



"La meg arbeide i fred"

En studie av effekten målesystem har på muligheter for læring,
kompetanseutvikling og kvalitet på arbeidsutførelsen i en virksomhet

Universitetet i Stavanger
Masteroppgave i Endringsledelse
Våren 2014

Av

Caroline A. Eidsvig & Melody S. Housken

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vårsemester 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

"La meg arbeide i fred"

En studie av effekten målesystem har på muligheter for læring, kompetanseutvikling og kvalitet på arbeidsutførelsen

FORFATTER:

Caroline A. Eidsvig & Melody S. Housken

VEILEDER:

Kristin Engh

EMNEORD/STIKKORD:

Målesystem, måltall, intern konkurranse, læring, kompetanseutvikling, kvalitet, autonomi, overvåking & kontroll

SIDETALL:

81 (inkludert innholdsfortegnelse, referanseliste og vedlegg)

STAVANGER 24.06.2014.....
DATO/ÅR

FORORD

Denne masteravhandlingen er skrevet som siste ledd i vår mastergrad innen Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Masteravhandlingen har vært en spennende og lærerik prosess, og takket være et godt samarbeid har vi klart å levere fra oss et produkt vi stolte over.

Forskningen vår vil forhåpentligvis være av verdi for næringslivet, både for virksomheter som allerede benytter målesystem og for virksomheter som vurderer å implementere slike tiltak.

Det er mange vi ønsker å takke for deres hjelp med å få oppgaven til det den er i dag. Først og fremst vil vi rette en stor takk til Berg-Hansen, som har satt av ressurser og stilt seg disponible for intervju. Vi vil også rette en spesiell takk til våre informanter, som tok seg tid til å delta i undersøkelsen og som bidro med gode innspill.

Videre vil vi også rette en stor takk veilederen vår, Kristin Engh, for hennes gode faglige innspill og uvurderlige støtte. Hennes hjelp har bidratt til at oppgaven er det den er i dag.

Våre kjære familier, kjærester og venner. Tusen takk for hjelp og støtte underveis. Vi gleder oss til å få bedre tid sammen med dere igjen!

Stavanger, 24. juni 2014

Caroline A. Eidsvig & Melody S. Housken

SAMMENDRAG

Studien omhandler målesystemet Berg-Hansen benytter for å registrere ansattes arbeidsprestasjoner og effektivitetsnivå. Studien retter søkelyset mot hvilken effekt målesystemet har på ansattes muligheter til læring, kompetanseutvikling, og kvaliteten på arbeidsutførelsen. Studien tar også for seg hvorvidt tilbakemeldingene som følge av målesystemet bidrar til læring, og videre hvilken betydning støttetiltak har for de ansattes læringsmuligheter. Videre drøftes det hvilken effekt målesystemet har på de ansattes motivasjon, ettersom motivasjon er en nødvendighet for å kunne lære.

Studien tar for seg hvorvidt ansattes konkurransementalitet blir påvirket som følge av måling på arbeidsplassen, og hvilken innvirkning dette har på samarbeidet mellom de ansatte. For å avdekke ansattes personlige opplevelser av målesystemet som et læringstiltak, er det valgt en kvalitativ tilnærming, hvor datagrunnlaget til studien ble innhentet gjennom åpne og individuelle intervju med ni ansatte i Berg-Hansen.

Resultatene fra undersøkelsen viser at informantene har en todelt oppfatning av målesystemet. Informanter som lykkes i å oppnå gode måltall, opplever målesystemet som et positivt og støttende virkemiddel, noe som kan bidra til bedret arbeidsutførelse. Undersøkelsen viser derimot at informanter som ikke lykkes i å oppnå gode måltall, anser målesystemet som et tiltak for overvåking og kontroll. Denne gruppen ansatte blir demotivert og frustrert som følge av at måltallene offentliggjøres for hele avdelingen. Målesystemet har dermed en negativ effekt på ansattes motivasjon, som er nødvendig for læring og for å kunne opprettholde gode prestasjoner og kvalitet på arbeidsutførelsen.

Resultatene viser at det var en felles oppfatning blant informantene om at måltallene ikke utgjør et tilfredsstillende grunnlag for læring og kompetanseutvikling. Tilbakemeldingene fra målesystemet er mangelfulle, og gir kun en statistisk pekepinn på hvorvidt de ansattes månedlige krav er innfridd. Måltallene som følge av målesystemet gir ikke konkret informasjon om hvordan arbeidsutførelsen kan endres for å oppnå bedret resultater, noe som indikerer at målesystemet ikke har en velfungerende effekt for ansattes læringsmuligheter.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKSJON	8
1.1 Innledning	8
1.2 Studiens hensikt og målsetting	10
1.3 Undersøkelsens studieobjekt: Berg-Hansen	11
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.5 Oppgavens oppbygging	12
2. TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1 Måling i arbeidslivet	13
2.1.1 Målesystem som overvåkings- og kontrolltiltak	14
2.1.2 Fremveksten av målesystem i callsentre	15
2.1.3 Effekter av måling på det fysiske arbeidsmiljøet	16
2.1.4 Formål med implementering av målesystem	16
2.1.5 Målesystem som ledelsestilnærming	17
2.1.6 Retningslinjer for overvåking og kontroll	19
2.2 Kompetanseutvikling	20
2.3 Ulike organisatoriske støttetiltak	21
2.3.1 Læring som støttetiltak for kompetanseutvikling	22
2.3.2 Tilbakemelding som støttetiltak for kompetanseutvikling	24
2.4 Selvbestemmelsesteoriens betydning for ansattes motivasjon	26
2.4.1 Indre og ytre motivasjon	27
2.4.2. Behovet for autonomi	28
2.4.3 Behovet for tilhørighet	29
2.4.4 Behovet for mestringstro	30
2.5 Organisatorisk samarbeid og konkurransementalitet	31
2.5.1 Fordeler med intern konkurranse	31
2.5.2 Konsekvenser som følge av intern konkurranse	32
3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE	34
3.1 Valg av tilnærming	34
3.1.1 Abduktiv forskningsstrategi	35
3.1.2 Kvalitativ metode	36
3.2 Datautvalg	37
3.2.1 Valg av virksomhet	37
3.2.2 Valg av informanter	37
3.3 Datainnsamling	38

3.3.1 Valg av intervju: åpne, individuelle intervju.....	38
3.3.2 Utforming av intervjuguide.....	39
3.3.3 Intervjuprosessen.....	39
3.4 Databehandling og analyse.....	40
3.5 Validitet og reliabilitet.....	41
3.6 Etske retningslinjer.....	42
4. RESULTATER OG DISKUSJON.....	44
4.1 Hvordan praktiseres målesystemet i Berg-Hansen?.....	44
4.2 Betydningen av oppfølging av måltall for kompetanseutvikling.....	45
4.2.1 Betydning av tilbakemeldinger for læring og kompetanseutvikling.....	46
4.2.2 Betydningen av andre støttetiltak for læring og kompetanseutvikling.....	48
4.3 Målesystemets innvirkning på ansattes indre motivasjon.....	51
4.3.1 Sammenhengen mellom autonomi og motivasjon.....	51
4.3.2 Behov for tilhørighet.....	58
4.3.3 Betydningen av mestringstro for arbeidsutførelsen.....	61
4.3.4 Effekten av målesystemet på ansattes motivasjon.....	63
4.4 Hvilken effekt har konkurransementalitet på reiserådgivernes kompetanseutvikling?..	63
4.4.1 Ekstern konkurranse.....	64
4.4.2 Intern konkurranse.....	65
4.5 Anbefalinger.....	68
5. KONKLUSJON.....	70
REFERANSELISTE.....	73

FIGURLISTE

Figur 1: Ulike tiltak for overvåking og kontroll av ansatte.....	14
Figur 2: Ulike former for kompetanseutvikling i arbeidslivet	22

VEDLEGG

Vedlegg 1. Henvendelse Berg-Hansen

Vedlegg 2. Intervjuguide

1. INTRODUKSJON

Studiens overordnede tema er den utbredte bruken av målesystem i norsk næringsliv. Forskingen vil rettes mot måling av ansatte på individnivå, og vil ta utgangspunkt i reiseoperatøren Berg-Hansen som studieobjekt. Berg-Hansen er et av mange selskaper som benytter seg av virkemidler for måling av ansattes arbeidsprestasjoner, deriblant grad av effektivitet. Innledningsvis vil valg av tema presenteres, deretter vil oppgavens hensikt og målsetting bli begrunnet. Videre vil problemstilling og forskningsspørsmål fremlegges, før det vil bli en kort presentasjon av valgt virksomhet. Avslutningsvis vil det bli redegjort for oppgavens oppbygging.

1.1 Innledning

I dagens arbeidsliv muliggjør den teknologiske utviklingen bruk av omfattende overvåkings- og kontrolltiltak i virksomheter. Et økende antall virksomheter har implementert målesystem som et redskap for å kontrollere hvordan ansatte utfører sine arbeidsoppgaver (Bråten, 2010). Særlig virksomheter som operer innen kundeservice og salg, benytter seg av målesystem for å registrere informasjon om hva ansatte foretar seg i løpet av en arbeidsdag. Det har vært økende tendenser til informasjonslagring som eksempelvis omhandler ansattes totale påloggingstidspunkter, antall besvarte samtaler og antall pauser (Datatilsynet, 2011). Målesystem kan tilpasses ulike avdelingers behov for måling, men egner seg spesielt godt til arbeidsoppgaver som er tidsbestemte. Slik måling krever ofte at ansatte må løse oppgavene innen en bestemt behandlingstid, og det kan innebære at de ansatte blir målt gjennom hele arbeidsdagen. Arbeidsutførelsen blir i mange tilfeller målt helt ned til minutter, hvor ansattes resultater blir karaktersatt etter arbeidsutførelsen (Gamst, 2012). Resultater fra målesystem blir vanligvis omtalt som måltall, og brukes til å presentere hvorvidt ansatte har innfridd forhåndssatte krav. I likhet med annen forskning vil også denne studien anvende begrepet måltall for å beskrive ansattes resultater.

I det siste halve året har det vært en stadig økende medieoppmerksomhet rundt målesystem i norske virksomheter. Måling av ansatte er et kontroversielt tema som er sterkt debattert i samfunnet (Yerby, 2013). Forskning viser at måling kan resultere i at ansatte opplever å bli overvåket og kontrollert på arbeidsplassen, som videre kan medvirke til mistrivsel og et svekket arbeidsmiljø. I tillegg bekrefter forskning at overvåkings- og kontrolltiltak kan oppleves som integritetskrenkende for ansatte (Eriksen, 2012, Thue, 2014). Virksomheter som

rangerer ansatte har i senere tid blitt kritisert for kun å fremme og rette oppmerksomhet mot ansatte med fremragende resultater. Kuvaas (2014) hevder at dette kan føre til at ansattes utviklings- og forbedringsmuligheter reduseres og begrenses, ettersom ledere ikke fokuserer på å motivere den gruppen ansatte som ikke oppnår ledelsens mål. Ledere som benytter målesystem svarer imidlertid på kritikken, og hevder at formålet er å gi ansatte konkrete og objektive tilbakemeldinger på deres arbeidsprestasjoner. Målesystem blir videre forklart å være et godt verktøy for å kunne tilfredsstille ansattes behov for å bli "sett" på arbeidsplassen (Dagens Næringsliv, 2014, Therkelsen & Gitmark, u.å.).

Samfunnet utvikler seg i retning av at kunder og brukere stadig har høyere forventninger til kvalitet, effektivitet og variasjon i produkter og tjenester. Forskning og ny teknologi utvikler seg raskt, og konkurransen øker i et slikt tempo at kravet om kompetanseutvikling og hyppige omstillinger i virksomheter stadig øker (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Økt nasjonal og internasjonal markedskonkurranse har ført til at det har blitt en nødvendighet for virksomheter å satse på langsiktig og systematisk kompetanse. Slik satsning er betydningsfull for økt måloppnåelse og verdiskapning, som igjen kan styrke virksomheters evne til å overleve i et konkurransemarked (Lai, 2013). Omstilling krever ofte omfattende reorganiseringer av arbeidsprosesser, hvilket stiller store krav til virksomheters evne til å videreutvikle ansattes kunnskaper og ferdigheter (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En forutsetning for overlevelse er at virksomheter fremmer ansattes evne til å lære på alle nivå (Smith, 2001). Utnyttelse av den ansattes potensial er dermed avgjørende for å kunne håndtere krevende arbeidsoppgaver, møte forventninger fra kunder, og videre oppnå definerte arbeidskrav (Lai, 2013).

Tilbakemeldinger er et nyttig og viktig verktøy som bedriftsledelsen kan benytte for å fremme ansattes evne til å lære. Dersom ledelsen ønsker å utvikle virksomhetens overordnede kompetansenivå er det dermed viktig å fokusere på ansattes læringsmuligheter (Seip, 2011). For å oppnå maksimal arbeidsytelse blant ansatte er det viktig at ledelsen gir positive og konstruktive tilbakemeldinger på den enkeltes arbeidsutførelse (HR Norge, 2007). Målesystem representerer ofte et sterkt kontrollregime, og virksomheter som benytter målesystem blir kritisert for å ha en redusert tilbakemeldingspraksis. En konsekvens av et slikt regime kan være svekket kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte (Møkleby, u.å.). Videre kan dårlig kommunikasjon medvirke til en mangel på effektive tilbakemeldinger (Kuvaas, 2014).

Fravær av effektive tilbakemeldinger kan resultere i en rekke negative konsekvenser for ansatte, i form av redusert motivasjon og trivsel, samt reduserte lærings- og utviklingsmuligheter (Hellstrøm, 2013). Tilbakemeldinger er nødvendig for å skape et godt arbeidsmiljø. For å skape et godt arbeidsmiljø bør ledelsen ivareta de ansattes grunnleggende psykologiske behov, som er nødvendig for å skape motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Selvbestemmelsesteorien redegjør for de grunnleggende psykologiske behovene; autonomi, tilhørighet og mestringstro, som sammen medvirker til indre motiverte ansatte (Moen, 2013). For å oppfylle de nevnte psykologiske behovene er det derfor viktig med tilbakemeldinger som motiverer for læring. Et godt arbeidsmiljø med fokus på kollegialt samarbeid er essensielt for læring og kompetanseutvikling (Seip, 2011). Innføring av målesystem kan imidlertid lede til intern konkurranse, noe som igjen kan føre til redusert samarbeid (Rosen, 2009). Dette kan lede til et arbeidsmiljø hvor samarbeid blir erstattet av konkurranse, og dermed legge til rette for en "stjernekultur" hvor ansatte blir anerkjent og belønnet ut fra hva de oppnår i virksomheten (Birkinshaw, 2001).

1.2 Studiens hensikt og målsetting

Måling av ansatte i arbeidslivet vekker flere spennende og høyst aktuelle tema for videre forskning. Tidligere forskning har primært vært rettet mot psykososiale forhold som følge av måling på individnivå. Fokuset har i stor grad vært rettet mot hvordan autoritære styringsmodeller og svak grad av jobbautonomi påvirker ansattes holdninger, arbeidsmotivasjon og tilhørighet til arbeidsplassen. Det finnes imidlertid mangelfull forskning på hvorvidt tilbakemeldinger som følge av målesystemet er tilstrekkelig for å oppnå kompetanseutvikling, eller på om det er nødvendig med annen type oppfølging for å nå dette målet.

Hensikten med studien er å avdekke hvordan målesystemet i Berg-Hansen legger til rette for læring og kompetanseutvikling. I den forbindelse anses det som nødvendig å undersøke hvilken effekt måltall har for ansattes læringsmuligheter, og hvilken rolle andre organisatoriske støttetiltak spiller for å tilrettelegge for læring. Motivasjon er avgjørende for at ansatte skal kunne lære, og det anses som relevant å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer målesystemet representerer. Det vil dermed være aktuelt å vurdere hvilken effekt måling av de ansatte har i forhold til "selvbestemmelsesteorien". Deretter vil studien undersøke hvorvidt ansattes konkurransementalitet påvirkes som følge av måling på individnivå. I den anledning

vil det også være interessant å undersøke hvordan intern konkurranse påvirker samarbeidet mellom de ansatte for å vurdere om det har effekt på læringsmotivasjonen. Videre vil studiens hensikt være å studere hvorvidt måling på individnivå kan ha effekt på kvaliteten av arbeidet som utføres.

Studiens overordnede mål er å styrke kunnskapen om målesystemets innvirkning på læring og kompetanseutvikling, samt å se hvordan det kan påvirke kvalitet i leveranser. Målet er å synliggjøre effekten av måling, og belyse eventuelle forbedringsområder andre virksomheter kan ta lærdom av. Intensjonen er å bidra til en bedret praksis for virksomheter som benytter tiltak for måling, og samtidig øke sannsynligheten for en vellykket implementering i virksomheter som vurderer å iverksette målesystem. Ved tilstrekkelig kunnskap og kontrollert implementering, vil sannsynligheten for at det fungerer som et formålstjenlig tiltak øke betydelig (Birkinshaw, 2001).

1.3 Undersøkelsens studieobjekt: Berg-Hansen

Utgangspunktet for valg av virksomhet til den empiriske undersøkelsen var et ønske om en bedrift som både opererer som et callsenter og som registrerer informasjon om ansattes arbeidsutførelse. Reiseoperatøren Berg-Hansen formidler tjenester hovedsakelig gjennom et callsenter, noe som innebærer at de ansatte betjener kundehenvendelser over telefon. Måling av ansatte er spesielt utbredt i virksomheter som benytter callsentre, hvor det i økende grad forekommer detaljregistrering av ansattes aktiviteter i arbeidstiden. Virksomheten oppfyller med dette de viktigste kriteriene for å være et aktuelt studieobjekt til undersøkelsen.

Berg-Hansen formidler i hovedsak forretningsreiser, men tilbyr også private feriereiser. Virksomheten ble stiftet 25. januar 1875, og er i dag eid av Aircontactgruppen AS, som tilbyr tjenester innen flymegling, flyfrakt, IT, og bioteknologi. Virksomheten har per dags dato 450 ansatte fordelt på 23 ulike avdelinger i Norge. Berg-Hansen er også representert over hele verden, og har et internasjonalt partnerskap med et av verdens største internasjonale reisebyråkjeder; Carlson Wagonlit Travel (CWT). Virksomhetens ansatte skreddersyr forretningsreiser til kunder til alle døgnets tider (Berg-Hansen, 2013).

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å undersøke hvordan målesystem bidrar til læring, kompetanseutvikling og kvalitet på arbeidsutførelsen, er problemstillingen som følger:

"Hvordan påvirker målesystem muligheter for læring, kompetanseutvikling og kvaliteten på arbeidsutførelsen?"

For å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvilken betydning har støttetiltak for læring og kompetanseutvikling?
- 2) Hvordan påvirker målesystemet de ansattes indre motivasjon?
- 3) Hvilken innvirkning har bruken av måltall på opprettholdelsen av et godt samarbeid og en sunn konkurransementalitet?

1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2, "Teoretisk rammeverk", vil oppgavens teoretiske perspektiv bli belyst. Hensikten er å øke kunnskapen om det som studien undersøker, samt gi innsikt i tidligere forskning. Videre vil kapittel 3, "Forskningsdesign og metode", forklare valg av metode, beskrive fremgangsmåte, samt forklare styrker og svakheter ved valgt design. Deretter følger kapittel 4, "Resultater og diskusjon", som presenterer empiri innsamlet gjennom intervjuene. Her vil hovedfunnene bli presentert og fortløpende drøftet mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Avslutningsvis vil studien bli konkludert i kapittel 5, og det vil bli foretatt en vurdering opp mot oppgavens problemstilling.

2. TEORETISK RAMMEVERK

Flere ulike teoretiske perspektiv og teorier danner utgangspunktet for studiens problemstilling. Følgende kapittel vil presentere teorier som er av betydning for læring og kompetanseutvikling. Innledningsvis vil det bli gitt en generell presentasjon av målesystem i arbeidslivet. Videre vil det bli presentert teorier om effektive tilbakemeldinger, ulike støttetiltak som bidrar til læring, selvbestemmelsesteorien, samt ulike typer lederstiler. Teoriene har dannet utgangspunktet for forskningen, og vil videre benyttes for å besvare studiens tre forskningsspørsmål som vil bli drøftet i kapittel 4, "Resultater og diskusjon".

2.1 Måling i arbeidslivet

Polariseringen i dagens arbeidsliv kan kort oppsummeres i to hovedretninger. Den ene hovedretningen er tendenser til Neo-Taylorisering, som innebærer at arbeidet deles i mindre enhetsoperasjoner. Arbeidet kjennetegnes som mer rutinepreget, hvor det forekommer større grad av kontroll av arbeidet. Det har vært en økende bruk av standardisert arbeidsutførelse og logikk i blant annet tjenesteytende bransjer, og programvareutvikling brukes til å kontrollere arbeidet til andre arbeidstakergrupper (NOU 2010:1). Dette kan på mange måter vise paralleller til "Scientific Management", hvor tilsvarende lederstil er aktuell i dagens arbeidsliv. Det innebærer tendenser til at god ledelse i økende grad erstattes med måling (Lai, 2012). "Scientific Management" baserer seg på et menneskesyn som anser ansatte som maskiner som skal arbeide så effektivt som mulig. En slik lederstil tar utgangspunkt i overvåking og detaljstyring for å få ansatte til å prestere bedre, fremfor å fokusere på god ledelse som vil oppmuntre til motivasjon for å øke ansattes effektivitet (Lai, 2012).

Den andre hovedretningen karakteriseres av økt etterspørsel etter spisskompetanse. Ansatte som besitter slik kompetanse er derfor ettertraktet på arbeidsmarkedet, som dermed gir dem stor individuell forhandlingsmakt. Sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver krever stor grad av selvstyre. Dette gjør at det er vanskeligere å kontrollere de ansattes arbeid, og det utgjør derfor en kontrast til Neo-Tayloriseringen. Sett i sammenheng med verdikjeden, innebærer det at arbeid lengst fremme i verdikjeden har stort kunnskapsbehov, hvor de ansatte ofte karakteriseres som høyt utdannede, og som videre har høy grad av autonomi i deres arbeid (NOU 2010:1).

2.1.1 Målesystem som overvåkings- og kontrolltiltak

Den teknologiske utviklingen har ført til stadig bredere bruk av virkemidler for overvåking og kontroll (Gamst, 2012). Forskning tyder på at slike tiltak har blitt mer utbredt i det norske arbeidslivet som følge av den teknologiske utviklingen. Det skilles hovedsakelig mellom elektroniske overvåkings- og kontrolltiltak og fysiske kontrolltiltak (Bråten, 2010). Følgende modell illustrerer de ulike tiltakene:

Elektroniske kontroll- og overvåkingstiltak	Fysiske kontrolltiltak
Videoovervåking i arbeidslokalene	Ransaking og kroppsvisitering
Overvåking av telefonbruk	Helsetester og rusmiddeltester
Kontroll av e-post og internettsider som besøkes	
Spring gjennom mobiltelefon/GPS	
Adgangskontroll som registrerer ansattes lokasjon	
Bruk av private etterforskere (for eksempel hemmelig gjest eller kunde)	
Tidsregistrering (Gamst, 2012)	
Prestasjonskontroll (Gamst, 2012)	
Produksjons- og resultatkontroll (Gamst, 2012)	

Figur 1: Ulike tiltak for overvåking og kontroll av ansatte

Det kom frem i en undersøkelse utført av Fafo i 2010 at 64 prosent av norske arbeidstakere er i en jobb hvor det forekommer minst ett overvåkings- eller kontrolltiltak (Bråten, 2010).

