer har sine kurver, spesielt når det påvirker deg som person. Første reaksjon er lettelse over at karakterene er vekke, men så lurar man på hvordan man nå skal vite hvordan man gjør det og hvordan andre skal vite hvordan man gjør det. enhver endring er personlig fordi det er opp til alle å reflektere over hva dette betyr for dem, spesielt med hensyn til å få, gi og be om feedback.</p> <p>I6: Det er ulike reaksjoner på tilbakemeldingsbiten. Noen vil ikke gi tilbakemelding eller be om tilbakemelding fra kollegaene sine. De synes det er ukomfortabelt og feil måte og gjøre det på. Derfor jobber vi hardt med å få folk til å føle seg komfortable med tilbakemelding. Mange liker reduksjonen i byråkrati, noen freaker litt ut av det. Så mixed feedback, god start, enda tidlig å si.</p>
Utfordringer med prestasjonsutvikling	Intervjupersonene trekker frem flere av de samme utfordringene, hovedsakelig hvordan det skal knyttes til kompensasjon, det praktiske og mangelen på struktur sammenlignet	I3: veldig praktisk, jeg har sett at folk elsker struktur, så følelsen av ubehag når det er borte og det er opp til en selv tror jeg blir en utfordring. Sammenhengen mellom prestasjoner og belønning, og hvordan vi vurderer belønning

	<p>med tidligere, at det krever mer av både ansatte i form av kontinuerlig dialog hvor man ber om og gir feedback, samt måten man skal gi feedback på.</p>	<p>er noe vi vil bruke tid på for å være sikre på belønningsfilosofien vår og vår strategi. Og det å få til en felles kultur og bringe ulike perspektiver sammen til en felles forståelse er en utfordring.</p> <p>I4: den største utfordringen blir nok å gjøre feedback til ferskvare. At vi ikke har frister og skriftlige påminnelser i samme forstand lenger.</p> <p>I6: Gjøre folk trygge på å gi tilbakemeldinger og å be om tilbakemeldinger. Lederne får en vanskeligere jobb fordi du må kommunisere på et helt annet nivå. Du må gi tilbakemelding på et kontinuerlig nivå og du må eie tilbakemeldinger i større grad enn før.</p> <p>I5: Jeg tror noen ledere ser på det med litt skrekkblandet fryd, for det blir absolutt ikke lettere å være leder når du gjør en slik endring som dette. Mange føler vel at med den måten det her har gått ut nå så føler de gjerne at de har mistet begge krykkene sine.</p>
<p>Suksessfaktorer</p>	<p>Våre funn viser at de antatte suksessfaktorene generelt anses å være lederne, og deres evne til å ta i bruk kontinuerlig feedback. Inn under dette kommer det ulike innspill som opplæring og informasjon, at lederne tar eierskap og</p>	<p>I6: Folk må se at det utgjør en forskjell for dem på en positiv måte. Da er vi avhengig av at senior-lederen er gode rollemodeller for dette og at junior-lederne leverer på det.</p>

	gjennomfører det, at det oppleves som en hjelp i jobben og til utvikling og at man stadig jobber videre med prosessen og begrepsapparatet.	
Ønsket utfall for prestasjonsutvikling	I intervjuene kommer det fram at det ønskede utfallet er en blanding av forskjellige faktorer som mer utviklingsfokus, mer motiverte medarbeidere, mer attraktiv arbeidsgiver og et mer dynamisk fokus. Dette i seg selv er ikke et mål, men midler for å nå det overordnede målet som er økt organisasjonsprestasjon.	
Ledernes rolle for prestasjonsutvikling	Stor enighet om at lederne er viktige til helt avgjørende for prestasjonsutvikling.	<p>I2: Helt avgjørende, for dersom de ikke tror på og følger opp og øker sin kompetanse, så har vi ikke oppnådd det vi ønsker å oppnå, da har vi bare fjernet noe å ikke erstattet det med noe annet.</p> <p>I1: hvis du skal få effekt av en endring så er du avhengig av lederne og at de tar dette videre og ut, så måten lederen tar dette videre på blir det direkte resultat.</p> <p>I7: ledere har en nøkkelrolle i å vri dette i en positiv eller negativ retning, både gjennom måten de bruker det på og måten de kommuniserer det på.</p> <p>I3: alt. Det er en annen måte å lede på, du skal ikke være så direktiv, men mer empowering. Du skal ikke vente til slutten av året, men være mer proaktiv med feedbacken.</p>