Ifølge Bråten (2010) er de mest brukte overvåkings- og kontrollformene i norske virksomheter følgende:

1. Kontroll av ansattes adgang til og fra på arbeidsplassen (31 prosent)
2. Overvåking av tidsbruk og produktivitet (22 prosent)
3. Internettovervåking (20 prosent)
4. Telefonovervåking (16 prosent)

Det har vært en økende tendens til måling av ansatte på individnivå etter at flere virksomheter benytter seg av spesialutviklede datasystemer som registrerer produktivitet på individnivå (Dagbladet, 2012). Enkelte bransjer benytter måling i større grad enn andre (Datatilsynet, 2011), og det hevdes at målesystem har blitt arbeidsgivers nye verktøy og religion for å lede

de ansatte (Lai, 2012). Det hevdes at målesystem som rangerer ansatte er et redskap som benyttes for å kontrollere hvordan de utfører arbeidsoppgavene (Gamst, 2012). Til tross for at industrien i økende grad har tatt i bruk personalstrategier med fokus på teamarbeid og integrasjon av ansatte i problemløsningsarbeidet, viser forskning at det er tendenser til at serviceproduksjon utvikles i retning av masseproduksjon (Olberg, 2005).

2.1.2 Fremveksten av målesystem i callsentre

Et sterkt kundefokus, i tillegg til ønske om reduksjon i kostnader, er bakgrunnen for implementering av kundeservice i form av callsentre. Ansatte som arbeider med kundeservice og salg i virksomheter, som eksempelvis bank, forsikring, telekommunikasjon og større industrivirksomheter, er ofte organisert i egne callsentre (Olberg, 2005). Arbeidet som utføres i callsentre kan beskrives som et interaktivt servicearbeid. Interaksjonen mellom ansatt og kunde har til hensikt å produsere en tjeneste eller selge et produkt, hvor utøvd kundeservice kan resultere i salg. Denne interaksjonen formidles gjennom callsentre ved hjelp av telefoner og datamaskiner. Interaksjonen forekommer uten at kunde og saksbehandler møtes, hvor det primært forekommer "voice-to-voice" kontakt. Enkelte forskere har beskrevet callsentre som moderne utgaver av Panoptikon, en type fengselsbygning som ble brukt på 1700-tallet, hvor fangevokteren sto i midten av bygningen og hadde kontroll over samtlige innsatte (Olberg, 2005).

Virksomheter som benytter callsentre har i økende grad tatt i bruk detaljregistrering av ansatte. Flere virksomheter har tatt i bruk målesystem som registrerer informasjon om blant annet total påloggingstidspunkter, antall samtaler, pauser, gjennomsnittlig samtaletid, samt utførelse av funksjoner og diverse tjenester (Datatilsynet, 2011). Det er svært få begrensninger for måling på individnivå, og det er vist at enkelte virksomheter måler helt ned på de ansattes toalettbesøk (Behrens referert i Eriksen, 2012). Arbeidsoppgavene er ofte tidsbestemte, noe som igjen innebærer at de ansatte må løse oppgavene innen den gjennomsnittlige behandlingstiden som er beregnet per oppgave. Dersom de ansatte løser oppgavene utover den gjennomsnittlige behandlingstiden, presterer de ikke slik ledelsen forventer, og må derfor arbeide under press for å innfri ledelsens forventninger (Eriksen, 2012).

2.1.3 Effekter av måling på det fysiske arbeidsmiljøet

Forskning viser at måling på individnivå kan resultere i at ansatte opplever følelsen av å bli overvåket og kontrollert på arbeidsplassen. Dette kan føre til mistriivsel blant ansatte, noe som igjen kan bidra til et svekket arbeidsmiljø. Måling kan oppleves som demotiverende, dersom det oppleves som kontrollerende, og dermed fortrenge en indre motivasjon til å yte en god innsats i arbeidet (Behrens referert i Eriksen, 2012). En omfattende svensk undersøkelse av callsentre viser at arbeidsorganiseringen som er særpreget ved callsentre, ofte resulterer i arbeidsrelaterte helseproblemer. Undersøkelsen avdekker at tre av fire ønsker å fortsette i samme bransje, hvor godt kameratskap, kundekontakt, samt muligheter for fleksibel arbeidstid ble nevnt som de viktigste fordelene. Flere enn halvparten oppga at samtalebelastningen var for lav eller passelig, samtidig som en femtedel oppga at belastningen var for stor. Det kom frem av undersøkelsen at mange følte at de ble overvåket og kontrollert, og at de hadde begrensede muligheter til selvbestemmelse over eget arbeid (Olberg, 2005).

Et eksempel på arbeidsrelaterte helseproblemer er stress som følge av kontroll og press for å oppnå forhåndssette krav, og videre ergonomiske problemer som følge av det fysiske arbeidsmiljøet. Taylor (referert i Olberg, 2005) hevder det er summen av produksjonsmål, antallet telefonsamtaler, stadig gjentatte arbeidsoppgaver og mangelen på pauser som fører til fremvekst av helseplager blant de ansatte. Etersom helseproblemer og negative forhold ved arbeidsmiljøet kan ha negativ innvirkning på ansattes langsiktige motivasjon, belyser forskning viktigheten av at ansattes motivasjon blir tatt hensyn til (Olberg, 2005). Forskning viser at måling fører til redusert produktivitet, og problemet oppstår i de tilfellene ledere ikke innser dette, men likevel vektlegger slike målesystem (Kuvaas referert i Eriksen, 2012). Trine Lise Sundnes, førstesekretær i LO, hevder de har advart mot slike målesystem over lengre tid, og hevder at det ikke er ønskelig med et samfunn hvor målesystem reduserer effektivisering (Hansen, 2012).

2.1.4 Formål med implementering av målesystem

Formålet med målesystem er som oftest å avdekke enten en ansatts eller en organisatorisk enhets prestasjoner over en bestemt tidsperiode (Merchant og Van der Stede, 2012).

Hensikten med ulike former for måling er at det kan avsløre ulike forhold relatert til en virksomhets produktivitet, tidsbruk, effektivitet, kostnader, kvalifikasjoner, måloppnåelse eller avvik (Lai, 2012).

Ifølge Behn (2003) kan målesystem innføres med en intensjon om å evaluere en virksomhets totale prestasjoner. Dette for å vurdere hvorvidt virksomheten drives på en optimal måte. Ledere kan videre implementere målesystem for å utøve kontroll over ansatte, og dermed sikre at arbeidsoppgavene utføres på en tilstrekkelig og adekvat måte. Målesystem kan også ha den hensikt å avklare økonomiske forhold for å budsjettere ulike aktiviteter relatert til arbeidsoppgavene. Motivasjon kan også være et formål med måling, hvor ledere forsøker å stimulere ansatte til økt arbeidsytelse. En annen årsak til at ledere benytter målesystem kan være ønske om å promotere virksomheten utad, for å skape et godt omdømme. Med intensjon om å oppnå økt læring kan målesystem benyttes for å undersøke hvor virksomheten presterer bra, samt avdekke eventuelle forbedringsområder. På bakgrunn av dette kan ledere vurdere hvor det er behov for ytterligere kompetanse. Målesystem kan dermed avdekke hva som bør gjøres annerledes for å oppnå forbedring og økt arbeidsytelse. For å oppnå forbedringer er det imidlertid viktig med fokus rettet på tilbakemeldinger (Behn, 2003).

En rekke virksomheter som har tatt i bruk målesystem blir imidlertid kritisert for å overvåke og kontrollere ansatte, og det har blitt kritisert at måling ofte er basert på lite tiltro til den enkelte arbeidstaker. Virksomheter som benytter seg av slike tiltak forsvarer måling, og hevder at det er et nyttig verktøy for å gi ansatte bedre tilbakemeldinger på arbeidet som utføres. På denne måten kan ledere tilfredsstillende ansattes behov for å bli "sett" på arbeidsplassen (Dagens Næringsliv, 2014, Therkelsen & Gitmark, u.å.).

2.1.5 Målesystem som ledelsestilnærming

Myk HR, også kalt forpliktelsesbasert HR, har vært den tradisjonelle lederstilen i det norske arbeidslivet. Myk HR innebærer en forpliktelse hos ansatte og ledere som tilrettelegger for at atferd kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet, fremfor kontroll og økonomiske incentiver og sanksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). I et slikt perspektiv antar ledere at ansatte vil utføre arbeidsoppgavene tilfredsstillende, i tillegg til at de selv ønsker å utvikle sin kompetanse. Dermed tar denne tilnærmingen utgangspunkt i at ansatte kan ledes ved å utvikle indre motiverende arbeidsoppgaver, og i tillegg styrke de psykologiske og sosiale relasjonene til ledere (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Det har imidlertid vært en økende grad av implementering av målesystem i norske virksomheter. Adopsjon av HR-modeller som baserer seg på ulike målinger av ansatte blir

betegnet som hard HR (Seglem, 2012). Hard HR, også kalt kontrollorientert HR, handler om det kvantitative, kalkulerende og businessorienterte ved HR. En slik lederstil tar utgangspunkt i at ansatte skal håndteres på en økonomisk og rasjonell måte. Det innebærer at ledere anser virksomhetens ansatte som umotiverte og late opportuniste som kun følger sin egeninteresse. Dermed vil ledere få de ansatte til å gjøre noe de i utgangspunktet ikke ville gjort, eksempelvis ved å innføre overvåkingstiltak, eller ved å gi ekstra belønning for innsats og prestasjon. En slik oppfatning av HR kan beskrives som ytre motivasjon, hvor atferden styres av ytre belønninger, eksempelvis i form av lønn, bonus eller forfremmelse (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Modeller for hard HR avviker noe fra det tradisjonelle synet på ledelse som har vært vanlig i norske virksomheter. Gjennom denne ledelsestilnærmingen skal ansatte kartlegges, hvor både holdninger og atferd blir vurdert som kompetanse (Seglem, 2012). Innen hard HR er det vanlig med individuell vurdering av ansatte. Dette forekommer ofte ved at virksomhetens toppledere setter individuelle mål, både når det gjelder resultater og verdier. Utviklingen av målene forekommer ofte uten medvirkning fra ansatte, og det blir tidvis gitt karakterer på arbeidet de utfører (Karrierestart, 2012).

Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse er en lederstil som innebærer at ledelsen belønner ansatte som har utført arbeidsoppgavene i henhold til ledelsens forventninger (Hetland, 2008). En slik lederfilosofi tar utgangspunkt i et bytteforhold mellom de ansatte og ledelsen, og innebærer at ledelsen oppfylder ansattes ønsker dersom de til gjengjeld oppfyller ledelsens behov. I et slikt bytteforhold handler ansatte på bakgrunn av ønsket om belønning, og tanker om at dersom de ikke lever opp til ledelsens forventninger, risikerer de å bli straffet. Slik motiveres ansatte til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, og transaksjonsledelse stimulerer dermed til ytre motivasjon (Hetland, 2008). En slik kultur vil bære preg av kalkulerende ansatte som ikke er interessert i å yte mer enn nødvendig, og egeninteressen består kun i å oppnå belønning og unngå straff (Berg, 2008). Ved bruk av transaksjonsledelse kan dermed virksomheten oppleve at de ansatte kun er lojale overfor den belønning de får, og ikke lojale overfor selve virksomheten (Berg, 2008).

Transformasjonsledere vektlegger verdier, etikk og visjoner, og fremstår som en god rollemodell for de ansatte (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse innebærer at lederen

oppmuntrer til dialog med de ansatte, hvor de kan stille spørsmål ved virksomhetens tilstand, og hvor ledelsen har påvirkning på de ansattes evne til nytenkning. Videre beskrives transformasjonsledelse ved at lederen viser omtanke for de ansattes ulike behov (Hetland, 2008). Et støttende lederskap tilrettelegger for et klima som bidrar til at de ansatte får utnyttet sitt potensial, og hvor de ansattes individuelle behov og ønsker blir ivaretatt (Berg, 2008). Et slikt lederskap sørger videre for at de ansatte oppnår egne mål, og ansattes selvbestemmelse blir vektlagt (Hetland et al., 2010).

En transformasjonsleder vil tilrettelegge for et miljø hvor de ansatte får muligheten til å utvikle seg både personlig og faglig, og lederen anvender ikke belønnings- og straffesystemer (Berg, 2008). Transformasjonsledelse tar derimot utgangspunkt i å oppnå virksomhetens mål ved å utvikle de ansattes ferdigheter (Berg, 2008). Transformasjonsledere tilrettelegger dermed for et læringsklima, og de forsøker å danne nye læringsmuligheter for hver enkelt ansatt (Hetland et al., 2010). Slike ledere antas å motivere de ansatte til å prestere utover ledelsens forventninger, og en slik lederstil tar dermed utgangspunkt i individets indre motivasjon (Hetland, 2008). Ved å vektlegge indre motivasjon vil ledelsen oppleve at de ansatte yter mer, samt at de vil oppleve at de klarer å prestere mer enn de selv forventet. Det foreligger flere virkemidler en transformasjonsleder kan anvende for å motivere de ansatte. En transformasjonsleder kjennetegnes ofte ved å være de ansattes rollemodell, som inspirer og motiverer ved hjelp av intellektuell stimulans, og som veileder de ansatte i arbeidet de gjør (Berg, 2008).

2.1.6 Retningslinjer for overvåking og kontroll

Et grunnleggende prinsipp i det norske arbeidslivet er at alle har krav på en viss grad av personvern og privatliv på arbeidsplassen. Dette er en rettighet som må balanseres med arbeidsgivers interesse for å opprettholde effektivitet (NOU, 2009:1). Arbeidsgivere kan med hjemmel i styringsretten innføre overvåkings- og kontrolltiltak i virksomheter, og styringsretten gir arbeidsgivere rett til å lede, fordele og kontrollere arbeidet (Gamst, 2012).

Ifølge arbeidsmiljøloven er det lovlig å innføre overvåkings- og kontrolltiltak dersom det foreligger et saklig behov, såfremt tiltaket ikke medfører en belastning for de ansatte. I tillegg kreves det at arbeidsgiver må utføre en total vurdering av kontrolltiltakene. Et isolert og saklig kontrolltiltak kan likevel være ulovlig dersom det fører til at tålegrensen samlet overskrides (Bråten, 2013). Arbeidsmiljøloven krever at hvert kontrolltiltak skal evalueres regelmessig,

for å sikre at det fortsatt eksisterer et saklig behov for at tiltaket gjennomføres. En slik evaluering kan avdekke om tiltaket resulterer i uheldige konsekvenser for arbeidsmiljøet, eller arbeidssituasjonen for de ansatte (Bråten, 2013).

Samtlige ansatte har rett på vern av sin personlige sfære på arbeidsplassen, og personvernkommisjonen gjør rede for fem retningslinjer som må ligge til grunn for å kunne innføre overvåkings- og kontrolltiltak i en virksomhet (Bråten, 2013):

1. De ansatte skal bli informert om hvordan overvåkingen foregår, samt overvåkingens formål og lengde.
2. Dersom overvåkingens formål endres, skal de ansatte bli informert før endringen inntreffer.
3. Arbeidsgivere kan ikke implementere overvåkings- og kontrolltiltak hvis det foreligger andre fremgangsmåter som vil betjene tilsvarende formål som overvåkings- og kontrolltiltaket.
4. Personopplysninger skal behandles på en adekvat og saklig måte.
5. Overvåkingen må være saklig relatert til driften, samt være i tråd med proporsjonalitetsprinsippet.

2.2 Kompetanseutvikling

Kompetanse innebærer hvordan de ansatte utnytter deres potensial til å kunne handle og nå mål (Lai, 2011). Slik utnyttelse er avgjørende for å kunne være bedre egnet til å håndtere arbeidsoppgaver, møte forventninger fra forbrukere og kunder, og videre oppnå forhåndssette mål ved bruk av egne ressurser. Ansattes personlige potensial avhenger ikke bare av egne objektive kvalifikasjoner, men også av holdninger til å lære, samt utvikle seg i takt med krevende oppgaver. På denne måten er ikke kompetanse ensbetydende med kunnskap, men består også av personlige holdninger, egnethet, og ferdigheter (Lai, 2013). Kompetanse kan dermed defineres som:

"Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål" (Lai, 2013 s. 46).

Kunnskap innebærer hvert individs data- eller informasjonsbase, som refererer til det mennesker vet eller i noen tilfeller tror de vet. Videre innebærer ferdigheter individers evne til

å utføre kompliserte atferdsmønstre, samtidig som de er tilpasningsdyktige og oppnår definerte mål. Ferdigheter gir et godt grunnlag for måling og observasjon av ansatte ettersom ferdigheter er synlige gjennom praktisk handling. Evner beskriver hvordan ansattes egenskaper, kvaliteter og talent danner grunnlag for utførelsen av arbeidsoppgaver. Evner har også en innvirkning på muligheten til å lære og å anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og ansattes holdninger er en avgjørende faktor for personlig kompetansenivå (Lai, 2013). Ifølge kompetansedefinisjonen til Lai (2013) utgjør holdninger en betydelig del av individers potensial, og holdninger anses derfor som den viktigste kompetansekompenten. Selvrefererende holdninger omhandler ansattes evne til å reflektere over eget potensial. Slike holdninger kan eksempelvis være tillit til egen kompetanse, som videre har betydning for evnen til å lære, i tillegg til betydning for motivasjon til å yte en innsats (Lai, 2013).

Virksomhetens totale kompetanse er en samling av kompetansen som den enkelte ansatte besitter. De ansatte er dermed kjernen til utvikling av virksomhetens interne kompetanse. En virksomhets suksess avhenger av de ansattes kompetanse for å tilfredsstille kundens forventninger. I tillegg avhenger virksomhetens suksess av kompetanseutvikling, for å kunne styrke posisjonen i dagens konkurransemarked (Nordhaug, 2004).

2.3 Ulike organisatoriske støttetiltak

Kompetansedefinisjonen til Lai (2013) fremmer viktigheten av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å kunne utføre ulike arbeidsoppgaver. Utvikling av slik kompetanse kan for eksempel forekomme gjennom holdningsendringer, bredere kunnskap eller korrigerede ferdigheter (Lai, 2013). I tillegg kan kompetanseutvikling forekomme gjennom tiltak som eksempelvis forskning, rekruttering, eller systematisk læring (Nordhaug, 2004). Systematisk kompetanseutvikling innebærer utforming og gjennomføring av målrettede tiltak med hensikt om å stimulere til læring hos ansatte. Læring er primært rettet mot prosesser for å tilegne kompetanse. I tillegg omhandler systematisk kompetanseutvikling utførelsen av tiltak med intensjon om å dekke virksomhetens definerte læringsbehov. Læring kan videre påvirkes av tilbakemeldinger, som innebærer at ansatte mottar informasjon som stimulerer til økte læringsmuligheter (Lai, 2013).

2.3.1 Læring som støttetiltak for kompetanseutvikling

I et samfunn med stadige nye og raske endringer vil virksomheter som er fleksible, tilpasningsdyktige og produktive ha stor mulighet for å overleve. En forutsetning for overlevelse er at virksomheter fremmer ansattes evner til å lære på alle nivå (Smith, 2001). Læring kan oppfattes som en prosess som tilrettelegger for at erfaringer i form av ny informasjon kan bidra til endringer i kunnskap, ferdigheter, holdninger og atferd. Slik læring kan eksempelvis innebære at ansatte med ny kunnskap oppnår ny forståelse av et fenomen, samtidig som holdningene kan bli positivt eller negativt endret, som igjen kan resultere i endret atferd (Nordhaug, 2004). Læring kan dermed defineres som:

"En prosess hvor man tilegner seg ny og relativt vedvarende informasjon, adferdsmønstre eller evner, gjennom endring av atferd som et resultat av øving, studier eller erfaring" (Moen, s. 24, 2013).

I arbeidslivet kan læring oppnås ved hjelp av ulike læringstiltak, som har stor betydning for utvikling av ansattes kompetanse. Litteraturen skiller hovedsakelig mellom formell og uformell læring. Formell læring innebærer fagopplæring i arbeidslivet, og legger grunnlaget for at ansatte utvikler formell kompetanse. Uformell læring består av opplæring, andre læringsaktiviteter og læring gjennom arbeidsutførelse, som kan resultere i at ansatte utvikler ikke-formell kompetanse og uformell kompetanse. Ansatte kan dermed oppnå kompetanseutvikling gjennom formell kompetanse, ikke-formell kompetanse og uformell kompetanse (Seip, 2011). Følgende tabell gir et overblikk over ulike former for kompetanseutvikling i arbeidslivet:

Formell Kompetanse	Førstegangsutdanning i arbeidslivet
	Videreutdanning som gir formell kompetanse
Ikke- formell kompetanse	Opplæring som ikke gir formell kompetanse (kurs, etterutdanning)
	Læring gjennom andre aktiviteter som har læring som formål (men som ikke er opplæring)
Uformell kompetanse	Læring gjennom arbeidsutførelse (som "biprodukt" av arbeid)

Figur 2: Ulike former for kompetanseutvikling i arbeidslivet (Seip, 2011)

Det er mulig å oppnå formell kompetanse gjennom lærlingordninger, som innebærer fagopplæring i arbeidslivet. Lærlingordninger innebærer yrkesforberedende skoleopplæring, for deretter å ha læretid i arbeidslivet. Etter endt utdanning har man oppnådd formell

kompetanse, som utgjør et viktig grunnlag for å mestre ulike yrker og arbeidsoppgaver. Det er i mange yrker et krav til at de ansatte skal ha formell kompetanse for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Utover dette kan også videreutdanning føre til formell kompetanse (Seip, 2011).

Ikke-formell kompetanse innebærer kurs og annen opplæring som ikke gir ansatte formell kompetanse. Dette kan være planlagte kompetanseutviklingstiltak, hvor intensjonen er at ansatte skal tilegne seg ny kunnskap. Uformell kompetanse forekommer imidlertid gjennom vedvarende læring gjennom arbeidsutførelsen (Seip, 2011). Denne type læring kan betegnes som erfaringslæring, som innebærer at ansatte lærer uten at det foreligger bestemte læringsmål (Lai, 2013).

Læring kan påvirkes av personlige egenskaper hvor særlig ansattes selvbilde er en avgjørende faktor for motivasjon til å lære. Ansatte med et godt selvbilde ønsker ofte personlig og faglig utvikling, og de vil sannsynligvis inntre læringsrollen uten angst eller motstand. Læringens intensitet og ansattes angsttoleranse vil ha betydning for hvorvidt angst virker fremmende eller hindrende for læring. Ansatte som ønsker vekst og faglig utvikling vil sannsynligvis være mer positive til læring, enn ansatte som ønsker stabile omgivelser (Lai, 2013).

Motiverende støtte fra ledelsen er en avgjørende faktor for ansattes læring. Et eksempel på slik støtte kan være delegasjon av ansvar fra leder til ansatte, som kan føre til økt læringsvilje og motivasjon (Seip, 2011). Ledelsen kan fremme læring ved å belønne dyktighet, tilby bedre karrieremuligheter, nye arbeidsoppgaver eller lønnsøkning. Videre kan kolleger og faglig kontakt med eksterne personer og miljøer være faktorer som gir ansatte økte læringsmuligheter. Et arbeidsmiljø bestående av samarbeid med kolleger, kundemøter og muligheten for nye utfordringer vil kunne føre til økte læringsmuligheter (Seip, 2011). Videre anses medlytt hos kolleger som en god mulighet for videre utvikling av de ansatte (Olberg, 2005). Teamlæring handler om at teamets kapasitet blir samkjørt og utviklet med intensjon om å skape de resultater virksomheten ønsker, samt å oppnå økt læring for ansatte (Smith, 2001). Forskning viser flere hovedkilder til læring i arbeidet (Seip, 2011):

- 1) Dialog og samarbeid med kolleger (83 prosent)
- 2) Motta tilbakemelding fra leder på utført arbeid (54 prosent)

- 3) Ved hjelp av skriftlig informasjon fra eksempelvis internett og faglitteratur (54 prosent)
- 4) Inngå kontakt med eksterne personer som for eksempel kunder, leverandører eller faglig nettverk (51 prosent)

I litteraturen blir organisatorisk læring fremstilt som en idylliserende retorikk bestående av gode formål som er nødvendige for enhver virksomhet. Likevel er det ofte slik at virksomheter ikke er særlige mottakelige for læring, og dersom læring forekommer kan den ofte være ujevnt anlagt. Slik læring kan føre til negative konsekvenser for ansatte i den forstand at farer neglisjeres, muligheter blir oversett og urettferdige tiltak implementeres (Nordhaug, 2004). Videre kan læring begrenses dersom ansatte mangler verktøy og veiledende retningslinjer, som kan gi forståelse for situasjoner de står ovenfor (Smith, 2001).

2.3.2 Tilbakemelding som støttetiltak for kompetanseutvikling

I arbeidslivet er det viktig at ansatte mottar tilbakemeldinger på utført arbeid. Dette for at de ansatte skal vite hvorvidt de utfører arbeidsoppgavene i henhold til ledelsens forventninger, og som tjener virksomhetens beste. Det er nødvendig med tilbakemeldinger som gir informasjon om ansattes jobbanvar, for at de skal kunne utføre arbeidsoppgavene tilstrekkelig (Clampitt 2010). Slike tilbakemeldinger kan dermed resultere i økt produktivitet. Videre vil regelmessige tilbakemeldinger bidra til personlig utvikling for ansatte, og ifølge Ukeavisen Ledelse (2011) også resultere i følelsen av å være verdsatt i virksomheten.

Tilbakemeldinger kan virke forsterkende på læring dersom ansatte mottar begrunnelser på hvorfor arbeidsytelsen er positiv eller negativ, og i tillegg blir opplyst om hvordan ytelsen kan forbedres (Lai, 2013). Et balansert forhold av positive og konstruktive tilbakemeldinger kan føre til maksimal arbeidsytelse blant ansatte i en virksomhet. En slik balanse av tilbakemeldinger kan føre til redusert stress, samt styrket trygghet og samhandling, noe som igjen kan føre til økte arbeidsprestasjoner (HR Norge, 2007). Tilbakemeldinger er nødvendig for å skape et godt arbeidsmiljø, hvor ansatte blir sett og verdsatt. Slike tilbakemeldinger vil videre styrke ansattes mulighet til læring og utvikling (Arbeidstilsynet, 2011). På denne måten kan tilbakemeldinger fungere som en belønnings- eller motivasjonsfaktor (Clampitt, 2010).

Ifølge Kuvaas (2014) kan effektive tilbakemeldinger medvirke til at ansatte får utnyttet potensialet på tvers av evner, kunnskaper og ferdigheter. Videre kjennetegnes effektive

tilbakemeldinger av fire kriterier, hvor det første kjennetegnet er at de fokuserer på selve prestasjonen. Slike tilbakemeldinger er primært rettet mot ansattes atferd, og tilbakemeldingene er nært relatert til prestasjonene. Dette innebærer nærhet både i form av tid og sted. Det andre kjennetegnet for effektive tilbakemeldinger innebærer at tilbakemeldingene er nært relatert til kunnskaper og ferdigheter, fremfor evner eller andre stabile egenskaper. Det tredje kjennetegnet for effektive tilbakemeldinger innebærer at tilbakemeldingene må inneholde bestemte måter den ansatte kan utvikle kunnskaper og ferdigheter på. Det betyr at tilbakemeldingene bør sikte mot fremtidig forbedring av prestasjoner, fremfor at tilbakemeldingene er for opphengt i prestasjoner. Det siste kjennetegnet er at tilbakemeldingene må formidles fra en troverdig kilde, samtidig som tilbakemeldingene må oppleves som rettferdige, konsise og korrekte (Kuvaas, 2014).

To hovedtyper for tilbakemelding

I dagens virksomheter eksisterer det både kvantifiserbare og kvalitative kriterier for arbeidsutførelse (Clampitt, 2010). Det kan forekomme to ulike former for tilbakemeldinger. Den ene formen baserer seg på tallfestede tilbakemeldinger som måler virksomhetens resultatoppnåelse eller resultatutvikling, mens den andre formen for tilbakemeldinger baserer seg på menneskelige relasjoner og kommunikasjon. Med intensjon om å bedre situasjonen for de ansatte bør tilbakemeldinger omhandle menneskelige relasjoner og kommunikasjon. Dette vil kunne lede til eventuelle forbedringer for virksomheten (Møkleby, u.å.). Følgende sitat viser konsekvenser av kvantifiserbare evalueringskriterier:

"The greater the emphasis is on measurement and quantification, the more likely the subtle, non-measurable elements of the task will be sacrificed. Quality of performance frequently, therefore, loses out to quantification" (Levinson referert i Clampitt, 2010 s. 156).

Forskning utført av TNS Gallup viser at norske arbeidstakere opplever forekomst av mangelfulle tilbakemeldinger. Forskning viser at tilbakemeldinger primært styrker ansattes prestasjoner, men at en tredjedel av tilbakemeldingene faktisk virker mot sin hensikt (Kuvaas, 2014). Forskning viser også at ledere ofte foretar subjektive vurderinger av ansattes arbeidsutførelse med grunnlag i såkalt "trynefaktor", noe som kan medføre at ledere utvikler bedre forhold til ansatte med best resultater. Dette fører igjen til redusert utvikling ettersom ledere kun fokuserer på de beste ansatte, fremfor de som har størst behov og utviklingspotensial (Kuvaas, 2014). Videre kan problemer oppstå dersom ledere ikke tar seg tid til å gi jevnlige

tilbakemeldinger, eller ikke registrerer ansattes prestasjoner. Dette kan føre til uvitende ansatte som tror de utfører oppgavene på en tilfredsstillende måte, og problemer kan dermed gå ubemerket forbi uten at de korrigeres (Clampitt, 2010).

Målesystem som tilbakemeldingspraksis

Kuvaas (2014) hevder at tilbakemeldinger basert på rangering av ansatte fører til problemer med å skape en arbeidsplass hvor effektive tilbakemeldinger er i fokus. Forskning viser at tilbakemeldinger basert på slik måling ofte er sene, upresise og dømmende, og ofte oppleves som urettferdige. Dette vil dermed forhindre og begrense ansattes utvikling og forbedringsmuligheter. Kuvaas (2014) er kritisk til idealisering av rangeringssystemer, og hevder at dersom ledere tror det er tilfelle at målesystem tilbyr oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger, har de avslørt et utviklingspotensial når det gjelder kunnskap om hva som er effektive tilbakemeldinger. Videre argumenterer Kuvaas (2014) for at et godt alternativ til tilbakemeldinger gjennom prestasjonsmåling kan være en god samtale som kan gi mer informasjon om hva som skal til for å få bedre uttelling.

Et sterkt kontrollregime i virksomheter har i mange tilfeller resultert i fravær av kommunikasjon innad i virksomheter (Møkleby, u.å.). Dette har ført til manglende tilbakemeldinger, som er essensielt for virksomhetens langsiktige resultatutvikling, og for ansattes ønske om å prestere etter ledelsens forventninger. Forskning angir at manglende tilbakemeldinger er den største faktoren til at ansatte ikke presterer som forventet (Møkleby, u.å.). Mangel på tilbakemeldinger vil kunne resultere i negative konsekvenser for ansatte, ettersom det kan medføre svekket oppfølging som kan resultere i begrenset mulighet for ansattes utvikling av potensial og kompetanse (Hellstrøm, 2013).

2.4 Selvbestemmelsesteoriens betydning for ansattes motivasjon

Det foreligger ulike psykologiske behov hos alle ansatte (Deci & Ryan (referert i Moen, 2013)). Slike behov har sammenheng med indre motivasjon, som kan oppstå når behovene blir tilfredsstillt. I den forbindelse er selvbestemmelsesteorien avgjørende.

Selvbestemmelsesteorien utgjør tre grunnleggende psykologiske behov, autonomi, tilhørighet og mestringstro, som skaper indre motivasjon (Moen, 2013). Motivasjon utgjør en viktig faktor for hvorvidt de ansatte får utnyttet deres kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte (Nordhaug, 2004).

2.4.1 Indre og ytre motivasjon

Deci & Ryan (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2003) skiller mellom indre og ytre motivasjon i arbeidslivet. Indre motivasjon stammer fra selve arbeidsutførelsen, hvor interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver er kilden til indre motiverte ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Tilbakemeldinger på utført arbeid gir positiv effekt på arbeidsmotivasjonen, ettersom tilbakemeldingene gir bekreftelse på om de ansatte har klart å mestre arbeidsoppgavene. Ytre motivasjon handler imidlertid om ytre belønninger i form av eksempelvis anerkjennelse, lønn og bonus. Ansatte som er ytre motiverte benytter arbeidet som et verktøy for å oppnå slike goder. For stort fokus på ytre motivasjonsfaktorer kan føre til at de ansatte ikke ser gleden av selve arbeidsutførelsen, noe som hindrer indre motivasjon som følger av arbeidet (Deci & Ryan referert i Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Av kognitiv evalueringsteori kommer det frem at ytre faktorer som blant annet materielle belønninger, tidsfrister, overvåking og evalueringer kan redusere ansattes følelse av autonomi, og videre undergrave indre motivasjon (Gagne & Deci, 2005). I litteraturen blir indre motivasjon ansett for å være den sunneste motivasjonsdriveren for ansatte. Indre motivasjon styres ikke av ytre forhold, men er egenregulert og derav mer stabil. Dersom belønningsopplegget praktiseres på en kontrollerende måte, kan ytre goder ha en nedbrytende effekt på ansattes motivasjon. Ledere kan dermed kontrollere ansattes atferd ved hjelp av ytre goder. Problemet med slik kontroll er at det kan begrense stabil og egenregulert motivasjon (Deci & Ryan referert i Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Motivasjon er videre en viktig faktor som fremmer trivsel på arbeidsplassen. Herzbergs tofaktorteori omhandler trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen, og skiller mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene forhindrer negative arbeidsbetingelser, og bygger på fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønn og sikkerhet, politikk og ledelse, samt mellommenneskelige relasjoner. Mistrivsel på arbeidsplassen vil i stor grad forsvinne dersom hygienefaktorene fungerer optimalt (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Motiveringsfaktorene fremmer imidlertid trivsel på arbeidsplassen, og bygger på prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, personlig vekst og utvikling, samt selve arbeidet. Dersom slike faktorer foreligger i en virksomhet vil det bidra til økt trivsel, samt bidra til å fremme ansattes tilfredshet og produktivitet. Fravær av motiveringsfaktorer vil ikke skape mistrivsel, men det vil skape en nøytral tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

2.4.2. Behovet for autonomi

Autonomi er en av de viktigste forutsetningene for opprettholdelse av ansattes indre motivasjon. Autonomi i arbeidslivet beskriver valgfrihet, hvor ansatte kan handle av egen fri vilje (Lai, 2011). Dette beskriver ansattes mulighet for selvbestemmelse, som innebærer å handle på grunnlag av interesser og egne verdier (Moen, 2013). Autonomi kan inneholde tidskontroll, metodekontroll og produksjonsansvar. Hvorvidt ansatte kan bestemme hvordan arbeidet skal planlegges, faller inn under tidskontroll. Metodekontroll omhandler ansattes medvirkning til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Produksjonsansvar innebærer derimot i hvilken grad det er rom for at ansatte kan gjøre feil, uten at det medfølger store konsekvenser (Jelstad, u.å.).

Forskning viser at ansatte med høy grad av autonomi er mer indre motiverte, og utfører arbeidsoppgavene bedre enn ansatte med lav grad av autonomi. Videre viser forskning at autonomi bidrar til å skape høy jobbtilfredshet, samt at ansatte er mer tilfredse med ulike jobbfasetter som eksempelvis kolleger, ledere eller arbeidet i seg selv. Ansatte med høy grad av autonomi føler seg mer forpliktet overfor virksomheten, og involverer seg i større grad i virksomhetens arbeid. I tillegg har ansatte med høy grad av autonomi lavere turnoverintensjon (Kuvaas, 2008). Lav grad av autonomi kan imidlertid føre til mindre tilfredse ansatte, både i forhold til arbeidsoppgaver, kolleger, ledere og lønn. Samtidig kan det begrense ansattes muligheter for forfremmelse, vekst og utvikling. Lav grad av autonomi kan videre føre til større grad av stress, angst, utbrenthet, sykefravær, samt svekket lojalitet ovenfor virksomheten (Kuvaas, 2011).

Behovet for autonomi er en motstridende og krevende prosess for mange ledere i det moderne arbeidslivet, som i økende grad beskrives av måling og oppfølging. For at ansatte skal oppleve arbeidet som meningsfullt er det viktig at detaljstyring og måling begrenses til kun det som er nødvendig (Lai, 2011). Dersom ledere viser tillit til ansatte med riktig atferd og holdninger, kan det føre til økt indre motivasjon. Ansatte som derimot blir målt og kontrollert på atferd og holdninger kan oppleve det som mistillit fra ledelsen. Ansatte kan da ha den oppfatningen at ledelsen må utøve kontroll via økonomiske incentiver for at de skal utføre et godt arbeid (Kuvaas, 2005). Ulike tiltak for kontroll kan resultere i uheldige konsekvenser dersom tiltakene utføres med utgangspunkt i mistillit. Slike kontrolltiltak kan oppleves som manglende respekt, samt virke stressende på de ansatte (NOU, 2009:1). I tillegg kan ansatte

oppleve slike tiltak som ubehagelig nærgående, og i noen tilfeller integritetskrenkende og belastende (Bråten, 2013).

2.4.3 Behovet for tilhørighet

Autonomi og kompetanse har blitt ansett som faktorer med størst innvirkning på indre motivasjon. Likevel fremmer forskning viktigheten av følelsen av tilhørighet. Det fremgår videre av selvbestemmelsesteorien at det er større sannsynlighet for å dyrke indre motivasjon dersom følelse av sikker tilhørighet er tilstedeværende (Deci & Ryan, 2000). Innen selvbestemmelsesteorien anses de tre grunnleggende psykologiske behovene som motivasjonsmekanismer som skaper individers holdninger og atferd (Deci & Ryan, 2000). Deci & Ryan (2000) beskriver individers psykologiske behov som viktige næringsstoffer for å fungere bra. Videre trekker forfatterne sammenligninger til hvordan blomster er avhengig av vann og sollys for å overleve. På lik linje er ansatte i en virksomhet avhengig av de viktige næringsstoffene, som i denne sammenheng innebærer mestringstro, autonomi og tilhørighet. I denne sammenheng anses næringsstoffene som nødvendige for at ansatte skal fungere, og videre føle velvære (Deci & Ryan, 2000).

Tilhørighet beskriver ansattes opplevelse av å være en del av, samt kunne identifisere seg med en gruppe, eller en enhet i virksomheten (Moen, 2013). Selvbestemmelsesteorien fremmer viktigheten av det sosiale miljøet, som innfrir psykologiske behov som er grunnleggende for menneskelig utvikling og vekst. Dersom de psykologiske behovene er tilstede kan det føre til at ansatte blir motiverte, engasjerte, samt at de blir mer effektive til håndteringen av arbeidsoppgavene. Dersom det sosiale miljøet ikke tilrettelegger for oppfyllelse av de grunnleggende behovene, kan det resultere i redusert motivasjon og vekst, samt svekket integritet og lavere velvære hos ansatte. God organisering av arbeidsoppgavene, kombinert med et inkluderende og støttende arbeidsmiljø, er avgjørende for hvorvidt ansatte vil utvikle tilhørighetsfølelse til virksomheten (Moen, 2013). Ledere som viser støtte til sine ansatte er også en betydningsfull faktor for følelsen av tilhørighet. Ansatte som opplever god støtte fra kolleger og ledere får i større grad utøvd kompetanse, enn ansatte som opplever redusert støtte (Moen, 2013).

2.4.4 Behovet for mestringstro

En annen viktig faktor i selvbestemmelsesteorien er ansattes behov for å føle seg kompetente i arbeidet de utfører (Moen, 2013). Ifølge Albert Banduras anerkjente teori om "self-efficacy" er mestringstro ansattes tro på egne krefter som tilstrekkelige for å kunne utføre en nærmere bestemt arbeidsoppgave (Lerdal & Fagermo, 2011). Følgende sitat forklarer viktigheten av mestringstro:

"Unless people believe that they can produce desired effects and forestall undesired ones by their actions, they have little incentive to act or to persevere in the face of difficulties. Whatever other factors may serve as guides and motivators, they are rooted in the core belief that one has the power to produce desired results" (Bandura, 2009 s. 179).

Mestringstro medfører dermed en form for faglig selvtillit, og beskriver individers egen tiltro til hvorvidt de er kapable til å utføre bestemte oppgaver (Busch et al., 2010). Dersom ansatte tviler på egen kompetanse til å gjøre det som skal til for å lykkes med arbeidsoppgavene, vil det kunne forhindre et verdifullt utfall. Utfallet avhenger av at de ansatte har tro på at de selv er kapable til å gjennomføre arbeidsoppgavene (Bandura, 2009).

Konvergerende empiri fra tidligere forskning bekrefter at tro på egne evner bidrar til unik motivasjon og handling. Opplevelsen av mestringstro er avgjørende i kausale strukturer, ettersom det påvirker menneskets funksjon. Tanker om mestringstro påvirker egenregulert motivasjon og handling, samtidig som det har innvirkning på ansattes mål og ambisjoner (Bandura, 2009). Ansatte med høy mestringstro forventer at arbeidsinnsatsen resulterer i suksess, og blir videre ikke lett beveget av negative resultater. Stor grad av mestringstro vil også kunne medføre at ansatte blir uberørt av store arbeidsmengder. På den annen side vil ansatte med lav mestringstro være er stresset, både emosjonelt og fysiologisk, ved følelsen av at arbeidet er overbelastende, og dersom arbeidsoppgavene krever at de ansatte overgår det de opplever som egne mestringsevner. Dermed kan stor arbeidsbelastning og tanker om å oppnå arbeidskrav oppleves stressende, og videre påvirke ansattes fysiske helse (Bandura, 2009).

Mestringstro er videre av betydning for karrierevalg og utvikling. Dersom virksomheter tilbyr de ansatte mestringsopplevelser og videre tilbyr prestasjonsbaserte tilbakemeldinger, kan det føre til styrket mestringstro, emosjonell velvære, jobbtilfredshet og økt produktivitetsnivå.

Andre organisatoriske praksiser, som eksempelvis jobb-berikelse og støttende kommunikasjon, kan videre ha en positiv innvirkning på ansattes opplevelse av mestringstro, til blant annet å kunne påta seg større arbeidsoppgaver og utvikle en proaktiv arbeidsrolle (Bandura, 2009). Ifølge Lai (2011) er det ofte tilfelle at ansatte har nødvendig og tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver, men at de selv ikke har troen på at de kan utføre arbeidet. I den forbindelse er det viktig at ledere styrker ansattes tro på egne evner, ettersom ansatte med lav mestringstro avhenger av å styrke følelsen av å ha tilstrekkelig kompetanse for å utføre arbeidet (Lai, 2011). Ansattes interesse for å føle seg kompetent i arbeidet som utføres, gjør at mennesker søker etter arbeidsoppgaver som er forenlige med egen kapasitet. Dermed vil ansatte arbeide hardt med hensikt om å opprettholde eller forbedre relevante ferdigheter, for deretter å øke egen kapasitet (Moen, 2013). Dersom de ansatte har selvbestemmelse over egne arbeidsaktiviteter, kan dette lede til redusert stress. Høye jobbkraav med muligheter til selvbestemmelse over ulike aspekter av arbeidsmiljøet er uforstyrrende for ansatte med høy mestringstro. På den annen side kan det oppleves stressende for ansatte som har lav tro på å selv være i stand til å løse arbeidsoppgavene (Bandura, 2009).

2.5 Organisatorisk samarbeid og konkurransementalitet

Arbeidsmiljø som kjennetegnes av godt samarbeid mellom de ansatte, er som nevnt viktig for ansattes læring og kompetanseutvikling (Seip, 2011). Gjennom teamlæring blir ansattes kapasitet utviklet for å skape de resultater virksomheten ønsker, og videre oppnå økt læring for de ansatte (Smith, 2001). Målesystem medfører ofte intern konkurranse på arbeidsplassen, som medbringe både fordeler og ulemper for samarbeidet mellom de ansatte (Birkinshaw, 2001).