		<p>15: PU skal fungere gjennom godt lederskap og dialog, men det er jo en kulturendring som tar tid. Lederen har alt å si. Det er du som er grunnmuren for dette.</p>
Ledere og kommunikasjon	<p>intervjupersonene er jevnt over enige om at mye handler om hvor ofte og hvordan ledere skal kommunisere med sine ansatte. At det med kontinuerlig feedback blir en del av det daglige, men at man fremdeles må dokumentere noe av feedbacken på en lur måte. De er enige om at det som hovedsakelig endrer seg er hvor mye tid og energi ledere må bruke på sine ansatte.</p>	<p>13: Det betyr mye for lederskap fordi det påvirker måten man kommuniserer på og hvor ofte man kommuniserer. Som leder må du oppmuntre, ikke i ordre, gi feedback for å utvikle ikke å dømme. Jeg tror den ene tingen som endrer seg er hvor mye tid ledere bruker på sine folk, du må tenke mer på dem og utvikle dem.</p> <p>17: At feedbacken blir mer kontinuerlig og dynamisk slik at man slipper disse stuntene her og der, men at det flyter mer jevnt over.</p> <p>11: det vil fortsatt være viktig å dokumentere feedback for ansatte skifter, ledere skifter osv. Vi prøver et verktøy hvor medarbeidere og ledere kan legge inn feedback og så lager din leder en overordnet feedback basert på dette.</p> <p>14: i det daglige må vi bli flinkere til å gi muntlig feedback, og gjennom å øve på dette kan man og bli flinkere til å gi skriftlig.</p> <p>16: Kan ikke gjemme deg bak ratingen lengre. Du må kommunisere på et mer kvalitativt nivå. Vi forventer sterke, jeg skal ikke si sterkere for jeg mener mange av våre</p>

		<p>ledere har dette, de er fantastiske, men du trenger sterke kommunikasjonsferdigheter, du må være interessert i utvikling og bruke tid på å snakke med folk om tilbakemeldingen de får og hvordan de kan bruke den.</p> <p>I5: Hvor ofte en skal gi tilbakemelding, når osv er jo det som er 10 000kr spørsmålet. Du påtar deg en rolle når du blir leder, og det nye systemet gir deg stor frihet til å utøve lederskap. Så det er veldig individuelt, det er min erfaring. Jeg hadde ca 20 medarbeidere i min gruppe, og han ene måtte ha anerkjennelse hver dag og da leverte han over evne. Andre kunne du snakke med kanskje en gang i uken eller hver 14dag. Du må kjenne folkene og da vet du hvor mye tid du skal bruke og da kan du gi tilbakemelding gjerne om det er 1 gang i måneden eller om det er tredje hver måned det er helt individuelt. Og det er jo det som er så vanskelig å utøve den lederrollen. For å sette alt inn i en mal og si at sånn skal vi gjøre det og det er likt for alle det blir håpløst. Det fungerer ikke.</p>
Organisasjonskultur med prestasjonsledelse	Det generelle synet på organisasjonskulturen er at Statoil har en sterk kultur, en åpenhetskultur hvor samarbeid står i fokus og hvor det jobber	I4: Du møter en genuin åpenhet og villighet til å dele, samarbeide på tvers av org. og være med å bidra til hverandres oppgaver og mål. Vi kan sikkert bli flinkere på tvers, men det