2.5.1 Fordeler med intern konkurranse

Ifølge Birkinshaw (2001) er det flere viktige fordeler med intern konkurranse, forutsatt at situasjonen er under kontroll. Konkurranse kan ha positiv effekt, forutsatt at de ansatte har lyst til å være en del av det (Myklemyr, 2012). Primært kan det identifiseres tre fordeler med intern konkurranse. Den første fordelen handler om hvordan intern konkurranse kan skape fleksibilitet. Kontrollert, intern konkurranse kan bidra til at virksomheter opprettholder aktiv eksperimentering og fleksibilitet som er nødvendig for å holde følge med endringer. Videre hevder Birkinshaw (2001) at intern konkurranse kan utfordre "status quo", altså virksomheters nåværende tilstand. Det er en tendens til at store virksomheter ofte blir ofre for egen suksess,

og tar både kunder og deres forventninger for gitt. Intern konkurranse kan da fungere som en motgift for slik tenkning, og anses som en vesentlig forutsetning for virksomheters overlevelse. Den tredje fordelen er at intern konkurranse motiverer til økt innsats. Birkinshaw (2001) forklarer videre at det ligger i menneskets natur å ta seg sammen og arbeide hardere når de møter direkte konkurransetrusler. Konkurranse oppstår både eksternt og internt, og kan representere sterke motivasjonsincentiver hos de ansatte. Kostnader og fordeler ved intern konkurranse må være balansert. Dersom det tillates for lite intern konkurranse, kan virksomheter risikere å tape på fremvoksende marked og teknologier. Dersom det derimot tillates for mye konkurranse kan det blant annet resultere i konflikt mellom ansatte i samme virksomhet (Birkinshaw, 2001).

2.5.2 Konsekvenser som følge av intern konkurranse

Flere virksomheter oppfordrer til intern konkurranse i en misforstått tro om at all konkurranse er god konkurranse, og at kremen vil nå toppen. Problemer kan oppstå når eiere og ledere av en virksomhet vurderer organisasjonsinterne forhold ut fra egeninteresser (Kuvaas, 2005). I virksomheter med prestasjonskultur defineres suksess på grunnlag av sammenligning med kolleger, hvor demonstrering av overlegenhet i form av evner står sentralt. Prestasjonskultur motiverer ofte til rivalisering og intern konkurranse, hvor de beste og mest talentfulle står i fokus, og stadig fremheves. Det er viktig å hele tiden prestere best, ettersom det fører til belønning og anerkjennelse internt i virksomheten (Nerstad, 2012). På denne måten er konkurranse ofte institusjonalisert inn i virksomheters prosedyrer, hvor det eksisterer en "stjernekultur" der ansatte blir anerkjent og belønnet for å oppnå mer enn sine kolleger. På denne måten fremmer noen ledere virksomheters prestasjoner, fremfor å utvikle evnene til teammedlemmer (Rosen, 2009). Det er en sannsynlighet for at enkeltindivider eller team kan anse seg selv som "tapere", hvilket kan resultere i redusert motivasjon eller turnover (Birkinshaw, 2001).

Noen organisatoriske praksiser som involverer bestemte aspekter av belønningssystemer og høy konkurranse, kan fungere som forløpere til mobbing. Forskning avdekker en signifikant positiv korrelasjon mellom organisatorisk politikk og mobbing på arbeidsplassen. I et konkurransepreget arbeidsmiljø kan mobbing brukes strategisk med den hensikt å straffe eller bli kvitt underpresterende kolleger eller underordnede, som anses som trusler eller byrder (Salin & Hoel 2011). En nylig undersøkelse utført i Statoil viser at de ansatte opplevde dårlige

karakterer som straff, enten som en reaksjon mot kritikk, eller på grunnlag av tanken om at lederen er misfornøyd med de ansattes atferd (BT, 2014).

Konkurransetiltak oppleves i flere sammenhenger som tiltak for kontroll og press fra ledelsen (Myklemyr, 2012). Intern konkurranse kan dermed være skadelig dersom det ikke blir gjennomtenkt og kontrollert av ledelsen (Birkinshaw, 2001). Slik praksis stiller de ansatte mot hverandre, som kan resultere i at det brukes mer tid, energi og fokus på å konkurrere mot hverandre. Kompromisser i intern konkurranse fører til at ansatte distraheres og tvinges til å fokusere på feil områder. I tillegg forhindrer også intern konkurranse virksomheter fra å skape verdi gjennom samarbeid. Dersom konkurransekulturen er sterk, kan det lede til redusert samarbeid, da samarbeid er avhengig av at ansatte meddeler informasjon (Rosen, 2009).

Rosen (2009) hevder at "*the right place for competition is the marketplace, and the wrong place for the workplace*". Atferd som skaper verdier eksternt, kan samtidig være en intern påkjenning for virksomheter. Det påpekes videre at konkurranse er nødvendig for å fremstille bedre produkter til markedet, men i det øyeblikket det konkurreres internt med kolleger eller forretningspartnere, mister virksomheten konkurranseverdi. Intern konkurranse kan resultere i at ansatte fokuserer på hvilken funksjon, team, eller enkeltperson som kan klandres. Rosen (2009) fremhever dermed viktigheten av at konkurranse har et eksternt fokus, og at fokuset bør ligge i samarbeid om å utvikle løsninger. Øvrum (referert i Kaspersen, 2013) hevder at rangering av ansatte er å anse som et gammeldags system, som medfører tung byråkratisering som fremmer intern konkurranse fremfor samarbeid. I en bekymringsmelding fra LO kom det frem at ansatte som arbeider i kundesentre er spesielt utsatt for måling og detaljstyring. Ifølge LO medfører måling en kultur preget av intern konkurranse hvor det ikke er rom for samarbeid og hjelp. Videre vil en slik kultur skape et svekket arbeidsmiljø med negativt ladet stemning blant de ansatte (Bråten, 2008).

3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I følgende kapittel vil oppgavens metodevalg og forskningsdesign presenteres, og det vil være utgangspunktet for forskningen og analysen av undersøkelsens resultater. Metode kan beskrives som en oppskrift for gjennomføring av undersøkelser. Hensikten er at det skal fungere som et teknisk hjelpemiddel som beskriver fremgangsmåter for å kunne danne empiriske grunnlag om virkeligheten. Metode kan utover dette fungere som et verktøy for å stille kritiske spørsmål knyttet til valg, og videre konsekvenser av slike valg (Jacobsen, 2005). Ifølge Blaikie (2010) benyttes forskningsdesign som en plan for å gjennomføre et forskningsprosjekt. I den anledning er det ønskelig å utarbeide et forskningsdesign, som avklarer hva som skal studeres, hvordan det skal studeres, samt hvorfor det skal studeres (Blaikie, 2010).

3.1 Valg av tilnærming

Oppgavens forskningsproblem og forskningsspørsmål ble presentert i innledningen. Videre vil oppgaven redegjøre for valg av egnet forskningsstrategi. Valgt forskningsstrategi vil benyttes for å besvare undersøkelsens forskningsspørsmål. Det finnes hovedsakelig fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv forskningsstrategi. Den induktive forskningsstrategien starter forskningen med datainnsamling, og foretar deretter en generalisering ved bruk av innsamlet data. Denne forskningsstrategien blir ofte benyttet i kvantitativ metode og analyse. Intensjonen med induktiv forskningsstrategi er å beskrive sosiale fenomener, og strategien er best egnet for å kunne besvare "hva" spørsmål (Blaikie, 2010). Deduktiv forskningsstrategi vil i motsetning til induktiv forskningsstrategi starte med eksisterende teorier. I en slik strategi utformer forskeren hypoteser ut fra en teori, og foretar deretter datainnsamling for å kunne teste hypoteser mot empiri. Deduktiv forskningsstrategi er best egnet til å besvare "hvorfor" spørsmål, ettersom hensikten er å kunne forklare sosiale regulariteter som har blitt oppdaget, men som ikke er forstått. Denne forskningsstrategien innebærer falsifikasjon, hvor forskeren eliminerer falske teorier og underbygger overlevende teorier (Blaikie, 2010). Retroduktiv forskningsstrategi vil i likhet med deduktiv forskningsstrategi ta utgangspunkt i allerede etablerte teorier. Denne strategien er også best egnet til å besvare "hvorfor" spørsmål, men retroduktiv forskningsstrategi søker imidlertid en annen type forklaring. Hensikten er å oppdage skjulte mekanismer for å forklare observert regularitet i empiri. Forsker ønsker å avdekke hvorfor regulariteter oppstår, og benytter kreative forestillinger og analogier for å forklare slike hendelser (Blaikie, 2010).

3.1.1 Abduktiv forskningsstrategi

Den siste forskningsstrategien Blaikie (2010) redegjør for er den abduktive forskningsstrategien, som på flere områder er ulik fra de foregående forskningsstrategiene. Startpunktet til abduktiv forskningsstrategi vil være å avklare individers særegne handlinger og atferd. Dette innebærer å beskrive og forklare sosiale aktørers opplevelser, meninger og motiver knyttet til det sosiale fenomenet som undersøkes. Ved å benytte en slik strategi må forskeren tre inn i sosiale aktørers verden, for bedre å kunne beskrive hvordan deres sosiale verden oppleves. Slik kan forskeren få innsikt i hvilke årsaker som ligger bak deres tolkninger og motiver. På denne måten ønsker forskeren å formidle hverdagslige hendelser på en vitenskapelig måte. Når forskningen avsluttes, konstrueres teorier basert på sosiale aktørers hverdagslige aktiviteter, hvor det utledes kategorier og begreper som kan danne grunnlag for å forstå det sosiale fenomenet som studeres. Abduktiv forskningsstrategi er egnet for å besvare både "hva" og "hvorfor" spørsmål (Blaikie, 2010).

Det foreligger flere tilnærminger av abduktiv forskningsstrategi, og Danermark et al. (1997) presenterer en annerledes tilnærming enn Blaikie (2010). En vesentlig forskjell er at Danermarks et al. (1997) tilnærming begynner med en teoretisk forankring, hvor det sosiale fenomenet som studeres relateres til teoretiske referanser. Deretter utarbeides det en ny tolkning og beskrivelse av fenomenet. Ideen bak denne formen for abduksjon handler altså om å tolke og rekontekstualisere det sosiale fenomenet, for deretter å analysere fenomenet i en ny sammenheng. Slik vil man oppnå ny forståelse av det sosiale fenomenet (Danermark et al. 1997).

Danermark et al. (1997) redegjør for tre elementer som bør være tilstede ved valg av abduktiv forskningsstrategi. Dette innebærer slutning med en bestemt logikk, rekontekstualisering og persepsjon. I abduktiv forskningsstrategi innebærer det første elementet at konklusjonene anses å være rimelige, ettersom de er basert på empiriske hendelser. Slike hendelser vurderes i relasjon til teori eller ulike tolkningsrammer, som videre leder til nye antagelser om hendelsene. Abduksjonens andre element, rekontekstualisering, innebærer at forskeren betrakter, beskriver, tolker og forklarer sosiale fenomener i en ny sammenheng (Danermark et al., 1997). Det siste elementet i abduksjon innebærer persepsjon og tolkning. Dette forutsetter at det gjennom tolkning eller klassifisering tilføres mening til det som observeres. Gjennom klassifisering arrangeres det som observeres i generelle kategorier eller begrep, hvor også mindre observasjoner blir forbundet med generalisering. Dette kan være hverdagslige

fenomener som det ikke alltid reflekteres over. Likevel forekommer det ofte antydninger til noe allment i det individuelle som observeres. Abduksjon har flere likhetstrekk med den hermeneutiske sirkelen. Den hermeneutiske sirkelen forklarer hvilken sammenheng det er mellom det som tolkes, enkeltindividers forståelse og fortolkningens kontekst. Dette innebærer videre at man forsøker å tolke og forstå enkelte observasjoner i sammenheng med forestillingen som helhet (Danermark et al., 1997).

Oppgavens startpunkt tar primært utgangspunkt i eksisterende teori som ble presentert i det teoretiske rammeverket. Dette utgjør utgangspunktet for oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Deduktiv forskningsstrategi baseres på eksisterende teori, som i utgangspunktet gjør strategien aktuell for undersøkelsen. Basert på det faktum at oppgavens overordnede formål ikke er å teste hypoteser og etablere ny teori, blir deduktiv forskningsstrategi imidlertid mindre egnet. Danermarks tilnærming til abduktiv forskningsstrategi er dermed et naturlig valg av forskningsstrategi, ettersom oppgaven ønsker å forklare sosiale fenomener på bakgrunn av presentert teori. Dermed vil vi kunne sammenligne empiri med eksisterende teori for å avdekke eventuelle nye funn, eller bekrefte om det er korrespondanse med teori og tidligere forskning.

3.1.2 Kvalitativ metode

Abduktiv forskningsstrategi kan forbindes med kvalitativ metode fremfor kvantitativ metode, ettersom kvalitativ metode fokuserer mer i dybden på det sosiale fenomenet som studeres. Dette innebærer metoder som fremstiller beskrivelser, samt utforsker sosiale aktørers meninger og tolkninger av et fenomen. Kvalitativ metode beskriver oppførsel, sosiale forhold, prosesser og situasjoner, i tillegg til menneskers meninger og aktiviteter knyttet til sosiale kontekster. På denne måten kan kvalitativ metode fremstille en rik forståelse av sosialt liv (Blaikie, 2010).

Kvalitativ forskning er opptatt av å forstå detaljer og nyanser av informantenes opplevelser. Dette er en åpen metode hvor det vil være få begrensninger i informantenes svar, ettersom de kan uttale seg fritt og redegjøre for personlige meninger om fenomenet som studeres (Jacobsen, 2005). Det vil være hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming i undersøkelsen for å avdekke de ansattes meninger og tolkninger om Berg-Hansens

målesystem. Undersøkelsen vil dermed ta utgangspunkt i et beskrivende formål for å innhente utfyllende informasjon om bruken av målesystemet (Jacobsen, 2005).

3.2 Datautvalg

I forbindelse med valg av datakilder har forskere valget mellom å benytte en hel populasjon eller et representativt utvalg (Blaikie, 2010). Ettersom kvalitativ forskning er svært ressurskrevende innebærer det vanskeligheter med å undersøke en hel populasjon (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er det på bakgrunn av tid og andre ressurser hensiktsmessig å velge et utvalg fremfor en hel populasjon. En slik antagelse er basert på at undersøkelsen ikke fokuserer på generelle beskrivelser av en hel populasjon, men derimot på ansattes helhetlige forståelse og særegne opplevelser av målesystemet. Det vil dermed være nødvendig å foreta et mindre utvalg hvor undersøkelsen innhenter mer detaljert informasjon for å besvare problemstillingen.

3.2.1 Valg av virksomhet

På bakgrunn av oppgavens hovedformål om å beskrive de sosiale aktørenes særegne opplevelser, vil undersøkelsen bli avholdt i én virksomhet. Dette ettersom det vil være for tidkrevende i en masteroppgave å avholde intervjuer i flere virksomheter. Undersøkelsens studieobjekt er Berg-Hansen, avdeling Stavanger. Den viktigste forutsetningen for valg av studieobjekt var kriteriet om målesystem, med måling av ansatte på individnivå. Ettersom forskning viser at callsentre i stadig økende grad benytter systemer for å måle ansatte, ble slike virksomheter et naturlig utgangspunkt for undersøkelsen. Tidligere forskning på bruk av målesystemer er primært basert på kvantitative metoder. Denne undersøkelsen vil derimot basere seg på dyptgående tanker og holdninger, som vanskelig kan forstås gjennom eksempelvis spørreundersøkelser.

3.2.2 Valg av informanter

Valg av informanter er en kritisk del av oppgavens undersøkelse, og det er viktig å være oppmerksom på konsekvenser av at utvelgelsen ikke er tilstrekkelig gjennomtenkt (Blaikie, 2010). Det ideelle utvalget består av en perfekt representasjon av en populasjon, med flere funksjoner av populasjonen i utvalget. Dette idealet forekommer imidlertid sjeldent, ettersom ikke-tilfeldig utvalg kan hindre ulike populasjonselementers sjanse for utvelgelse (Blaikie, 2010). Med intensjon om å oppnå et relativt representativt utvalg er det ønskelig å undersøke

ansatte med ulike prestasjoner. Dette med hensikt om å studere hvorvidt det er korrelasjon mellom ansattes prestasjoner og hvordan de opplever Berg-Hansens målesystem. Det kan antas at et utvalg bestående av informanter med gode måltall ikke gir representative funn for hele populasjonen. Dette er basert på antakelser om at ansatte med røde og grønne måltall kan ha ulike oppfatninger av målesystemet. Utvalgsprosessen ble foretatt av ledelsen i Berg-Hansen, hvor ansatte på forhånd ble spurt om å delta i undersøkelsen. Årsaken til dette var å sikre en representativ fordeling av ansatte med ulike måltall. Dermed kan utvelgelsen ligne et tilfeldig utvalg, selv om det ble gitt enkelte kriterier for utvelgelsen, for å sikre en mest mulig representativ fordeling av ansatte med røde og grønne måltall. Studiens utvalg består av ni informanter, hvor kriteriene for utvelgelse var at informantenes daglige arbeidsaktiviteter og jobbprestasjoner blir registrert av et målesystem.

Det faktum at ledelsen har foretatt valg av informanter, kan representere en mulig svakhet for studien. Ledelsen kan ha forsøkt å påvirke resultatene, men samtidig virker det som det er et vidt spekter i svarene fra informantene, som styrker antagelsen om at utvalgsprosessen har vært representativ. Studien har ikke intervjuet nøkkelinformanter fra lederlinjen, noe som kan være en annen svakhet ved studien. Det kan tenkes at intervju med lederlinjen hadde medført et større vurderingsgrunnlag, og åpnet for å kunne vurdere situasjonen fra både et leder og et ansatt perspektiv. Ledelsen i Berg-Hansen fikk en forespørsel om en samtale, men takket nei grunnet manglende ressurser. Likevel anses ikke dette som spesielt utslagsgivende på studiens resultater, da hovedfokuset primært er hvordan de ansatte opplever målesystemet.

3.3 Datainnsamling

Med intensjon om å besvare oppgavens problemstilling ønsker vi å benytte intervju for å innhente relevant data. Formålet med intervju vil være å avklare de ansattes ulike synspunkter og perspektiver på målesystemet. På denne måten er det mulig å få innsikt i de ansattes erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2013).

3.3.1 Valg av intervju: åpne, individuelle intervju

Åpne, individuelle intervju utgjør hovedgrunnlaget for empiri i oppgaven. Den type intervju vil være godt egnet i forskingsprosjekter som har relativt få enheter, og hvor forsker søker kunnskap om enkeltindividers opplevelse av fenomenet (Jacobsen, 2005). Studiens hovedformål er å undersøke forskjeller og relasjoner av fenomenet målesystem. På bakgrunn

av dette kan åpne, individuelle intervju fungere som en god kilde for innsamling av empiri, i form av enkeltindividers meninger og fortolkninger om målesystemet.

Intervjuene skal foregå ansikt-til-ansikt. Dette for å skape et tillitsforhold hvor informantene lettere ønsker å åpne seg ved å dele personlige meninger og opplevelser om fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005). Intervjuene vil forekomme på informantenes arbeidsplass, noe som ifølge Blaikie (2010) vil tilsi en semi-naturlig setting. Dette innebærer at informantene blir bedt om å fortelle om deres aktiviteter i en naturlig sammenheng. I en slik kontekst kan forskeren få opplysninger om informantenes verdier, normer, holdninger, motiver og sosiale aktiviteter (Blaikie, 2010).

3.3.2 Utforming av intervjuguide

Selv om åpne, individuelle intervju foregår gjennom dialog mellom forsker og informant, er det nødvendig med struktur i intervjuet. Semi-strukturert intervju er den mest brukte metoden i kvalitativ forskning, og innebærer at forskeren anvender en ferdig utarbeidet intervjuguide, som inneholder en oversikt over ulike temaer som skal undersøkes. For å få en forståelse av hver enkelt informants opplevelse av målesystemet, er det viktig å være fleksibel til å følge opp uforutsette temaer informantene forteller om (Thagaard, 2013). For å unngå å lede oppmerksomheten bort fra samtalen og informantenes naturlige svar, ble det på forhånd utarbeidet en intervjuguide med åtte hovedspørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert på bakgrunn av oppgavens tre forskningsspørsmål. Det ble foretatt en pilotundersøkelse av intervjuguiden på en medstudent, før intervjuene ble avholdt. En slik pilotundersøkelse bidrar til å rette opp tvetydigheter og uklare spørsmål før intervjuene avholdes.

3.3.3 Intervjuprosessen

Intervjuene ble avholdt i løpet av mars 2014. For å skape naturlige omstendigheter og en avslappet atmosfære, fant intervjuene sted på et konferanserom på informantenes arbeidsplass. Informantene ble på forhånd informert om undersøkelsens tema, men fikk ikke tildelt intervjuguiden. Slik ville vi sikre informantenes oppriktige meninger og tanker relatert til undersøkelsens tema, samtidig som informantene kunne gi spontane svar. Informantene ble informert om at intervjuets varighet ville være omtrent 45 minutter. Intervjuenes

gjennomsnittstid var omtrent 43 minutter, hvor det korteste intervjuet varte i 37 minutter og det lengste intervjuet varte i 47 minutter.

Før intervjuene startet ble informantene opplyst om at samtalen var konfidensiell, og at undersøkelsen ikke vil presentere informasjon som kan avsløre informantenes identitet. Informantene ble også informert om at intervjuene skulle bli tatt opp på båndopptaker. Ingen av informantene hadde innvendinger mot dette. Det ble videre opplyst om at intervjuopptak og transkriberinger ville bli slettet når studien ble avsluttet. Det var ønskelig å benytte båndopptaker for ikke å miste relevante opplysninger fra informantene. I tillegg ble det notert underveis i intervjuene, både for å gi informantene tid til å reflektere over spørsmålene, og videre for å hindre følelsen av å bli iaktatt (Jacobsen, 2005).

Intervjuguiden var forholdsvis lik i alle intervjuene. Etter at første intervju var avholdt kom det frem et spennende synspunkt, som ble lagt til i intervjuguiden, for å undersøke hvorvidt dette var felles hos flere informanter. For å få informantene til å utdype svarene ytterligere, ble det stilt enkelte oppfølgingsspørsmål underveis. Vi erfarte at det var noe forskjell mellom informantenes åpenhet og vilje til å prate utdypende rundt spørsmålene som ble stilt. Dette medførte at det var noe mer krevende å intervju slike informanter, og vi så dermed viktigheten av å ha gjennomgått oppfølgingsspørsmål på forhånd.

3.4 Databehandling og analyse

Når undersøkelsen er avsluttet har forsker tilegnet seg informasjon om fenomenet som studeres. Ettersom informasjonen er lagret ved hjelp av båndopptaker og notater, er det essensielt at informasjonen organiseres og struktureres for å danne en helhetlig oversikt over undersøkelsens resultater (Jacobsen, 2005). Det første steget i analyseprosessen er å beskrive det materialet som er innhentet gjennom intervjuene. Dette gjøres ved å transkribere rådata som er innhentet gjennom intervju, slik at informasjonen blir omgjort til tekst.

Transkriberingen vil føre til at informasjonen blir mer oversiktlig, og at videre analyse av funn som er innhentet gjennom intervjuene blir enklere å analysere (Yin, 2014). I denne oppgaven ble intervjuene transkribert fortløpende etter datainnsamling. Transkriberingen har utelatt dialekt, pauser og andre småord, ettersom dette anses som unødvendig informasjon som ikke har påvirkning på informantenes fortellinger. For å fortsette med analyse av innsamlet data, ble det foretatt en datareduksjon ved å gjennomføre koding av innsamlet data.

Kategorisering av data er en integrert del av analysen, og uten kategorisering er det vanskelig å vite hva som blir analysert (Blaikie, 2010). Dermed har det blitt utarbeidet matriser inndelt i kategorier, hvor funnene fra datainnsamlingen er plassert. Det siste steget i analyseprosessen er å vurdere likheter og ulikheter i datamaterialet. På denne måten kan vi binde sammen funnene fra undersøkelsen, og deretter vurdere funnene mot problemstillingen (Yin, 2014).

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet omhandler hvorvidt forskningens konklusjoner kan anses som gyldige, og i hvilken grad det er adekvans mellom det man ønsker å måle og det man faktisk måler. Oppgavens interne validitet kan styrkes ved å kontrollere resultatene mot annen forskning, hvor egen konklusjon vurderes mot andre forskeres konklusjoner (Jacobsen, 2005). Undersøkelsens resultater har blitt sammenlignet med tidligere forskning om ansattes opplevelser av målesystem, noe som styrker oppgavens interne validitet. Likevel kan det forekomme en svakhet ved oppgavens interne validitet, ettersom det eksisterer begrenset forskning på hvordan målesystem påvirker kompetanseutvikling. Det er naturlig å tro at oppgavens interne validitet vil styrkes etter hvert som det publiseres mer forskning, og grunnlaget for sammenligning blir dermed større.

Ekstern validitet innebærer hvorvidt undersøkelsens funn kan generaliseres og overføres til andre virksomheter (Yin, 2014). Ettersom undersøkelsen består av relativt få informanter kan det være problematisk å generalisere og overføre data til lignende virksomheter (Jacobsen, 2005). Oppgavens eksterne validitet kunne blitt styrket dersom flere informanter hadde blitt intervjuet. Ettersom undersøkelsen er spesielt rettet mot situasjonen i Berg-Hansen, er det ikke sikkert at flere informanter vil utgjøre mer overførbare resultater. I tillegg er det som nevnt tidkrevende å intervju flere informanter, noe som kunne resulterte i at arbeidet ville blitt mer utfordrende. Dette kunne resultere i mindre tid og fokus på å innhente tilstrekkelig dybdeforståelse fra utvalgte informanter. Oppgaven er ikke primært ute etter å generalisere funn for større populasjoner. Formålet er å undersøke hvordan enkeltindivider opptrer i ulike situasjoner. Dette for å kunne trekke viktige konklusjoner som virksomheter i lignende situasjoner kan ta lærdom av (Jacobsen, 2005).

Reliabilitet beskriver undersøkelsens pålitelighet, og hvorvidt resultatene er troverdige (Jacobsen, 2005). Målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevheter i en undersøkelse.

For å sikre reliabilitet kan man stille spørsmål om hvorvidt det hadde vært mulig å foreta undersøkelsen på ny og likevel kommet frem til samme konklusjon (Yin, 2014). I denne oppgaven kan det være utfordrende å oppnå en helt identisk konklusjon dersom undersøkelsen arrangeres på ny. Dette er basert på at undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming, og funn er basert på informantenes personlige opplevelser og meninger. For at konklusjonen skal bli nøyaktig den samme i en senere undersøkelse, antas det at utvalget må bestå av samme forsker og informanter, og være satt i samme kontekst. Andre informanter kan ha ulike opplevelser og meninger som kan medføre at konklusjonen blir et annet utfall. Videre kan det være vanskelig for en utenforstående forsker å innhente den samme informasjonen, dersom det ikke foreligger en grundig beskrivelse av prosedyrer og fremgangsmåter for å komme frem til den samme konklusjonen (Yin, 2014). Dette er noe man ikke kan forutse, og det må derfor tas i betraktning at samme undersøkelse med annen intervjuer og andre informanter i en ulik kontekst kan resultere i andre konklusjoner. Likevel er det naturlig å tro at andre undersøkelser i senere anledninger vil avdekke tilnærmet like hovedfunn, men på bakgrunn av individuelle opplevelser og tolkninger, vil svarene presentere noen ulikheter fra informantene brukt i denne studien.

3.6 Etiske retningslinjer

Det er viktig at forskere er bevisste på etiske vurderinger gjennom hele forskningsprosessen. Det er også viktig å være redelig og nøyaktig i forbindelse med datainnsamling og videre presentasjon av forskningsresultatene. Informasjonen som følger av interaksjonen mellom forsker og informanter representerer behov for ulike retningslinjer og etisk ansvar som det er viktig at forsker tar i betraktning (Thagaard, 2013).

Informantene fikk forespørsel av ledelsen i Berg-Hansen om å delta i undersøkelsen, noe som innebærer at informantene selv hadde valget om å være en del av prosjektet. Før intervjuene ble avholdt, ble informantene opplyst om undersøkelsens hensikt. De ble også kort introdusert til oppgavens overordnede tema, men fikk imidlertid ikke kjennskap til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Hensikten var å sikre at det ble oppgitt troverdige og ærlige svar om opplevelsen av målesystemet (Jacobsen, 2005). Informantene ble i tillegg informert om oppgavens konfidensialitet, hvor det ble forklart at oppgaven ikke vil presentere informasjon som kan avsløre informantenes identitet (Thagaard, 2013). Etersom undersøkelsen ble avholdt i en liten avdeling bestående av få ansatte, medfører det

vanskeligheter med fullstendig anonymitet rundt informantenes identitet. For å sikre at informantene ikke skal være gjenkjennelige, vil oppgaven unnlate informasjon som eksempelvis navn, kjønn, alder, ansettelsestid eller andre personlige opplysninger.

4. RESULTATER OG DISKUSJON

I følgende kapittel vil det bli gjort rede for empiriske funn innhentet gjennom intervjuene. Videre vil sentrale sitater fra datainnsamlingen benyttes for å underbygge undersøkelsens hovedfunn. For å gi nødvendig innsikt i reiserådgivernes arbeidssituasjon, vil det innledningsvis bli beskrevet hvordan målesystemet i Berg-Hansen praktiseres. Kapittelets oppbygning tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene, og videre vil problemstillingen bli besvart ved å drøfte sentrale funn opp mot det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil det fremlegges anbefalinger basert på informantenes innspill og undersøkelsens resultater.

4.1 Hvordan praktiseres målesystemet i Berg-Hansen?

De ansatte blir målt på antall betjente telefoner, endringer og bookinger. I tillegg måles tilgjengelighet, fleksibilitet, effektivitet og produksjon. Tidsforbruk av tjenestene som utføres blir målt helt ned i minutter, og hver reiserådgiver har et eget telleapparat på sitt skjermbilde som måler og registrerer alt de foretar seg i løpet av en arbeidsdag. Målesystemet loggfører også av- og påloggingstidspunkter, som blant annet omfatter registrering av arbeidstid og pauser.

I Berg-Hansen har reiserådgiverne en gitt poengsum som skal oppnås hver måned, hvor det i slutten av måneden blir tildelt røde eller grønne måltall som indikerer hvorvidt de ansatte har innfridd ledelsens forventninger eller ei. Data viser en tendens til at den ansattes opplevelse av målesystem tydelig var påvirket av informantenes måloppnåelse.

Berg-Hansen benytter dermed et svært omfattende målesystem. Et slikt kontrollregime gjør det mulig for ledelsen å ha innsikt i alt de ansatte foretar seg i løpet av en arbeidsdag, ned til et detaljnivå som også kan inkludere den enkeltes toalettbesøk. På denne måten fungerer målesystemet som ledelsens "argusøyne", som tillater ledelsen å ha full oversikt og kontroll over hva de ansatte foretar seg til enhver tid. Det kan stilles spørsmål til hvorvidt de ansatte reflekterer over hvilke etiske dilemmaer et slikt kontrollbasert lederskap innebærer, og det faktum at en slik kontrollform motstrider det som betraktes som gode verdier i arbeidslivet.

Noen informanter synes å være reflekterte over at målesystemet registrerer detaljert informasjon om arbeidsutførelsen, og opplever detaljert måling som et ubehagelig kontrolltiltak. Denne gruppen ansatte er frustrert over fraværet av frihet til selvbestemmelse

over egne arbeidsoppgaver. De opplever konflikt mellom verdiene målesystemet representerer, og sine egne verdier, samt at målesystemet ikke er forenelig med deres personlige identitet og integritet.

Likevel er det flere informanter som virker lite reflekterte over hvilke verdier et slikt kontrollregime representerer. De ansatte som lykkes i å innfri månedlige krav, opplever ikke målesystemet som et verktøy for overtredende overvåking og kontroll fra ledelsens side, men forsvarer tvert imot bruken av det. Informantene gir uttrykk for at de er bevisst om at målesystemet medfører at ledelsen har kontroll over alt de foretar seg, men at de likevel ikke opplever det som et ubehagelig kontrolltiltak. Det ble gitt uttrykk for at det ikke oppleves som ubehagelig kontroll, ettersom de er godt informert om hvilke områder de ansatte blir målt på.

Denne gruppen ansatte virker kun å fokusere på resultatet av målingen, snarere enn å reflektere over hvilke verdier målesystemet egentlig representerer. Dette vitner om at fokuset rettes mot å oppnå verdsettelse for egne prestasjoner, hvor det kun er høyest mulig måltall som er av betydning. I metodekapittelet ble det nevnt at enkelte informanter var vanskeligere å intervjuer enn andre. Det kan tenkes at en årsak til at denne gruppen informanter var tilbakeholdne om deres opplevelse av målesystemet, var frykt for at ledelsen kunne identifisere hva den enkelte informant har uttalt. Ansatte som virket lite reflektert over hva målingen innebærer har vært ansatt over lengre tid, og det kan tenkes at de dermed har stor grad av lojalitet til arbeidsplassen, som gjør dem bevisst på hvilken informasjon de velger å meddele med andre utenforstående.

4.2 Betydningen av oppfølging av måltall for kompetanseutvikling

Det første forskningsspørsmålet omhandler hvilken betydning oppfølgingstiltak har for de ansattes muligheter læring og kompetanseutvikling. For at ansatte skal lære er det viktig med utfyllende tilbakemeldinger som gir konkret informasjon om den enkeltes arbeidsprestasjoner. Tilbakemeldinger er også viktig for å styrke de ansattes motivasjon, som er en forutsetning for læring. Det er dermed omtrent umulig å diskutere effekten av tilbakemeldinger, uten å trekke inn motivasjonsaspektet. Motivasjon vil bli nærmere omdiskutert i kapittel 4.3. Denne delen av drøftingen er imidlertid knyttet til en mer snever del av læring, og vil i hovedsak omhandle hvordan måltall fungerer som et tilbakemeldingstiltak. Det vil videre være relevant å

undersøke hvorvidt det foreligger andre støttetiltak i virksomheten som kan bidra til læring i større grad enn måltall.

4.2.1 Betydning av tilbakemeldinger for læring og kompetanseutvikling

Tilbakemeldinger på utført arbeid har innvirkning på motivasjon og læring, og enkelte informanter påpekte også at måltallene gir et mål å strekke seg etter. Særlig informanter med gode resultater oppga at måltall gir en indikasjon på hvordan de presterer i forhold til å nå månedlige krav, og i tillegg gi en pekepinn på eventuelle forbedringsområder. Det ble gitt eksempel på hvordan målesystemet gir tilbakemeldinger på antall besvarte telefoner og bookinger. En informant ga følgende forklaring om måltall som tilbakemelding:

"Du får en oppdatering hver måned om hvordan du ligger an i forhold til gjennomsnittet og i forhold til hvordan de andre ligger an. Du får i hvertfall se at du jobber riktig, så jeg synes det fungerer veldig greit."

Det er naturlig å anta at ansatte som presterer godt får en god opplevelse av målesystemet, og at de anser måltall som tilfredsstillende tilbakemeldinger for læring og utvikling. Det ble forklart at måltallene gir en indikasjon på reiserådgivernes effektivitetsnivå, hvor det fremgår av tallene hvilke ansatte som har forbedringspotensial. Det kan eksempelvis være om det blir besvart få telefoner eller utført et lavt antall bookinger. Det ble videre påpekt at måltallene kan bidra til at reiserådgiverne blir mer oppmerksomme på hvordan arbeidstiden brukes, som videre kan bidra til økt effektivitet. Følgende sitat beskriver en informants opplevelse av tilbakemeldingene som følger av målesystemet:

"Vi har jo tall som viser etter en måned, så er de enten røde eller grønne. Hvis de er grønne så har du nådd målet, og hvis de er røde så har du ikke nådd målet. Så da vet du at hvis de en måned er røde, så er det gjerne en grunn for det, om du har vært mye borte, eller så tenker du gjerne over at nå har jeg ikke vært så veldig effektiv denne måneden, så da må jeg skjerpe meg. Så det er en veldig grei tilbakemelding synes jeg."

Av funnene fra undersøkelsen virker det som om måltall kun gir indikasjoner på reiserådgivernes effektivitetsnivå. Måltallene gir i liten grad tilbakemeldinger om hva den enkelte konkret bør gjøre for å bedre arbeidsutførelsen. Informantene hevdet at måltall har en begrenset effekt på læring og utvikling, og flertallet av informantene oppga at de anser kvalitative tilbakemeldinger som det mest betydningsfulle. Uavhengig av hvilke måltall

informantene oppnår ble det oppgitt at "tall kun er tall", og det ble videre forklart at tall kan være misvisende og vanskelig å forstå. En informant ga følgende forklaring om tilbakemeldingene som følge av målesystemet:

"Hvis jeg har en utvikling ... Jeg kan ha hatt utvikling på at jeg jobber kjappere, men det er vel egentlig det jeg føler det kan måle. Det måler jo ikke kunnskapen min, eller at jeg har utviklet meg og kan mer. [...] De gir ikke noe personlig tilbakemelding av mine prestasjoner. Skal jeg bli bedre i jobben min så må jeg bare ha enda bedre tall. Det blir egentlig tilbakemeldingen jeg får."

Måltall fungerer dermed ikke som det Kuvaas beskriver (2014) som effektive tilbakemeldinger, da det er fravær av utfyllende informasjon om selve arbeidsutførelsen. Dersom reiserådgiverne ikke får klare indikasjoner på hva de gjør feil, har de en dårligere forutsetning for å lære. Et redusert læringsgrunnlag kan virke begrensende for reiserådgivernes kompetanseutvikling (Seip, 2011). Reiserådgiverne mottar ikke tilbakemeldinger som kan lede direkte til læring. Etersom læring har stor betydning for utvikling av virksomhetens samlede kompetanse, er dette et bekymringsverdig funn. Dersom de ansatte skal kunne utvikle sin kompetanse, er de avhengige av tilbakemeldinger som gir retning for endret atferd. Slike tilbakemeldinger bør inneholde forklaringer om hvordan arbeidsutførelsen konkret kan forbedres eller endres for å oppnå økt kvalitet eller bedre måloppnåelse (Lai, 2013).

Målesystemet tilbyr dermed ikke et balansert forhold mellom positive og konstruktive tilbakemeldinger, som er avgjørende for oppnå bedret arbeidsutførelse (HR Norge, 2007). Det kan tenkes at ledelsen anser måltall som et konstruktivt tilbakemeldingstiltak, men realiteten er at de ansatte opplever røde måltall som nedtrykkende kritikk. Dersom de ansatte opplever at de kun mottar kritikk av arbeidsutførelsen, resulterer det i demotiverte ansatte. Informantene uttrykte stor frustrasjon og oppgitthet over røde måltall, noe som signaliserer at målesystemet som tilbakemeldingspraksis er mindre velfungerende. En viktig intensjon med tilbakemeldinger bør være å støtte og motivere de ansatte til å stå på videre i arbeidet de gjør. Dersom de ansatte blir demotivert som følge av tilbakemeldingene fra målesystemet, tyder det på at tilbakemeldingene har feil fokus, og virker mot sin hensikt.

Dagens praksis innebærer at reiserådgiverne får tilbakemeldingene tilsendt på e-post i slutten av hver måned. Informantene ga uttrykk for at måltallene kommer for sent til at de kan ha positiv effekt på neste måneds resultater. I den sammenheng ble det forklart at det ofte er en tendens til at reiserådgiverne preges av resultatene fra forrige måned, fremfor å ha et fremtidsrettet blikk. Det faktum at reiserådgiverne kun mottar tilbakemeldinger som gir statistiske indikasjoner, og ikke utfyllende informasjon om arbeidsutførelsen, kan tyde på at måltallene gir ufullstendige og upresise tilbakemeldinger. Data fra undersøkelsens samsvarer dermed med Kuvaas (2014) kritikk av tilbakemeldinger fra målesystem. Han hevder målingene ofte er for sene og upresise til at de gir en god læringseffekt. Det er dermed grunnlag for å konkludere med at tilbakemeldinger som følge av målesystemet ikke bidrar til læring og kompetanseutvikling.

4.2.2 Betydningen av andre støttetiltak for læring og kompetanseutvikling

Ledelsen kan gjennomføre ulike læringstiltak som kan ha betydning for at reiserådgiverne tilegner ny kunnskap (Seip, 2011). Flere informanter nevnte konkrete støttetiltak som kan medvirke til læring og utvikling. Det ble blant annet trukket frem at opplæring, kurs, medlytt, samtaler med ledelsen og kolleger kan bidra til læring.

Av undersøkelsen kom det frem at flere informanter opplever det svært lærerikt å forhøre seg med kolleger, for å lære deres arbeidsmetoder for å oppnå gode måltall. Det ble forklart at på denne måten får reiserådgiverne innsikt i andre kollegers arbeidsmetoder, og kan eventuelt ta nytte av deres råd og anbefalinger. En slik læringsmetode kan ligne det Seip (2011) beskriver som læring gjennom arbeidsutførelsen. Dette innebærer at reiserådgiverne lærer av kollegers erfaringer uten at det foreligger bestemte læringsmål (Lai, 2013). Slik læring forekommer ofte ubevisst, men i dette tilfellet virker det som at reiserådgiverne er bevisst innstilt på å lære av kollegers arbeidsutførelse.

Det kan virke som at målesystemet fungerer som en bevisstgjøring på at de ansattes arbeidsprestasjoner ikke er tilstrekkelige. Det kan dermed tyde på at informantene selv er bevisste på at arbeidsutførelsen må endres for å kunne innfri ledelsens krav. Flertallet av informantene oppga som nevnt at måltallene i seg selv ikke er tilstrekkelige tilbakemeldinger på hvordan de kan endre deres arbeidsmetode. Det virker som at de ansatte selv må reflektere over hva som fungerer eller ikke fungerer i egen praksis. Et stort behov for å reflektere med kolleger kan dermed tyde på at de opplever tilbakemeldingene fra målesystemet som

ufullstendige. Refleksjon over egen praksis, og samtaler med andre kolleger, er trolig en nødvendighet for å bedre egen arbeidsutførelse. Refleksjon virker forsterkende på læring, og det kan dermed tenkes at måltallene hemmer refleksjon over egen praksis, da flere ansatte opplever å være rådvile rundt hva som skal til for å innfri ledelsens krav. Tilbakemeldingene bør inneholde informasjon om hva den enkelte kan gjøre for å oppnå bedre resultater, fremfor at den ansatte selv må spekulere i hvorfor egen arbeidsutførelse ikke tilfredsstiller ledelsens forventninger.

Videre ble opplæring og kurs nevnt som støttetiltak som kan bidra til læring. Dersom måltallene er lave over tid kan reiserådgiverne få tilbud om ytterligere opplæring. Opplæringstiltaket skal bidra til at de ansatte kan få råd om hvordan arbeidsmetoden deres kan forbedres. Videre ble det også påpekt at reiserådgiverne har mulighet til å delta på kurs dersom de føler behov for å styrke sin faglige kompetanse. Det ble nevnt at kursene som avholdes kan medvirke til økt bevisstgjøring og effektivisering av arbeidsutførelsen. Empiri fra undersøkelsen samsvarer dermed med tidligere forskning som hevder at både kurs og opplæring er viktig for læring (Seip, 2011).

Kurs gir de ansatte anledning til å styrke sin faglige kompetanse og møte kolleger i en lærende kontekst som ofte leder til erfaringsutveksling. På denne måten kan de ansatte lære ny kunnskap, som kan bidra til bedret arbeidsytelse og høyere måloppnåelse. Kurs har også den hensikt å inspirere og motivere de ansatte, og ledelsen kan bruke dette til å styrke troen på at de ansatte selv er i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte. Engasjerte og motiverte ansatte med tro på egen kompetanse, er en nødvendighet for å kunne opprettholde gode prestasjoner og kvalitet i arbeidsutførelsen. På denne måten er kurs et viktig tiltak for å styrke de ansattes mestringstro.

Kunnskap tilegnet gjennom kurs kan imidlertid være vanskelig å omsette til egen praksis. Dersom de ansatte opplever vanskeligheter med å omsette kunnskapen fra kurs til egen arbeidssituasjon, kan det virke mot sin hensikt. Reiserådgiverne arbeider under et stort tidspress for å besvare et bestemt antall telefoner for å kunne innfri de månedlige kravene. Deltakelse på kurs innebærer fravær fra arbeidet, som igjen innebærer mindre tid til å besvare kundehenvendelser. Dette vil ha negativt utslag på telefonstatistikken, og lede til lavere måltall inneværende måned. Dersom reiserådgiverne ikke får utbytte av kursingen, kan det

tenkes å resultere i oppgitthet og redusert motivasjon. Ansatte kan dermed oppleve kurset som unødvendig tap av tid uten at det fører til bedre måloppnåelse.

For at de ansatte skal kunne lære av hverandre ble medlytt nevnt som et støttetiltak reiserådgiverne kan benytte. Dette innebærer at reiserådgiverne kan lytte til og observere hvordan andre kolleger utfører arbeidsoppgavene, som videre kan styrke mulighetene for læring (Olberg, 2005).

Det ble også opplyst at flere informanter anser veiledende samtaler med ledelsen som et nyttig støttetiltak. Det ble forklart at tall har en svak effekt på den enkeltes læring, og at det dermed er ønskelig med kvalitative tilbakemeldinger gjennom samtaler med ledelsen. Det kom frem at reiserådgiverne ved hjelp av veiledende samtaler mottar mer utfyllende tilbakemeldinger om arbeidsutførelsen og eventuelle forbedringsområder. Kommende sitat illustrerer viktigheten av veiledende samtaler med ledelsen:

"[...] Det jeg foretrekker, det som jeg får mest ut av, det er de samtalene med leder, i form av utvikling og slike ting. Tall er ... altså for meg så er det tall. Så lenge jeg har klart tallene som er satt hver måned, så er jeg fornøyd og sitter ikke og gnager på det eller gjør noe mer med det."