	<p>mange flinke folk som er villige til å dele sin kompetanse. I tillegg legges det til at de har en sterk sikkerhetskultur da de er i en høyrisiko bransje.</p>	<p>handler ikke om motvilje, men hva man får til i hverdagen.</p> <p>17: Jeg tror det som har preget Statoil er at vi er en ung org. i forhold til konkurrentene, og at det var store jobber hvor folk fikk stort ansvar, og det tror jeg har preget kulturen siden den gang, og det har ingen systemer klart å ta knekken på.</p> <p>13: hatt en sterk arv og sterk kultur ang. kollektivismen og samarbeid. Våre verdier er en viktig del av kulturen og det var de som gjorde at jeg ville jobbe her.</p> <p>12: det er en kultur som er preget av mange hjelpsomme folk. Folk som vil vel, som deler sin kompetanse, og det synes jeg er ganske unikt.</p> <p>16: Jeg vil si den er verdistyrte. Jeg tror vi lever etter verdiene våre vi er veldig samarbeidsvillige. Mye åpenhet. Det norske «hjemme» eller basen gir oss et annerledes perspektiv på det å bry seg om hverandre. En kultur der folk liker å gjøre de rette tingene. Jeg tror vi jobber mot en utviklende kultur, men vil ikke si vi er der ennå.</p> <p>15: Jeg opplever at det fremdeles er litt ettervirkninger etter fusjonen StatoilHydro. At vi enda ikke helt har funnet en felles vei. Litt subkulturer på ulike plattformer og avdelinger som folk verner om. Håper at kulturen blir mer helhetlig nå når vi innfører PU.</p>
--	--	--

<p>Feedbackkulturen</p>	<p>Våre funn rundt dette tema viser at så å si alle mener at det har vært blandet, men generelt har de en vei å gå her. Feedback har bestått mye av overfladiske tilbakemeldinger, og ikke fullt så mye refleksjon på hvordan man kan gjøre ting annerledes. Feedback har vært litt mer frivillig før, og ofte i forbindelse med rangeringen. Med prestasjonsutvikling eksponeres alle for feedback.</p> <p>Alle mener norsk kultur har en innvirkning på feedback kultur, men på litt ulike måter. Noen mener nordmenn er litt for høflige og ikke tørr å si direkte hva de mener, mens andre mener vi er mye mer direkte og opptatt av feedback enn mange andre land.</p>	<p>I1: hele spekteret, fra gode, åpne og direkte tilbakemeldinger til høflighetsfraser.</p> <p>I4: Vi har ikke vært så flinke på feedback, og var du heldig kunne du gi en treer og være rund i tilbakemeldingene, men man grudde seg for å gi dårlig tilbakemelding. Noen har vært flinke, men generelt har vi ikke hatt en god feedbackkultur.</p> <p>I2: tror vi har mye å gå på i forhold til utviklende feedback. Vi er flinke til å klappe og juble, men det å være opptatt av å gi utviklende feedback som ikke er så kritisk, må vi bli bedre på. Dansker er mer direkte og briter høfligere. Ulike stiler som fungerer ulike plasser. Men du kan jo få bakoversveis hvis du kommer fra London til Hammerfest eks.</p> <p>I7: Høyt under taket i forhold til åpenhetskultur, og det er jo feedback en del av. Jeg tror den kontinuerlige feedbacken har vært der mer en vi tror, men har ikke hatt samme status fordi den ikke fanges opp i system. Men er det et mål å i seg selv? Vi har medvind gjennom kulturen vår i forhold til styringsmodellen, så dette er et konkurransefortrinn.</p> <p>I3: Prestasjonsutvikling gjør at alle eksponeres for feedback, mye mer åpent og transperency. Jeg tror folk hadde et valg tidligere og noen</p>
-------------------------	---	--