Resultatene fra undersøkelsen gir klare indikasjoner på at måltallene ikke har noen effekt på læring. Informantene ga uttrykk for at samtaler med ledelsen er viktig for læring, men poengterte at samtalene forekommer for sjelden til at de bidrar til kontinuerlig utvikling. De ansatte ønsker kortere tidsintervall mellom veiledende samtaler med ledelsen, ettersom det er her de ansatte oppgir at de får informasjon om hvordan de kan utvikle seg og forbedre egne arbeidsmetoder. Ettersom tilbakemeldingene fra målesystemet for mange ansatte virker demotiverende og upresise, er det dermed viktig at måltallene følges opp gjennom samtaler med ledelsen for å avverge negative sideeffekter. De ansatte oppgir at de ønsker å yte best mulig i jobben sin, men det virker som om ledelsen nedprioriterer de støttetiltak som de ansatte føler de lærer av. Reiserådgivernes ønske om hyppigere oppfølgingsamtaler samsvarer med litteraturen som hevder at samtaler med ledelsen kan gi ufullende informasjon om hva som skal til for å kunne utnytte de ansattes utviklingspotensial (Kuvaas, 2014).

Hovedtendensen i resultatene viser at støttetiltak som opplæring, kurs, medlytt, veiledende samtaler med leder og samtaler med kolleger er de viktigste støttetiltakene for læring og kompetanseutvikling. Som nevnt bidrar ikke måltallene til kompetanseutvikling av de ansatte. Det er derimot støttetiltakene rundt målesystemet som er avgjørende for læring. Empiri fra undersøkelsen viser dermed kongruens med tidligere forskning, som hevder at samtaler og samarbeid med kolleger er den viktigste kilden til læring og kompetanseutvikling (Seip, 2011).

4.3 Målesystemets innvirkning på ansattes indre motivasjon

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan målesystemet påvirker de ansattes indre motivasjon. Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, som beskriver hvordan de psykologiske behovene for autonomi, tilhørighet og mestringstro må tilfredsstilles for at den ansatte skal oppleve en indre motivasjon (Moen, 2013). Dette har betydning for motivasjon og engasjement for læring. Ved å undersøke reiserådgivernes holdninger til målesystemet, vil en trolig kunne avdekke målesystemets effekt på motivasjon til å lære, noe som selvsagt også har betydning for kompetanseutvikling på et mer overordnet nivå (Seip, 2011, Lai, 2011, Nordhaug, 2004).

4.3.1 Sammenhengen mellom autonomi og motivasjon

Autonomi er en av de viktigste forutsetningene for å skape indre motivasjon (Lai, 2011, Nordhaug, 2004). Måling og kontroll er imidlertid faktorer som kan begrense opplevd grad av autonomi (Kuvaas, 2005). I Berg-Hansen ble målesystemet oppfattet som overvåking og kontroll, hvor det i hovedsak var informanter med røde måltall som ga målesystemet en slik beskrivelse. Stor grad av tidskontroll, hvor de ansatte blir målt helt ned i minutter, medfører redusert kontroll over eget tidsbruk. Enkelte informanter påpekte at ledelsen i praksis benytter målesystemet til å ha kontroll over alt reiserådgiverne foretar seg i løpet av en arbeidsdag. En informant beskrev målesystemet som:

"Det blir jo som kontroll, det blir jo det. At de skal vite tilnærmet alt, fra du logger deg på om morgenen til du går hjem, du blir jo kontrollert og overvåket etter alt, som sagt, hvis jeg har stått til pause i ti minutter så kommer det opp på en skjerm, og hvis jeg har stått i oppfølging så kommer det opp, hvor mye jeg har sittet i telefon, hvor lang

lunsj jeg har hatt. Og ned til hvor mange endringer jeg har tatt, som oppdateres fortløpende. Så klart, det blir jo ganske så kontrollerende, det blir jo det."

En lederstil basert på kontroll av de ansatte representerer klare etiske dilemmaer. Dette er en lederstil som lenge var antatt å være et tilbakelagt stadium fra Taylorismen og Scientific Management, men som likevel viser seg å være aktuelt igjen i dagens arbeidsliv. Hensikten er trolig å øke ansattes effektivitet, og sikre større økonomisk fortjeneste. Lederstilen og måten virksomheten kontrollerer sine ansatte på, bryter med det som kan anses som gode verdier i arbeidslivet. Verdier som frihet, medbestemmelse og fravær av kontroll er gode verdier som skaper et godt og dynamisk arbeidsmiljø med engasjerte og motiverte ansatte. Et strengt kontrollregime kan derimot begrense trivsel og motivasjon, samt forhindre et lærende felleskap. Det eksisterer et mangfold av forskning og teorier som viser sammenheng mellom lav grad av autonomi og svekket motivasjon til å lære, trivsel og andre helsemessige belastninger. Det er klart at en slik måte å lede ansatte på representerer en rekke utfordringer, og det er dermed viktig å begrense potensielle fallgruver og negative bieffekter når det gjelder de ansatte.

Det har tidligere blitt nevnt at informantenes opplevelse av målesystemet avhenger av hvorvidt de innfrir ledelsens krav. Den delte oppfatningen representerer en utfordring for lederne, da målesystemet for enkelte kan virke prestasjonsfremmende, samtidig som andre opplever det som et overtredende kontrolltiltak. På grunn av den delte oppfatningen er det viktig at det blir vist forståelse for at de ansatte har ulike oppfatninger og behov. Videre er det viktig at ledelsen har en god kommunikasjon rundt målesystemet, slik at de kan minimere potensielle negative effekter, som eksempelvis mistrivsel, dårlig arbeidsmiljø og lav grad av mestringsfølelse.

Reiserådgiverne har lav grad av autonomi som følge av at ledelsen kontrollerer alt de foretar seg. Det ble forklart at dersom det var kø på telefonlinjene, sendte ledelsen beskjeder til reiserådgiverne, der de ble bedt om å være disponible for nye kundehenvendelser. Følgende utsagn beskriver en informant frustrasjon over slike beskjeder:

" [...] "Hold opp med det der, jeg gjør så godt jeg kan". Men det går jo over. For meg så føles de meldingene litt barnslige, men det kan være at vi ikke er klar over det, at så mange er avlogget og holder på med noe, så kanskje vi bør logge oss på."

Sannsynligvis utfordrer et slikt lederskap ansattes opplevelse av selvstendighet og personlig frihet. Det er også grunn til å tro at det påvirker viljen til å ta ansvar, proaktivitet og eierskap til løpende utfordringer. Når ledelsen er i forkant av alle begivenhetene, reduseres behovet for at ansatte selv kan ta ansvar. Videre kan det gi uttrykk for at ledelsen nedvurderer de ansattes evne til å kunne ta ansvar i ulike arbeidssituasjoner som oppstår. Dette svekker ikke kun virksomhetens læringsevne, sannsynligvis svekker det også virksomhetens problemløsningsevne, ved at de ansatte blir mer reaktive. Detaljert måling ble også beskrevet som svært demotiverende av de ansatte. En informant omtalte målingene som et uttrykk for "barnehagementalitet":

"Jeg tenker jo at vi er voksne folk, og vi går på jobb og gjør en innsats [...]. For det må ikke bli sånn barnehagementalitet, at du skal vite, ja, "Er du sikker på at du har vært på do nå?" Det ikke skulle vært nødvendig egentlig, med måling ned til hvert minste punkt."

Sitatet gir tydelig uttrykk for at målingen som forekommer føles unødvendig. Ansatte motiveres av muligheten til å ta initiativ og til selv å avgjøre hvordan arbeidet skal utføres (Lai, 2011). Informantene poengterte også at detaljert måling oppleves som et uttrykk for at ledelsen har redusert tillit til at de ansatte er egnet til å løse sine arbeidsoppgaver på egenhånd.

"Føler jo ofte at de ser eller, om ikke overvåker, så ser de i hvertfall, de har innsikt i alt vi gjør hele tiden. [...] Så føler at du har noen over skulderen hele veien, og det vil jo igjen oppleves som manglende tillit til at vi faktisk gjør det vi skal."

Kuvaas (2005) hevder at følelse av redusert tillit kan resultere i svakere indre motivasjon. Opplevelsen av manglende tillit fra ledelsen kan trolig føre til at reiserådgiverne også stiller spørsmål til egen kompetanse og ferdigheter. Opplevelsen av å føle seg uegnet til å utføre sine arbeidsoppgaver uten oppsyn, kan svekke mestringstro og handlekraft i arbeidet. Denne formen for kontroll styrket i tillegg opplevelsen av tidspress og travelhet. Følgende utsagn illustrerer dette:

"Jeg føler jeg blir straffet for å bruke tid på kunden. For eksempel det at kundene opplever god service, at vi hjelper de der og da, lojalitet til bedriften er ting som ikke kan bli målt i mine øyne. Og hvis vi bare skal tenke på å få best mulig tall og se best mulig ut på statistikken for oss, så går det kanskje utover det kundene opplever som

god service og oppfølging. Det blir fort til at vi henger oss veldig opp i de tallene, fremfor å vektlegge hva som egentlig er bra arbeid."

Det fremgår av sitatet at kundeinteraksjonen ikke kommer til uttrykk i målesystemet. Dermed er det grunn til å stille spørsmål ved hvordan utviklingen av service og kundeholdninger vil utvikle seg i det lange løp. Det kan være grunn til å anta at dersom kvaliteten av arbeidsutførelsen ikke følges opp, vil det kunne resultere i at det utvikles en prestasjonskultur med fokus på måltall, fremfor kvalitet og gode kunderelasjoner. Ifølge Levinson (referert i Clampitt, 2010) kan overdrevet fokus på kvantitet i arbeidsutførelsen resultere i svekket fokus på kvalitet:

"The greater the emphasis is on measurement and quantification, the more likely the subtle, non-measurable elements of the task will be sacrificed. Quality of performance frequently, therefore, loses out to quantification" (Levinson referert i Clampitt, 2010 s. 156).

En del informanter påpekte at et sterkt fokus på effektivitet og kvantitet resulterer i flere avvik. Dersom ledelsen presser reiserådgiverne for hardt for å opprettholde høy telefonstatistikk, kan det resultere i at arbeidsutførelsens kvalitet blir svekket. Tidspress og et generelt høyt stressnivå, fører til flere feilhandlinger. En følge av dette er at servicekvaliteten trues. Dagens samfunn kjennetegnes ved at de ansatte stadig stiller høyere krav til kvalitet av produkter og tjenester. Dersom virksomheter skal opprettholde et godt konkurransefortrinn, anses det dermed som kritisk at kvalitet ivaretas, for å oppnå organisatorisk suksess og styrke gode kunderelasjoner. Berg-Hansen er profilert for å tilby skreddersydde forretningsreiser til sine kunder, og det er dermed viktig at ledelsen overveier hvordan strategiske valg kan ha innvirkning på kvalitet av tjenestene som formidles.

Ansatte med røde måltall forklarte at de fokuserer mindre på det kvantitative ved arbeidsutførelsen, og at de er mer opptatt av kunderelasjonen og kvalitet av tjenestene som utføres. Det fremgår av følgende sitat at enkelte informanter opplever at verdiene målesystemet og ledelsen representerer ikke samsvarer med egne verdier:

"[...] Måten vi blir målt på står ikke alltid i samsvar med hva du faktisk presterer og hvilke verdier du bidrar til på arbeidsplassen."

Det fremgår at ansatte som ikke innfrir ledelsens krav opplever redusert støtte og forståelse fra ledelsen. Dette fører til stor konflikt i denne gruppen, da informantene gir uttrykk for at de ikke er villige til øke effektivitet på bekostning av arbeidsutførelsens kvalitet, ettersom det strider mot personlige verdier og deres integritet. Det virker ikke som om informantene motiveres av måltall og anerkjennelse. Indre motivasjonsfaktorer, som selve arbeidet og viktigheten av å levere en god tjeneste til kundene, ser ut til å være det viktigste i arbeidshverdagen.

Funnene fra undersøkelsen viser at målesystemet medfører et betydelig press for ansatte med røde måltall. Det kom frem at stress og bekymring er en følge av et kontinuerlig press om å innfri ledelsens forventninger. Høyt stressnivå kan også være en utfordring i forhold til å skape god trivsel og et godt psykososialt arbeidsmiljø. Helseproblemer og negative forhold ved arbeidsmiljøet vil også kunne ha innvirkning på ansattes langsiktige motivasjon (Olberg, 2005). Ettersom motivasjon er viktig for at ansatte skal lære, er det viktig at mangler ved arbeidsmiljøet blir lagt merke til og forbedret (Olberg, 2005). Det kan også tenkes at et belastende arbeidsmiljø kan resultere i svekket lojalitet ovenfor virksomheten (Kuvaas, 2011). Av undersøkelsen ble tanker om turnover nevnt som en konsekvens av et høyt "jag" etter å oppnå gode måltall, noe som indikerer klare varselplaner rundt målesystemets nåværende praksis. Sitatet forklarer en informants tanker om turnover:

"Det har gått så langt at jeg av og til har vurdert å skifte jobb, for det er et veldig høyt press på å prestere."

Det kom frem at enkelte informanter har gitt uttrykk for at målesystemet strider mot deres personlige verdier. Likevel opplever ikke informantene å bli hørt når de ytrer personlige meninger om målesystemet:

"Jeg har for eksempel alltid gitt tilbakemelding om hva jeg synes på hver medarbeiderundersøkelse, og på hver medarbeidersamtale. Men jeg føler det er et tema som blir skjøvet under teppet når noen prøver å ta det opp. Det blir ikke vektlagt om noen har en annen mening eller oppfatning. Tror ikke det blir hørt at det er noe negativt. Det er for eksempel et spørsmål som nå er tatt vekk fra medarbeiderundersøkelsen, om vi blir motivert av måltall, det var ikke med denne gangen. Kanskje fordi det var så negative utslag, vet ikke."

Ved et annet ledelsesregime ville det vært mer legitimt for de ansatte å stille spørsmål ved virksomhetens tilstand. Ved en mer transformasjonsorientert lederstil, ville ledelsen vært mer opptatt av å lytte til de ansattes behov og forbedringsforslag (Hetland, 2008).

Overstående sitat viser at informanten opplever at ledelsen ikke er villig til å høre på meninger og mulige forbedringsområder til målesystemet.

Det er en interessant tendens i dataene fra undersøkelsen i Berg-Hansen at holdningene til undersøkelsen er svært ulike, avhengig av om du innfrir kravene til målesystemet eller ikke. Det er positivt at de som lykkes oppfatter systemet som en motivasjonskilde, samtidig som det er problematisk at en gruppe ansatte opplever systemet som en kilde til økt stress og ubehagelig press fra arbeidsgiver. En informant forklarte det slik:

"Jeg ser at vi er nødt til å ha det, jeg kan ikke gjøre en god jobb hvis jeg ikke har disse måleskjemaene å forholde meg til. Jeg bryr meg ikke om at jeg blir målt, det er ikke noe jeg går og henger meg opp i og tenker på. Det er helt greit, jeg føler ikke at jeg blir overvåket, passet på eller kontrollert på noen som helst måte."

Det faktum at flertallet blir motivert av målesystemet var et overraskende funn, ettersom tidligere forskning viser at måling på individnivå kan føre til svekket motivasjon (Behrens referert i Eriksen, 2012). Det er flere årsaker til at flertallet opplever målesystemet som en motivasjonsfaktor. Det ble eksempelvis forklart at målesystemet gir informasjon om egne prestasjoner. Dette gir grunnlag for å tilpasse arbeidsinnsatsen til gjeldende krav.

Målesystemet har en positiv effekt på opprettholdelse av et høyt prestasjonsnivå. Flere informanter oppga i den anledning at måltallene bidrar til effektivisering av arbeidsutførelsen, ettersom de blir mer oppmerksomme på hvordan tiden brukes.

"For min del så er det motiverende, og jeg synes at i det lange løp får det frem hvem som gjør en god jobb og hvem som er effektive. Så jeg synes det er viktig, for uten tallene hadde det vært vanskelig å vite om du gjør en god jobb eller ikke."

Videre ble det forklart at informantene motiveres av å innfri forhåndssatte krav. I den sammenheng kan gode måltall bidra til at reiserådgiverne føler seg verdsatt av ledelsen, som i seg selv kan ha en motiverende effekt.

"Det kan jo gå begge veier, gjør du det bra får du anerkjennelse for det. Gjør du det dårlig så tar dere det opp, hvordan du kan gjøre det bedre, for det kommer veldig tydelig frem på de måleskjemaene."

Grønne måltall fungerer som en drivkraft til å arbeide mot gode resultater. Det er naturlig å anta at lav grad av autonomi ikke oppleves som demotiverende når ønsket om å fremme egne prestasjoner og muligheten for å oppnå ytre belønninger er en stor årsak til motivasjon. Det kan dermed antas at reiserådgiverne med grønne måltall oppnår status og anerkjennelse fra andre i virksomheten, og behovet for anerkjennelse kan være et tegn på at reiserådgiverne styres av ytre motivasjonsfaktorer (Deci & Ryan referert i Kaufmann & Kaufmann, 2003).

På bakgrunn av at de ansattes atferd påvirkes av ytre belønningsfaktorer, virker det som at ledelsen vurderer reiserådgiverne på en økonomisk og rasjonell måte. Kuvaas & Dysvik (2012) omtaler en slik lederstil som "hard HR". Det er grunn til å anta at det forekommer en lederstil basert på hard HR i Berg-Hansen. Måltallene benyttes som incentiver overfor reiserådgiverne i form av belønning eller straff. En slik lederstil kan vise likhetstrekk til transaksjonsledelse, som blant annet kjennetegnes ved at det forekommer et bytteforhold mellom ledelsen og ansatte (Hetland, 2008, Berg, 2008). Ansatte som presterer etter ledelsens forventinger blir belønnet med status og anerkjennelse i bytte mot gode resultater. Det kan dermed virke som at målesystemet stimulerer den ytre motivasjon hos de ansatte (Hetland, 2008). Ansatte som ikke oppnår månedlige krav opplever at de blir "straffet" og stigmatisert ved at røde måltall synliggjøres overfor kollegene i avdelingen.

Offentliggjøring av måltall

Måltallene og den enkeltes måloppnåelse blir publisert på en skjerm i avdelingen. Dette medfører at alle ansatte til enhver tid kan overvåke egne og andres resultatoppnåelser. Enkelte opplever det som motiverende å se hvordan andre kolleger har prestert. Av funnene kan det virke som at det oppstår en prestasjonskultur, hvor suksess defineres på grunnlag av sammenligning med kolleger. I en prestasjonskultur står dyktige og talentfulle ansatte i fokus, og blir stadig fremhevet i virksomheten (Nerstad, 2012). I en slik kultur er reiserådgiverne opptatt av å prestere godt for å oppnå grønne måltall. Sammenligning er positivt for ansatte som oppnår grønne måltall, ettersom de er i fokus og fremheves i virksomheten. En prestasjonskultur med stor grad av sammenligning, kan imidlertid resultere i rivalisering og intern konkurranse (Nerstad, 2012). Ansatte som ikke oppnår gode måltall kan føle seg

uthengt i virksomheten som en følge av at måltallene blir offentliggjort. En informant ga følgende forklaring:

"Jeg skjønner jo at det er relevant det de måler, men det er litt måten det blir gjort på. Når det blir publisert så ofte så føler du deg jo litt uthengt."

Ansatte med røde måltall opplever offentliggjøringen som flaut og ubehagelig nærgående. Dette kan medføre negative effekter i forhold til mestring og selvfølelse, og det kan ha negativ effekt på trivsel og helse. I tillegg kan det føre til et A-lag og et B-lag i virksomheten, basert på den enkeltes mestring av predefinerte ytelseskrav. Dersom de samme ansatte til stadighet opplever at "dårlige" resultater blir offentliggjort. Kan offentliggjøringen oppleves som belastende over tid.

En informant uttalte at sammenligningskulturen kan forårsake baksnakk og misstemning blant kollegene. Det kan derfor være mulig å anta at ansatte som ikke innfrir månedlige krav blir baksnakket som en følge av at de ikke har prestert på lik linje som ansatte med grønne måltall. At enkelte ansatte føler seg uthengt på grunn av at røde måltall blir offentliggjort, er et faresignal for opplevelsen av et støttende arbeidsmiljø. Ansatte som føler seg uthengt vil sannsynligvis ikke føle seg inkludert i virksomhetens felleskap, noe som kan redusere både trivsel og tilhørighetsfølelse.

4.3.2 Behov for tilhørighet

Tilhørighet er et annet viktig behov selvbestemmelsesteorien redegjør for. Tilhørighet beskrives som ansattes opplevelse av å kunne identifisere seg med et fellesskap (Moen, 2013). Undersøkelsens empiri viser at det foreligger flere faktorer som bidrar til at reiserådgiverne trives på arbeidsplassen. Flertallet av informantene forklarte at forholdet til kolleger og ledelsen har stor betydning for å trives på arbeidsplassen. En informant ga følgende utsagn:

"Det viktigste for oss her er jo kollegaer, forholdet mellom ledelse og ansatte [...]. Det tror jeg nok alle synes, kolleger og hvor funksjonell bedriften din er, og hvilke goder vi har, og hvordan trivselen er, har du det gøy på jobb, får du utviklet deg i jobben. Alt dette kommer ved siden av tallene."

Det virker som at det sosiale miljøet har stor innvirkning på reiserådgivernes trivsel. Reiserådgivernes relasjoner gjør det mulig å trekke paralleller til Herzbergs tofaktorteori, hvor

sosiale arbeidsforhold og mellommenneskelige relasjoner utgjør viktige hygienefaktorer. Slike hygienefaktorer fremmer imidlertid ikke trivsel, men kan bidra til at mistrivsel forsvinner (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I den forbindelse kan man stille spørsmål ved om det foreligger andre faktorer som fremmer trivsel i større grad enn sosiale arbeidsforhold og de mellommenneskelige relasjonene.

De informantene som anser det sosiale miljøet som den viktigste trivselsfaktoren, har vært ansatt i virksomheten i lang tid. En informant beskrev dette slik:

"Selvfølgelig, det går på trygghet på jobben. Jeg har vært her i [mange] år, det er kanskje ikke like enkelt for en som bare har vært her i ett år. [...] Jeg har jo tryggheten, og det er kanskje usikkerheten hos de da som er nyere enn meg."

Lang ansettelsestid fører sannsynligvis til mer erfaring knyttet til både virksomhetens arbeidsoppgaver og interne rutiner. Dette kan fremme måloppnåelse, samtidig som det kan resultere i en trygghetsfølelse for reiserådgiverne. Flere informanter forklarte at dersom man er trygg på arbeidsplassen er det enklere å utføre et godt arbeid. Dermed er trygghet med på å bidra til at reiserådgiverne blir anerkjent i virksomheten. Anerkjennelse som følge av gode prestasjoner kan beskrives som en ytterligere motivasjonsfaktor som fremmer trivsel i virksomheten (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Virksomheten er som nevnt preget av en sammenligningskultur, hvor ansatte med gode prestasjoner blir fremhevet. I en slik kultur kan det tenkes at ansatte med grønne måltall føler seg akseptert av fellesskapet, ettersom de blir anerkjent av både kolleger og ledere. Anerkjennelse er som nevnt en ytre motivasjonsfaktor, og ifølge litteraturen kan slike faktorer forhindre egenregulert og stabil motivasjon (Deci & Ryan referert i Kaufmann & Kaufmann, 2003). Indre motivasjon betegnes som den sunneste og mest stabile motivasjonsfaktoren (Deci & Ryan referert i Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kan dermed diskuteres hvorvidt ytre belønninger er det mest ideelle for reiserådgiverne på lang sikt.

Reiserådgivernes tilhørighetsfølelse kan videre forklares med at de opplever ledelsen som en god støtte på arbeidsplassen. Det fremgår av litteraturen at ledere som viser støtte til sine ansatte utgjør en betydningsfull faktor for opplevd tilhørighet (Moen, 2013). En informant beskrev ledelsens støtte på følgende måte:

"Det er sånn: "Hva kan vi hjelpe med for at du skal bli bedre?" holdning. Du blir aldri straffet for å ha dårlige tall denne måneden. Du gjør en dårlig jobb, og ledelsen bruker det gjerne på en positiv måte [...]."

Flere informanter anser ledelsen og kolleger som støttende, som kan tyde på at virksomheten har et støttende arbeidsmiljø. Reiserådgiverne opplever å bli ivaretatt som følge av at ledelsen ønsker å hjelpe dem til å bli bedre i arbeidet. Ettersom flere informanter opplever virksomhetens arbeidsmiljø som støttende, har de gode muligheter til å utvikle egen kompetanse. Behovet for utvikling er en sentral motivasjonsfaktor i Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Selv om den enkelte får begrensede utviklingsmuligheter basert på innholdet i arbeidsoppgavene og i målesystemet, foreligger det som nevnt andre støttetiltak i virksomheten reiserådgiverne kan benytte for å oppnå læring og kompetanseutvikling.

Til tross for at flertallet av informantene føler tilhørighet til virksomheten, viser resultatene at målesystemet har negativ innvirkning på trivselen til ansatte med røde måltall. En informant forklarte følgende om måltallene:

"Jeg som ikke blir motivert av disse tallene, det går jo en viss grad utover trivselen min, og jeg tror man presterer bedre hvis man trives på arbeidsplassen [...] For å trives på arbeidsplassen så er det i hvertfall viktig for meg å bli sett for det arbeidet jeg gjør og føle at du utgjør en forskjell, og det gjør du jo ikke når du får for eksempel tilbakemeldinger i statistikk som du ikke presterer godt nok på."

Ansatte foretrekker å bli anerkjent av ledelsen for det arbeidet de utfører. Dersom ledelsen kun legger merke til ansatte som oppnår grønne måltall, er det forståelig at ansatte som oppnår røde måltall kan oppleve redusert trivsel og tilhørighet. Undersøkelsen viser at informanter med røde måltall ikke opplever ledelsen som nok støttende og ivaretakende. Det kan skyldes offentliggjøring av dårlige måltall. Det er også tenkelig at ansatte med røde måltall opplever svekket trivsel som følge av at de får lite ansvar og anerkjennelse fra ledelsen.

En svekket tilhørighetsfølelse vil på lang sikt være negativt ettersom tilhørighetsfølelse medvirker til motiverte, engasjerte og effektive ansatte (Moen, 2013). Dersom reiserådgiverne ikke trives verken sosialt eller faglig, kan det resultere i at de ikke klarer å utføre

arbeidsoppgavene tilfredsstillende, at de får sykefravær eller at de slutter i virksomheten (Moen, 2013). Opplevd støtte er også en viktig faktor i forhold til læring, utvikling og forbedringsarbeid. Det er dermed viktig at virksomheten tilrettelegger for en kultur med læring i fokus, fremfor en kultur med fokus på sammenligning av kolleger. Et arbeidsmiljø med samarbeid mellom kollegene vil kunne føre til økt læring. Dette kan ha positiv innvirkning på reiserådgivernes generelle kompetanseutvikling (Seip, 2011).

4.3.3 Betydningen av mestringstro for arbeidsutførelsen

Mestringstro innebærer hvorvidt ansatte har faglig selvtillit, og selv har troen på at de er i stand til å utføre arbeidsoppgavene (Busch et al., 2010). Gode måltall gir en bekreftelse på at arbeidsprestasjonene samsvarer med ledelsens forventninger. Funnene viser at informanter som oppnår gode måltall er fornøyde og tilfredse med egne arbeidsprestasjoner, og vektlegger at det er betydningsfullt å bli verdsatt av ledelsen. En informant ga følgende forklaring:

"Det er klart at når du har grønne tall så er det veldig motiverende. Å få klapp på skulderen av lederen, og du når målene dine og det er bra jobbet. Men det er klart for min del så pleier jeg som regel å nå målene, så jeg synes det går veldig greit."

Ansatte som oppnår grønne måltall får sannsynligvis styrket tro på egen kompetanse til å utføre bestemte arbeidsoppgaver, noe som også øker den generelle mestringstroen. Dette samsvarer med hovedantakelsene i selvbestemmelsesteorien (Moen, 2013). Det fremgår av undersøkelsen at gode prestasjoner oppleves som et "klapp på skulderen". Reiserådgiverne opplever at dette er uttrykk for status og anerkjennelse fra ledelsen. Dette kan ha positivt forsterkende effekt på reiserådgivernes mestringstro.

Likevel kan det stilles spørsmål til hvorvidt måltall er tilstrekkelig for å styrke ansattes tiltro til egen kompetanse. Blir reiserådgivernes potensial og fagrelaterte ferdigheter styrket gjennom måltall? Ansatte med røde måltall opplevde det som svært frustrerende at de ikke tilfredsstillte ledelsens forventninger, selv når de yter sitt beste. En informant ga følgende forklaring:

"Du blir litt oppgitt for du føler at du har, ja, en måned du har stått på og gjort skikkelig det du kan og en innsats, og likevel får klasket det tallet, så viser det på en måte at du ikke har gjort noe likevel. Så det kan bli litt frustrerende. At du føler du har stått på og gjort det du kan, men likevel er det ikke godt nok."

Enkelte ansatte hadde aldri oppnådd grønne måltall, til tross for flere år i virksomheten. Dette innebærer at verken informasjon fra målesystemet eller ledelsens tilbakemeldinger har bidratt til tilfredsstillende prestasjoner. Dermed påvirker måltallene sannsynligvis den ansattes mestringsstro. Ansatte med røde måltall som til stadighet ikke klarer å innfri de månedlige kravene kan få svekket selvfølelse, som kan medvirke til tanker om å ikke være god nok i arbeidet som utføres. Dette kan føre til mistriivsel og tilbaketrekking fra arbeidsfellesskapet. Følgende utsagn beskriver en informants meninger:

"En blir jo ikke motivert av de tallene så jeg tror ikke, tror kanskje jeg hadde gjort det hvis jeg av ulike årsaker lå på topp, presterte best hver måned. Jeg hadde kanskje blitt motivert av det eller ikke tenkt så mye over det. Men hvis du ligger midt på treet eller kanskje litt under så føler du deg jo ikke god nok."

Ansatte med røde måltall har sannsynligvis tilstrekkelige ferdigheter til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Likevel er det er mulig å anta at hyppige, røde måltall kan medvirke til at de mister tro på at de klarer å utføre arbeidet (Lai, 2011). Per dags dato arbeider de ansatte i Berg-Hansen under samme månedlige krav. Det er mulig at dersom ledelsen utarbeider individuelle måltall, tilpasset den enkeltes ansattes kapasitet, kunne det hatt en mer velfungerende effekt, både på de ansattes læringsmuligheter og som en motivasjonsfaktor til videre innsats. Ved å benytte individuelle krav, vil det sannsynligvis lede til at de ansatte konkurrerer mer mot seg selv og tidligere prestasjoner, fremfor at det konkurreres mot kolleger. Ved å uttrykke måltallene i relativ størrelse, vil dette også kunne bidra til mer hensiktsmessige tilbakemeldinger. Det ville åpnet for tilbakemeldinger basert på egen fremgang og utvikling, fremfor basert på sammenligning med andre kolleger. Sett i lys av andre kollegers resultater, vil det alltid være noen som presterer mindre godt på en måling.

Det er med stor grunn til å tro at ved å tilpasse kravene, vil det ha en økt motiverende effekt. Den ansatte vil trolig oppleve de månedlige kravene som mer oppnåelige, og arbeide hardere mot å nå dem. Sannsynligheten for å lykkes i å innfri ledelsens krav er også større dersom kravene er tilpasset hver enkelt ansatt, som igjen kan medvirke til økt mestringsopplevelse når en lykkes. Dersom ledelsen bekrefter at arbeidet er godt utført kan det medvirke til at reiserådgiverne oppnår større faglig selvtilit, og tro på egen kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene. Mestringsstro er viktig for reiserådgivernes egenregulerte motivasjon (Bandura, 2009). Motivasjon er en betydningsfull faktor for å lære, og inngår som et sentralt

element i forbedringsarbeidet. Motivasjon til å lære vil videre medvirke til at reiserådgiverne får utviklet egen kompetanse, som kan bidra til styrket arbeidsutførelse. Dersom tro på egen kompetanse reduseres, er det også grunn til å tro at kvalitet av arbeidsutførelsen kan være utsatt.

4.3.4 Effekten av målesystemet på ansattes motivasjon

Resultatene fra undersøkelsen viser at det er en todelt oppfatning av hvorvidt målesystemet fungerer som et støttende og nyttig bidrag til læring og kompetanseutvikling. Av diskusjonen fremgår det at målesystemet har god innvirkning på behovet for autonomi, tilhørighet og mestringstro overfor reiserådgiverne med grønne måltall. Selv om det ble konkludert med at måltall i seg selv ikke utgjør et godt læringsgrunnlag, har reiserådgiverne med grønne måltall en positiv holdning til målesystemet. Den positive holdningen til målesystemet kan blant annet skyldes at de opplever status og anerkjennelse i virksomheten. Ansatte med grønne måltall innfrir ledelsens forventinger og har dermed ikke et like stort lærings- og utviklingsbehov som ansatte med røde måltall. Det er likevel viktig at denne gruppen ansatte motiveres til å stadig opprettholde leveranse og god kvalitet av arbeidsutførelsen.

I kontrast viser funnene at reiserådgiverne med røde måltall føler seg uthengt og stigmatisert når måltallene offentliggjøres. Dette påvirker generell trivsel, samtidig som det ble nevnt å ha negativ effekt på tilhørighetsfølelse. Reiserådgiverne blir demotiverte, noe som har negativ innvirkning på reiserådgivernes tro på egen mestring og kompetanse. På bakgrunn av at behovene for autonomi, mestringstro og tilhørighet ikke tilfredsstilles av målesystemet, er det grunn til å anta at målesystemet ikke har en gunstig effekt på reiserådgivernes motivasjon. Funnene viser imidlertid at målesystemet oppleves som et tiltak for overvåking og kontroll av ansatte med røde måltall. Dette fremdyrker frustrerte og provoserte ansatte som opplever arbeidsplassen som ubehagelig og krenkende, fremfor at det oppleves som et støttende og motiverende tiltak for læring og kompetanseutvikling.

4.4 Hvilken effekt har konkurransementalitet på reiserådgivernes kompetanseutvikling?

Det tredje forskningsspørsmålet omhandler hvilken innvirkning måltall har på opprettholdelsen av et godt samarbeid og en sunn konkurransementalitet. Samarbeid mellom de ansatte har stor effekt på læring og kompetanseutvikling (Seip, 2011). For å besvare

forskningsspørsmålet er det interessant å undersøke hvorvidt målesystemet leder til konkurranse, og hvilken innvirkning konkurranse har på samarbeidet mellom reiserådgiverne.

4.4.1 Ekstern konkurranse

Ansatte i Berg-Hansen, avdeling Stavanger, blir oppfordret til å konkurrere mot avdelinger i andre byer. Det ble nevnt at avdelingen i Stavanger jevnlig får oppdateringer om eksterne avdelingers resultater, og at ledelsen på bakgrunn av dette forsøker å oppmuntre reiserådgiverne til å utkonkurrere andre avdelinger. Ekstern konkurranse ble trukket frem som en stor motivasjonsfaktor for mange, ettersom det ble forklart at det er engasjerende å prestere bedre enn andre avdelinger. Det ble også hevdet at det oppleves nedslående når andre avdelinger presterer bedre. Dette skal stimulere til en samarbeidskultur hvor alle arbeider mot felles mål. Følgende utsagn viser en informants refleksjon om samarbeid:

"Jeg føler at vi jobber litt på lag egentlig. Alle er interessert i at vi skal ha gode tall, at vi skal gjøre det bra, at vi skal ha en god omsetning, at vi skal beholde arbeidsplassene våre. Det er veldig åpent, får hele tiden vite hvordan det går med bedriften. Du er jo en del av det selv, og det føler jeg vi får til."

Det virker dermed som at konkurranse bidrar til at det kollegiale samarbeidet i virksomheten styrkes. Det er dermed likhetstrekk mellom undersøkelsens empiri og tidligere forskning som viser at konkurranse kan skape positive verdier dersom det forekommer eksternt. Dette kan være positivt ettersom reiserådgiverne dermed samarbeider om å utvikle løsninger for å kunne utkonkurrere eksterne avdelinger (Rosen, 2009).

Stort fokus på konkurranse kan imidlertid medbringe konsekvenser for samholdet i virksomheten. Konkurranse kan føre til at ansattes oppmerksomhet rettes mot mindre viktige aspekt av arbeidslivet, som eksempelvis å klandre kolleger eller funksjoner for dårlige resultater (Rosen, 2009). Det kan tenkes at et stort fokus på å utkonkurrere andre avdelinger, og dersom avdelingens resultater er nedslående, kan det føre til at de ansatte blir opphengt i å klandre enkeltpersoner for å sabotere for avdelingens resultater. Reiserådgiverne med røde måltall kan trolig utvikle tanker om å ødelegge for avdelingen, noe som igjen vil ha negativ innvirkning på de ansattes opplevelse av mestring.

4.4.2 Intern konkurranse

Flere informanter beskrev at virksomheten kjennetegnes ved et stort konkurranseinstinkt. De fleste reiserådgiverne synes det er spennende med interne konkurranser. Det ble videre forklart at ledelsen i Berg-Hansen jevnlig arrangerer interne konkurranser, hvor hotellkampanjer ble trukket frem som et eksempel.

"[...] Hvis det har vært for eksempel en hotellkampanje, det vil si at vi skal prøve å selge mest mulig av våre utvalgte hotell, så har vi gjerne en konkurranse innad og ser hvem som selger mest i løpet av måneden på de tallene da. Så kan du plutselig komme opp der hvis du har hatt mest, og det er jo motiverende da."

Flertallet av informantene oppga at de er konkurransemennesker som liker å "knives" innad i avdelingen. Det ble gitt klare indikasjoner på at konkurranse bidrar til at reiserådgiverne tar seg sammen, og derav arbeider hardere dersom det oppstår konkurransetrusler (Birkinshaw, 2001). En hovedtendens i undersøkelsen er dermed at intern og ekstern konkurranse resulterer i sterke motivasjonsincentiver (Birkinshaw, 2001).

Arbeidsoppgavene i callsentre kjennetegnes ofte ved å være rutinepregede og standardiserte. Det forventes at de ansatte løser arbeidsoppgavene innen en bestemt tid, og de har lite innflytelse og selvbestemmelse over hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Det er mulig å tro at standardiserte og rutinepregede arbeidsoppgaver på sikt kan virke lite stimulerende for de ansattes motivasjon og opplevelse av mestring. Det kan imidlertid tenkes at slike arbeidsoppgaver fungerer som forløpere til intern konkurranse. Standardisert arbeid egner seg bedre til sammenligning og konkurranse, enn andre arbeidsoppgaver som avhenger av spisskompetanse. Resultatene peker mot at intern konkurranse "krydrer" hverdagen for reiserådgiverne med grønne måltall, som opplever intern konkurranse som en triggende effekt som bidrar til økt motivasjon og arbeidsinnsats. Det virker som om konkurranse om best måltall virker motiverende og engasjerende for de ansatte som utmerker seg i arbeidet de gjør. Informantene med høye måltall er av den grunn positivt innstilt til intern konkurranse, og det virker som at reiserådgiverne synes det er fordelaktig med slik konkurranse på arbeidsplassen.

Ikke uventet viser undersøkelsen at informanter med røde måltall ikke anser intern konkurranse som et motivasjonsincentiv. Funnene viser en sammenheng mellom grad av måloppnåelse og opplevelse av målesystemet som et konkurransetiltak på arbeidsplassen.

"Jeg føler nesten det blir mer en konkurranse om ha mest og best tall, og når du ser at du bare har flinke medarbeidere og ansatte, er alle flinke? Er det noen som er på topp da, så vil det alltid være noen som er på bunn når du utfører en måling. [...] Du føler deg jo uthengt [...] Så det er både flaut og kanskje litt dumt hvis du ikke har gjort det så bra, for da kan alle se det, uten at de vet mer hva som ligger bak."

På bakgrunn av at enkelte informanter opplever målesystemet som ubehagelig og ekskluderende, kan det trekkes paralleller til Salin & Hoels (2011) teori om at belønningssystem og konkurranse kan fungere som forløpere til mobbing på arbeidsplassen. Tanker om å føle seg uthengt kan trolig være en konsekvens av intern konkurranse, og det gjør det aktuelt å reflektere over hvorvidt målesystemet kan oppleves som mobbing for enkelte ansatte. På bakgrunn av at det forekommer baksnakk på arbeidsplassen, kan det tenkes at det oppleves som mobbing for enkelte ansatte. Det må imidlertid understrekes at antagelsen er basert på utsagn fra informantene, men at dette ikke konkret trekkes frem som en konsekvens av måling. Mobbing på arbeidsplassen er likevel svært alvorlige konsekvenser som det er naturlig å reflektere over.

Funnene viser at det forekommer to former for interne konkurranser i virksomheten. Ledelsen arrangerer planlagte konkurranser, som eksempelvis hotellkampanjer. Videre oppstår det en daglig konkurranse, som følge av at de ansatte sammenligner hverandres måltall. Det kan tenkes at denne formen for konkurranse forsvares fra et lederperspektiv ved å fremme effektivitet og måloppnåelse for virksomheten. Det kan videre tenkes at ledelsen undervurderer eventuelle bieffekter som kan medfølge av en slik konkurransekultur.

Tidligere ble det nevnt at målesystemet benyttes som et kontrollert redskap for å øke motivasjons- og effektivitetsnivået i virksomheten. Det kan dermed diskuteres hvorvidt den interne konkurransen som oppstår som følge av offentlige måltall faktisk er uintendert, eller om det egentlig er et verktøy for å få reiserådgiverne til å handle slik ledelsen ønsker (Berg, 2008). Dermed kan måltall være et verktøy ledelsen bevisst benytter for å opprette en konkurransekultur for å øke effektivitetsnivået i virksomheten.

Betydning av samarbeid for læring

Til tross for at informanter som innfrir ledelsens forventninger oppga at de liker å konkurrere mot hverandre, ble det likevel understreket at det er en felles oppfatning om at reiserådgiverne samarbeider mot felles mål. Samarbeid mellom kollegene er som nevnt den største kilden til

læring (Seip, 2011). Gjennom et godt samarbeid kan reiserådgiverne utveksle erfaringer og råd, som videre er viktig for å kunne utvikle kompetanse (Rosen, 2009). Til tross for uttalelser om godt samarbeid, viser data at enkelte informanter primært fokuserer på egne prestasjoner:

"For min del er det motiverende, for jeg når stort sett målene. Litt egoistisk kanskje, men det er i hvertfall sånn jeg tenker. Jeg kan skjønne at noen kan synes det er urettferdig, for de gjør så godt de kan og når likevel ikke målene."

Dersom målesystemet fordrer enkeltprestasjoner kan det resultere i at det oppstår en "stjernekultur", hvor ansatte med grønne måltall blir anerkjent (Rosen, 2009). Berg-Hansen har dermed en "stjernekultur", hvor søkelyset ofte er rettet mot individuelle prestasjoner. Det faktum at enkelte ansatte primært fokuserer på egne prestasjoner, kan tolkes i retning av at det er noe egoistiske holdninger rundt egne måltall. Slik sitatet viser kan det dermed virke som om målesystemet dyrker noen usunne holdninger, som kan ha negative ringvirkninger for samarbeidet mellom reiserådgiverne.

Det er mulig å anta at en konsekvens av intern konkurranse kan være at ansatte med røde måltall kan føle seg ekskludert fra resten av avdelingen. Det kan trekkes paralleller til tilhørighet, hvor en forutsetning for å oppleve tilhørighetsfølelse er at reiserådgiverne kan identifisere seg med en gruppe i virksomheten (Moen, 2013). Problemet oppstår imidlertid når intern konkurranse kan få enkelte ansatte til å føle mindre tilhørighet ved at de føler seg ekskludert og ikke identifiserer seg med resten av avdelingen. Ettersom det er fokus på egne prestasjoner og sammenligning, kan intern konkurranse medvirke til et ekskluderende og lite støttende arbeidsmiljø. I den sammenheng er det mulig å konkludere med at måling og sammenligning på arbeidsplassen kan resultere i et arbeidsmiljø som hindrer samarbeid. Et redusert samarbeid kan videre begrense reiserådgivernes læringsmuligheter og kompetanseutvikling. Et slikt arbeidsmiljø viser likhetstrekk til Rosens (2009) forklaring om at dersom konkurranse forekommer internt mellom kolleger, kan det resultere i svekket konkurranseverdi for virksomheten.

En antagelse er at rivalisering og intern konkurranse kan skape dårlig kommunikasjon og samhold mellom reiserådgiverne. Dersom det forekommer for stort fokus på konkurranse kan det antas at enkelte ansatte bevisst tilbakeholder informasjon, med hensikt om å oppnå et konkurransefortrinn. Ifølge Rosen (2009) er virksomheter avhengig av samarbeid med hensikt om kunne løfte reiserådgivernes kompetansenivå. En forutsetning for kompetanseutvikling er

teamlæring, hvor reiserådgivernes kapasitet kan bli samkjørt og utviklet (Smith, 2001).

Dersom reiserådgiverne tilbakeholder taus kunnskap kan det virke hindrende på teamlæring, som videre kan begrense reiserådgivernes utvikling av kompetanse.