		<p>gjemte seg bak karakterene. Norge er en veldig konsensus basert kultur og vi har et behov for å føle at vi alle er enige. Så det kan hindre feedbackkulturen fordi man ikke vil skape konflikt.</p> <p>I6: Jeg mener folk er bedre på å gi tilbakemeldinger enn de tror de er. Veldig flinke på arbeidsrelaterte ting, men ikke så flinke på personlige. Interessant at noen differensierer dette. Så vi har en sterk feedback-kultur på den måten. Men i forhold til å evaluere prestasjoner eller gi folk konstruktive ting å tenke over om dem selv, det er reisen vi må på.</p> <p>I5: Det har alltid vært greit å komme med meninger/kritikk og har bare opplevd i få tilfeller at noen har blitt straffet for det. Feedbackkulturen blir nok påvirket positivt av prestasjonsutvikling. Folk senker skuldrene litt og opplever at det vil være lettere å ha åpenhet. Men jeg er skeptisk til at kollegaer skal gi tilbakemelding på hverandre. Det er en leders jobb. Kan skape en ukultur der en føler at man angir hverandre.</p> <p>Tilbakemeldingskulturen påvirkes av norsk kultur: Karakterer var mer enn innføring av såkalt Hard- HR med amerikansk preg. Mens nå er vi mer tilbake til den norske arbeidsmodellen som jeg synes er bra.</p>
--	--	---

<p>Organisasjonskulturens betydning for prestasjonsutvikling</p>	<p>Den generelle holdninger er at organisasjonskulturen er svært viktig i forbindelse med overgangen til prestasjonsutvikling, og at organisasjonskulturen forhåpentligvis påvirkes i den forstand at man får et tydeligere utviklingsfokus, samarbeid på tvers og hvordan folk integrerer og gir feedback er avhengig av kulturen.</p>	<p>I1: Styrke utviklings – og samarbeidsfokuset gjennom disse justeringene, for vi er jo tydelige på at her handler det om å gjøre hverandre gode på tvers av org. og at dette er en viktig del av det å prestere. Jeg opplever at lederne i Statoil er flinke til å ta innover seg og drive videre de kurser som Statoil velger, så utvikling av måten vi utvikler prestasjoner på kan være med å videreutvikle organisasjonskulturen.</p> <p>I3: Du kan endre en prosess, en tidslinje, et system, men du kan ikke endre hvordan eller at folk snakker, og det er kultur. Det som kommer til å avgjøre prestasjonsutvikling til slutt, er hvor mye folk interagerer, hvor mye de samarbeider, hvor mye de snakker om feedback på den rette måten ved å fokusere på utvikling, ikke dømme. Fokusere på en kultur hvor intensjonen er å vokse sammen!</p> <p>I4: Den vil ha betydning, men det jeg virkelig tror på er at vi dyrker det med kontinuerlig feedback, det med lean, det med digitalisering, det med å tenke nytt, og det med at vi vil ha gode ideer. Og hvis vi klarer å demonstrere at gode ideer blir satt i system, blir tatt i bruk og deler slike historier, da tror jeg hele pakken med prestasjonsutvikling, lean, nytt målstyringssystem vil være så sterkt og positivt at det over tid vil påvirke organisasjonskulturen positivt.</p>
--	---	---

		<p>I2: Helt avgjørende fordi hvis vi ikke kan snakke om ting, hvordan skal vi da utvikle folk. Vi må snakke om hva som gjør noe til en god jobb eller forklare hva som gjorde at man ikke nådde helt opp.</p> <p>I7: samspill mellom kultur, prosess og styringsprosesser. Du endre noe i en styringsprosess, eks prestasjonsutvikling, for å understøtte positive endringer i kulturen eller motsatt, så ja, tror det har betydning.</p> <p>I6: Jeg mener det er veldig viktig. Jeg tror ikke vi kunne ha gjort denne endringen hvis vi ikke hadde hatt et miljø som folk har tillit til. Jeg tror ikke vi gikk fra ingenting til dette. Jeg tror på en kultur hvor folk forstår viktigheten av å se sine folk, og empower og utvikle dem. Å ha en verdistyrt kultur betyr at en ikke trenger å være så regelstyrt, fordi beslutninger tas basert på verdiene og hva som er det rette å gjøre. Jo sterkere verdier og kulturen er, jo mindre skriftlige regler er nødvendig å følge.</p>
--	--	---