4.5 Anbefalinger

For å sikre at målesystemet har en hensiktsmessig effekt på reiserådgiverne, og videre virke hensiktsmessig for læring og kompetanseutvikling, er det enkelte anbefalinger vi mener Berg-Hansen bør ta i betraktning. Anbefalingene er utarbeidet med utgangspunkt i informantenes etterspørsler og anbefalinger til ledelsen. Dersom ledelsen tar anbefalingene i betraktning, er det sannsynlig at det vil lede til en bedre funksjon av målesystemet. Videre er det naturlig å tro at det vil gi reiserådgiverne en bedre opplevelse av målesystemet. Anbefalingene er som følger:

- Offentliggjøring av måltall i avdelingen synes å være en stor kilde til frustrasjon og frembringer flere uheldige tanker og holdninger. I den anledning anbefales det at virksomheten avskaffer offentliggjøringen av måltallene, og tar i bruk personlige måltall, kun tilgjengelige for ledelsen og den berørte reiserådgiver. Virksomheten bør i stor grad tre bort fra å navngi ansatte med resultater, og å plassere de ansatte på en liste fra topp til bunn.
- For at kravene skal virke mer oppnåelige og motiverende, bør det utarbeides relative krav basert på den enkeltes kapasitet og forutsetninger. Det bør respekteres at individ har ulike arbeidsmetoder, og ulike verdier.
- For å begrense intern konkurranse som kan hindre optimalt samarbeid, kan det være en idé å tre bort fra måling på individnivå. En mulig løsning er å konsentrere målingen til teamnivå. Hensikten er å trekke oppmerksomhet bort fra enkeltprestasjoner, og heller rette fokus på hvordan man skal utvikle et godt og løsningsorientert samhold, som i fellesskap kan løse løpende utfordringer. Det bør rettes et stort fokus mot å redusere følelsen av å være uthengt, og ikke være inkludert i et fellesskap.

- Undersøkelsen har forklart at måltallene som følge av målesystemet ikke utgjør et godt læringsgrunnlag. Det er derfor viktig at virksomheten fokuserer på å gi reiserådgiverne andre tilbakemeldinger utover måltallene, samt styrke oppfølgingstiltakene som har faktisk effekt på utvikling. Fokuset i tilbakemeldingene bør i større grad forekomme på kvalitative aspekter av arbeidsutførelsen, fremfor kvantitative og tallfestede tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene bør omhandle konstruktiv informasjon om hva reiserådgiverne kan gjøre for å bli bedre i arbeidet.
- Fortløpende oppdatering av måltallene ble nevnt som en anbefaling. Dersom det er utfordrende med en fortløpende oppdatering, ble det videre foreslått daglig eller ukentlig oppdatering. Dermed kan reiserådgiverne fortløpende se trenden for resten av måneden, og tilpasse arbeidsutførelsen deretter.
- Slik målingene er per dags dato registreres kvantitative faktorer. Målingene bør ikke kun baseres på tidsutførelse og antall salg, men bør også registrere kvalitetsrelaterte aspekter av arbeidsutførelsen, som eksempelvis kundetilfredshet. Ved et bredere vurderingsgrunnlag, vil målingene trolig oppleves som mer rettferdig for de ansatte, samt at fokuset rettes ytterligere mot kvalitet av tjenestene som fremstilles.
- Formålet med målingen av reiserådgiverne bør konkretiseres, og formidles til reiserådgiverne. Dersom målesystemet skal fungere optimalt, bør opplevelsen av at det er et tiltak for overvåking og kontroll reduseres. Det er viktig at det formidles til reiserådgiverne at ledelsen har tillit til at de er i stand til å utføre arbeidsoppgavene. På denne måten kan ledelsen styrke reiserådgivernes tro på egen kompetanse, som videre er av betydning for læring og kompetanseutvikling.

5. KONKLUSJON

Formålet med studien har vært å avdekke hvilken effekt et målesystem kan ha for læring og kompetanseutvikling i en virksomhet. I denne avsluttende delen vil trådene samles, for deretter å kunne konkludere om funnene i undersøkelsen har bidratt til å besvare problemstillingen. Problemstillingen er som følger:

"Hvordan påvirker målesystem muligheter for læring, kompetanseutvikling og kvaliteten på arbeidsutførelsen i en virksomhet?"

Resultatene viser at det er store kontraster i informantenes opplevelse av målesystemet. Noen informanter opplever at målesystemet trigger til økt motivasjon og effektivitet. Andre informanter opplever målesystemet som ubehagelig kontroll som fremmer intern konkurranse, fremfor å rette fokus på utvikling og kvalitet av arbeidsutførelsen. Opplevelsen av målesystemet har sammenheng med hvorvidt informantene innfrir ledelsens forventninger. Målingsresultatene har innvirkning på informantenes refleksjoner, holdninger og opplevelser av målesystemet.

Hensikten med tilbakemeldinger er blant annet å gi de ansatte konstruktiv informasjon om hvordan deres arbeidsprestasjoner kan bedres, og samtidig å motivere de ansatte til å lære. Målesystemet gir imidlertid ikke en balansert fremstilling av konstruktive og positive tilbakemeldinger til de ansatte, men kun statistiske indikasjoner på hvorvidt de ansatte innfrir forhåndssatte krav. Resultatene viser videre at måltallene utgis for sent til at det har positiv effekt på kommende måleperiode. Dette fører til at de ansatte reflekterer over forrige måneds resultater, fremfor å rette fokus på kommende måned. En ytterligere negativ effekt av målingene er at ansatte som til stadighet ikke lykkes i å oppnå gode måltall, kun mottar tilbakemeldinger om at effektivitetsnivået ikke tilfredsstillende ledelsens krav. Fravær av effektive og utfyllende tilbakemeldinger begrenser på denne måten de ansattes muligheter til å lære og å videreutvikle seg.

Konklusjonen i studien er dermed at måltall ikke har en hensiktsmessig effekt på læring og kompetanseutvikling for den gruppen av ansatte som undersøkelsen har vært rettet mot. Undersøkelsen viser at det i hovedsak er støttetiltak i tilknytning til målesystemet som er avgjørende for læring, fremfor selve måltallene. Støttetiltak som opplæring, medlytt, kurs,

veiledende samtaler med ledelsen og samtaler med kolleger er avgjørende for at de ansatte skal oppnå læring og kompetanseutvikling.

Informanter som ikke lykkes i å innfri ledelsens forventninger, opplever målesystemet som et uttrykk for overvåking og kontroll. De ansatte opplever målesystemet som et tiltak basert på svekket tillit til at de ansatte er i stand til å oppfylle rimelige krav til effektivitet og arbeidsprestasjoner. Dette kan føre til at de ansatte mister troen på egne ferdigheter og kompetanse, og gir en følelse av at de ansatte ikke er gode nok i arbeidet de gjør. De ansatte i Berg-Hansen har lav grad av autonomi, og arbeider under et høyt tids- og arbeidspress. Denne opplevelsen leder til at målesystemet oppfattes som et ubehagelig kontrolltiltak fremfor et motiverende og godt støttetiltak for læring. Informanter med røde måltall blir demotivert av det de opplever som unødvendige målinger, og er oppgitt over at det kun er kvantitative faktorer som registreres og at det kvalitative i arbeidsutførelsen overses. Et stort tidspress medvirker til at arbeidsutførelsens kvalitet svekkes, på bakgrunn av at de ansatte fokuserer på et høyt effektivitetsnivå. Dette kan føre til at servicekvaliteten svekkes, og at selskapets omdømme blir dårligere.

De ansatte som ikke lykkes i å innfri ledelsens forventninger, opplever offentliggjøring av måltall i avdelingen som ubehagelig og stigmatiserende. Dette bidrar til at de ansatte kan føle seg ekskludert fra arbeidsfellesskapet, som kan resultere i mindre tilhørighetsfølelse i fellesskapet.

Resultatene viser at målesystemet representerer fravær av en rekke psykologiske behov; herunder autonomi, tilhørighet og mestringstro. De psykologiske behovene danner grunnlaget for indre motiverte ansatte, som er nødvendig for læring. Informantene opplever verken målesystemet som et konstruktivt tiltak med god effekt på læring og kompetanseutvikling, eller som et motiverende og støttende tiltak fra ledelsens side. Med dette virker målesystemet mot sin hensikt.

Ansatte som innfrir de månedlige kravene stiller seg imidlertid positive til målesystemet, til tross for lav grad av autonomi. En av hovedgrunnene til at flere ikke anser målesystemet som et overvåkings- og kontrolltiltak skyldes sannsynligvis at informantene opplever målesystemet som et virkemiddel som uttrykker anerkjennelse ved at det synliggjør hvem av de ansatte som er effektive og innfrir leveransekravene. Denne gruppen ansatte blir dermed

motivert av målesystemet, da det fremmer enkeltindividenes prestasjoner. Med bakgrunn i dette motiveres ansatte av ytre motivasjonsfaktorer i form av status og anerkjennelse.

Resultatene viser i tillegg at offentliggjøring av måltall skaper en kultur preget av intern konkurranse. Også her viser resultatene at det kun er ansatte som når måltallene som motiveres av den daglige interne konkurransen. For denne gruppen bidrar den interne konkurransen som en ytterligere motivasjonsfaktor, gjennom sosial sammenligning med kolleger. Målesystemet fremmer en sterk konkurransementalitet blant de ansatte, som resulterer i usunne og egoistiske holdninger for samarbeidet. For de ansatte som ikke innfrir måltallene har intern konkurranse en motsatt effekt. Intern konkurranse virker forsterkende på ansattes opplevelse av at målesystemet ødelegger for trivsel, tilhørighet og motivasjon. På denne måten kan samarbeidet svekkes som følge av at intern konkurranse skaper dårlig kommunikasjon og samhold mellom de ansatte i avdelingen. Da et godt samarbeid er en viktig kilde til læring, kan redusert samarbeid ha en destruktiv effekt på de ansattes læringsmuligheter.

Vurdering av nåsituasjonen

Slik situasjonen er per i dag har målesystemet en destruktiv effekt på de ansatte som ikke innfrir ledelsens krav. Dersom intensjonen er at målesystemet skal bidra til økt læring og motivasjon, er dette trolig et lite egnet verktøy for denne gruppen ansatte. Ansatte med lave måltall har sannsynligvis et stort utviklingspotensial, og det er dermed viktig de ansatte opplever målesystemet som et godt og støttende tiltak.

Ved riktig og kontrollert implementering kan målesystemet trolig fungere som et supplement til virksomhetens støttetiltak i tilknytning til læring og kompetanseutvikling. Det viktig at ledelsen er oppmerksom på at et slikt målesystem representerer en rekke fallgruver. Dersom målesystemet skal kunne fungere som et godt supplement, er det viktig at det blir foretatt aktive grep for å bedre dagens situasjon. Det kan tenkes at ved kontrollert bruk og ved bruk av de ansattes egne anbefalinger til målesystemet, kan det lede til en bedre opplevelse av tiltaket.

REFERANSELISTE

- Arbeidstilsynet, 2011. *Fire av ti savner tilbakemelding på jobben*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=227537>. [Lastet ned 21.01.14]
- Banudra, A. 2009. *Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura2009Locke.pdf>. [Lastet ned 20.04.14]
- Behn, D. R. 2003. *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. [online]. Tilgjengelig fra http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/thematiques/Measuring_perf/Why_measure_performance_stawa_en.pdf. [Lastet ned 25.04.14]
- Berg, E. M. 2008. *Ledelse: verktøy og virkemidler*, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Berg-Hansen, 2013. *Dette er Berg-Hansen, Berg-Hansen*. [online]. Tilgjengelig fra <https://www.berg-hansen.no/about/organization/>. [Lastet ned 03.02.14]
- Birkinshaw, J. 2001. *Strategies for Managing Internal competition*. [online]. Tilgjengelig fra http://faculty.london.edu/BBirkinshaw/assets/documents/27Strategies_for_managing_internal_competition.California_management_review.2001.pdf. [Lastet ned 22.04.14]
- Blaikie, N. 2010. *Designing Social Research*, Cambridge: UK Copyright, Designs and Patents Act.
- Busch, T., Vanebo, O. J. & Dehlin, E. 2010. *Organisasjon og organisering*, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bråten, M. 2008. *Personvern under press – hvor går grensene i arbeidslivet?*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20076/20076.pdf>. [Lastet ned 22.01.14]
- Bråten, M. 2010. *Kontroll og overvåking i arbeidslivet*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20166/20166.pdf>. [Lastet ned 22.01.14]

Bråten, M. 2013. *Kontroll og overvåking – utfordringer for personvern og arbeidsmiljø: En kunnskapsstatus*. Tilgjengelig fra <http://www.faf.no/pub/rapp/10183/10183.pdf>. [Lastet ned 22.01.14]

Clampitt, G. P. 2010. *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions*, California: SAGE Publications, Inc.

Dagbladet, 2012. *Datatilsynet kritisk til DNB-overvåking*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.dagbladet.no/2012/01/30/nyheter/arbeidsliv/dnb/innenriks/overvaking/20004858/>. [Lastet ned 06.01.14]

Danermark, et al. 1997. *Generalisering, vitenskapelige sluttedninger og modeller for forklarende samfunnsvitenskap*, fra Danermark et al. *Att forklara samhället*, Lund: Studentlitteratur.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. [online]. Tilgjengelig fra <http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. [Lastet ned 22.05.14]

Dagens Næringsliv, 2014. *Stadig flere ansatte måles på jobb*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2009/10/19/stadig-flere-ansatte-males-pa-jobb>. [Lastet ned 26.04.14]

Datatilsynet, 2011. *Kartlegging av kontroll og overvåking i arbeidslivet – innspill*. [online]. Tilgjengelig fra https://www.datatilsynet.no/Global/04_veiledere/Kartlegging_kontroll_i_arblivet_2011.pdf. [Lastet ned 22.01.14]

Eriksen, Å. S. 2012. *Målinger vil forsvinne*. [online]. Tilgjengelig fra https://www.finansforbundet.no/Documents/Finansfokus/Finansfokus%202012/Finansfokus_8_12%20web.pdf. [Lastet ned 09.01.14]

Gamst, V. B. 2012. *Karakterer til arbeidstakerne*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=233525>. [Lastet ned 22.01.14]

Hansen, K. C. 2012. *Flere tusen blir overvåket på jobb*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.dagbladet.no/2012/02/11/nyheter/arbeidsliv/overvaking/innenriks/20183587/>. [Lastet ned 08.01.14]

Hellstrøm, P. U. 2013. *Tilbakemelding: hører lite fra sjefen*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.aftenposten.no/jobbb/Horer-lite-fra-sjefen-7333459.html#.Uvnckfl5Oho>. [Lastet ned 11.02.14]

Hetland, H. 2008. *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. [online]. Tilgjengelig fra http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2. [Lastet ned 11.11.13]

Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, S. C., Pallesen, S. & Notelaers, G. 2010. *Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work*. [online]. Tilgjengelig fra http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2011_Hetlandetal_CDI.pdf. [Lastet ned 23.05.14]

HR Norge, 2007. *Positive prestasjonskulturer*. [online]. Tilgjengelig fra http://hr.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2007/Positive+prestasjonskulturer.9UFRLM1i.ips. [Lastet ned 18.02.14]

Jacobsen, I. D. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jelstad, B. u.å. *Job characteristics and its outcomes: A comparative work design study of non-profit and profit organizations*. [online] Tilgjengelig fra <http://www.polis.no/Paper/Aarhus05/PJELSTAD.PDF>. [Lastet ned 22.03.14]

KarriereStart.no, publisert 2012. *Flere bedrifter gir de ansatte karakterer*. [online]. Tilgjengelig fra <http://karrierestart.no/jus-og-rettigheter/169-rangerer-ansatte-med-karakterer>. [Lastet ned 26.04.14]

Kaspersen, L. publisert 2013. *Vi har mast om dette i 10-15 år. Nå skjer det!* [online]. Tilgjengelig fra <http://www.dn.no/talent/2013/11/25/-vi-har-mast-om-dette-i-1015-ar-na-skjer-det>. [Lastet ned 13.04.14]

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, B. 2005. *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>. [Lastet ned 16.04.14]

Kuvaas, B. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, B. 2011. *Ubalansert målstyring*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2011/ubalansert-malstyring-1/>. [Lastet ned 26.04.14]

Kuvaas, B. 2014. *Hva kjennetegner effektive tilbakemeldinger?* [online]. Tilgjengelig fra <http://www.bi.no/bizreview/artikler/prestasjon-og-rangering/>. [Lastet ned 07.02.14]

Kuvaas, B. og Dysvik, A. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, L. 2011. *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>. [Lastet ned 16.04.14]

Lai, L. 2012. *Fire tegn på målesyke*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.bi.no/bizreview/artikler/fire-tegn-pa-malesyke/>. [Lastet ned 07.02.14]

Lai, L. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lerdal, A. og Fagermoen, S. M. 2011. *Læring og mestring: Et helsefremmende perspektiv i praksis og forskning*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Merchant, A. K., & A. W. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Pearson Education Limited.

Moen, F. 2013. *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*, Trondheim: Akademika forlag.

Myklemyr, A. 2012. *Slik er motivasjonen vår skrudd sammen*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.ukeavisenledelse.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen>. [Lastet ned 07.05.14]

Møkleby, D. u.å. *Feedback – den oversette ressursen*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.metakompetanse.no/feedback-den-oversette-ressursen/690>. [Lastet ned 10.01.14]

Nerstad, G. L. C. 2012. *Suksess på jobben*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/nyheter-2012/suksess-pa-jobben/>. [Lastet ned 26.04.14]

Nordhaug, O. 2004. *Strategisk kompetanseledelse*, Oslo: Universitetsforlaget AS.

NOU, 2009:1. *Individ og integritet*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/2009/nou-2009-1/16.html?id=542211>. [Lastet ned 13.11.2013]

NOU 2010:1. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2010/NOU-2010-01/14.html?id=598483>. [Lastet ned 22.04.14]

Olberg, D. 2005. *Callsenter – kundeservice under omorganisering*. [online]. Tilgjengelig fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/767/767.pdf>. [Lastet ned 01.05.14]

Rosen, E. 2009. *The Hidden Cost of Internal Competition*. [online]. Tilgjengelig fra http://www.businessweek.com/managing/content/nov2009/ca2009113_427287.htm. [Lastet ned 22.04.14]

Salin, D. & Hoel, H. 2011. *Bullying and Harassment in the Workplace*. [online]. Tilgjengelig fra

http://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=h8qYxAhmfUAC&oi=fnd&pg=PA227&dq=internal+competition+workplace&ots=P1HBDA2exz&sig=sAdgx6EkJJd71efQyharp_A3d7A&redir_esc=y#v=onepage&q=internal%20competition%20workplace&f=false. [Lastet ned 22.04.14]

Seglem, E. 2012. *Lederne mener "hard HR" truer ansatte*. [online]. Tilgjengelig fra

<http://www.aftenbladet.no/energi/Lederne-mener-hard-HR-truer-ansatte-3053139.html#.U1y8ZBZt2jI>. [Lastet ned 26.04.14]

Seip, A. Å. 2011. *Kompetanseutvikling i offentlig sektor: Læring i arbeid*. [online].

Tilgjengelig fra <http://www.fafu.no/pub/rapp/10144/10144.pdf>. [Lastet ned 16.05.14]

Smith, K. M. 2001. *Peter Senge and the learning organization*. [online]. Tilgjengelig fra

<http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>. [Lastet ned 20.04.14]

Thagaard, T. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thue, K. 2014. *Norske sjefer lytter ikke til de ansatte*. [online]. Tilgjengelig fra

<http://www.hegnar.no/kvinner/artikkel485168.ece>. [Lastet ned 04.03.14]

Ukeavisen Ledelse, 2011. *Gi tilbakemelding*. [online]. Tilgjengelig fra

<http://www.ukeavisenledelse.no/2011/gi-tilbakemelding>. [Lastet ned 11.02.14]

Yerby, J. 2013. *Legal and ethical issues of employee monitoring*. [online]. Tilgjengelig fra

http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2013/volume1_2/OJAKM_Volume1_2pp44-55.pdf.

[Lastet ned 17.02.14]

Yin, K. R. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*, California: SAGE Publications, Inc.

VEDLEGG 1. HENVENDELSE BERG-HANSEN



Hei,

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger. Vi skal nå skrive vår mastergradsavhandling i endringsledelse. Vi antar at dere som et callsenter benytter dere av målesystem, slik som en rekke andre store bedrifter i Norge gjør.

I dagens samfunn skyter den teknologiske utviklingen fart, som muliggjør bruken av nye former for effektive virkemidler. Vi som endringsledere interesserer oss stort for slike organisatoriske endringer, og ønsker i vår oppgave å undersøke hvordan målesystem fungerer i en organisasjon.

Vi anser dette som viktig og nødvendig forskning for å kunne skape et godt og effektivt arbeidsmiljø. Vi ønsker derfor at dere vil inngå et samarbeid, hvor vi kan innhente intervjuobjekter til vår forskningsdel i masteroppgaven. Foreløpig ser vi for oss et utvalg av 8 informanter, hvor undersøkelsen avholdes rundt slutten av februar/ starten av mars 2014.

Vi håper på positiv tilbakemelding, og vil ta kontakt per telefon snarest for en hyggelig samtale om et eventuelt samarbeid.

Vennlig hilsen

Caroline Eidsvig

Melody Marie Housken

VEDLEGG 2. INTERVJUGUIDE

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger. Vi studerer master i endringsledelse, og skriver nå vår mastergradsavhandling.

Vi er interessert i bruken av målesystem, og vi vet at det er mange ulike oppfatninger om slike system. Det er en del forskning på området, og vi vet at dere har et målesystem, og vi har lyst til å undersøke hvordan du som ansatt oppfatter dette målesystemet. Intervjuet vil vare i omtrent 45 minutter.

Intervjuet vil være konfidensielt, og det vil ikke være noen referanser til personer. Vi er opptatt av trendene og de store linjene, og ikke enkeltpersoner sine vurderinger. For å styrke troverdigheten av svarene ønsker vi å ta opp intervjuene på en båndopptaker. Det er kun vi som skal ha tilgang til opptaket, og all informasjon blir slettet etter transkribering.

Har du noen spørsmål til oss før vi går i gang?

1. Hvordan opplever du at målesystemet fungerer som en kilde til tilbakemeldinger?
2. Hvilke tilbakemeldinger har størst betydning for deg?
 - a. Foretrekker du tilbakemeldinger på kvantitative aspekter av arbeidsutførelsen som er det målbare og tallfestede? Eller foretrekker du tilbakemeldinger på de kvalitative aspekter av arbeidsutførelsen, i form av menneskelige relasjoner, kommunikasjon og kvalitet av arbeidet du utfører?
3. Hvordan opplever du at tilbakemeldingene fra målesystemet bidrar til læring og utvikling?
4. Hvilken betydning har tilbakemeldingene fra målesystemet for din motivasjon?
5. Hvilken sammenheng er det mellom tilbakemeldingene fra målesystemet og din produktivitet og effektivitet?
6. Hvilke verdier mener du målesystemet gir uttrykk for hos din arbeidsgiver?
 - a. Opplever du at målesystemet er forenlig med dine personlige verdier?
7. Hva er dine tanker og holdninger til målesystemet?
8. Hvilken intensjon tror du ledelsen har med målesystemet?

Har du noen spørsmål, eller er det eventuelt noe du ønsker å tilføye?

Da var vi ved veis ende. Tusen takk for hjelpen!