

Å styre på mål

*En kvalitativ studie av bedrifters bruk av et
elektronisk verktøy for mål- og
resultatstyring*

Kirsti W. H. Alnes



Masteroppgave i pedagogikk

Pedagogisk Forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2012

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

TITTEL:

Å STYRE PÅ MÅL

En kvalitativ studie av bedrifters bruk av et elektronisk verktøy for mål- og resultatstyring.

AV:

Kirsti ALNES

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk.

Kunnskap, utdanning og læring.

SEMESTER:

Vår 2012

STIKKORD:

Målstyring

Prestasjonsledelse

Motivasjon

© Kirsti W. H. Alnes

2012

Å styre på mål

En kvalitativ studie av bedrifters bruk av et elektronisk verktøy for mål- og resultatstyring

Kirsti W. H. Alnes

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Grafisk Senter, Oslo

IV

Sammendrag

Formål og problemstillinger

Denne oppgaven omhandler to ulike bedrifters bruk av et elektronisk verktøy for mål- og resultatstyring: KeepFocus. Oppgavens problemstilling var todelt. På den ene siden ønsket jeg å undersøke hvordan de ulike bedriftene benyttet verktøyet for å fremme medarbeidernes prestasjoner, samt sikre at disse var i overensstemmelse med virksomhetens overordnede strategi. På den andre siden ville jeg undersøke i hvilken grad bruken av verktøyet og opplevelsen av dette var i overensstemmelse med sentrale elementer i Locke og Lathams målsettingsteori, som utgjør det teoretiske hovedgrunnlaget for oppgaven. Studien baserer seg også på sentrale deler av sosial kognitiv teori, der betydningen av mestringstro, feedback og selvregulering vil bli behandlet. Videre vil enkelte komponenter i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori omtales og sees i forhold til Kuvaas' skille mellom kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte HR-tilnærminger.

Sentrale forskningsspørsmål i studien er som følger:

- På hvilken måte går lederne frem for å fastsette målene i samråd med sine medarbeidere, og hvordan forsøker de å sikre forpliktelse til målene og motivasjon for arbeidet med disse?*
- På hvilken måte følges målene opp underveis og hva er viktig for medarbeiderne i denne sammenheng?*
- Hvordan vurderes grad av måloppnåelse etter endt prosess og hvilke belønningssystemer benyttes i tilknytning til måloppnåelse?*

Formålet med oppgaven var å belyse på hvilken måte verktøy for målstyring kan anvendes i bedrifters arbeid med prestasjonsledelse, samt hvilke faktorer som kan være viktige i denne sammenheng.

Metode

Oppgaven er basert på et kvalitativt casestudie der bedrifters anvendelse og opplevelse av målstyringsverktøyet KeepFocus undersøkes. For å opparbeide meg en god forståelse av verktøyet har jeg gjennomført en dokumentanalyse der jeg har undersøkt tilgjengelig skriftlig materiale, samt en demonstrasjonsvideo av KeepFocus. I tillegg har jeg hatt uformelle samtaler med utvikler og selger av verktøyet. Forskningsspørsmålene ovenfor har videre blitt belyst gjennom semistrukturerte intervjuer med én leder og én medarbeider i to ulike bedrifter, som begge benytter det aktuelle målstyringsverktøyet. I hver av bedriftene sto leder og medarbeider i en direkte relasjon til hverandre, noe som tillot sammenligninger av deres opplevelse av verktøyet fra to ulike innfallsvinkler.

Resultater

Målstyringsverktøyet KeepFocus har til hensikt å sikre at bedrifters overordnede mål og strategier blir omgjort til konkrete resultater, ved hjelp av en tydeliggjøring av hver enkelt medarbeiders bidrag. Verktøyet skal bistå ledere i prestasjonsledelsesprosessen, gjennom å rette fokus mot mål, løpende tilbakemeldinger og evaluering av oppnådde resultater. I tråd med ”the high performance cycle” i målsettingsteori tas det sikte på å utvikle en prestasjonskultur, der medarbeidere opplever at deres bidrag blir sett, verdsatt og belønnet, noe som medvirker til de forplikter seg videre til organisasjonens mål.

Undersøkelsen viste at verktøyet ble benyttet på forholdsvis lik måte i de to bedriftene, selv om vi kan peke på noen variasjoner. Blant de største forskjellene finner vi at den ene bedriften vektla rent kvantitative målbare mål og personlig utviklingsmål i større grad enn den andre, samt at hoveddelen av oppfølgingen foregikk i gruppe, i motsetning til i enkeltsamtaler. I tillegg var det kun den ene bedriften som benyttet belønningssystemer i form av økonomiske insentiver tilknyttet målene.

Videre viste studien at begge medarbeiderne knyttet bruken av verktøyet opp til egen motivasjon og prestasjon. Målsettingsteori hevder at den mest direkte, motivasjonelle forklaringen på hvorfor noen ansatte presterer bedre enn andre er fordi de har ulike prestasjonsmål. I tråd med målsettingsteori jobbet medarbeiderne mot høye, spesifikke mål, og påpekte betydningen av å ha ”noe å strekke seg etter”. De fremhev at målene fungerte som motivasjon og at de i tillegg bidro til at de greide å holde seg fokuserte i en hektisk hverdag.

Begge medarbeiderne opplevdes videre som normativt indre motiverte, der de virket å identifisere seg med bedriftens verdier, ønsket å gjøre en god jobb og følte et ansvar for å bidra til at virksomheten nådde sine overordnede mål. Både lederne og medarbeidere understrekte videre betydningen av hyppig oppfølging i målstyringsprosessen, slik at målene integreres i hverdagen. Oppfølging ble ansett som en motivasjonsfaktor og som en god mulighet til å oppdage avvik fra planen og igangsette ulike korrektive tiltak. Sluttsamtalen der arbeidet med målene avsluttes og grad av måloppnåelse vurderes, ble beskrevet som en dialog, der medarbeideren selv var aktive i evalueringen som ble foretatt. Alle informantene opplevde videre målstyringsprosessen som positiv og trivdes med den måten å jobbe på. Lederne påpekte også at målstyringsprosessen førte til en bevisstgjøring og refleksjon rundt egen praksis, som videre ga gode muligheter for læring.

Et av undersøkelsens interessante funn var at samtlige informanter i stor grad vektla betydningen av selvbestemmelse i målstyringsprosessen. Det kan her trekkes paralleller til selvbestemmelsesteori og behovet for autonomi, som ikke er en integrert del av målsettingsteori. I hvilken grad disse to teoriene er forenelige eller står i et motsetningsforhold vil derfor forsøkes belyst.

Forord

Og der var oppgaven levert og sommerferien i gang! Det er nesten som om hele studietiden passerer i revy og det er både umåtelig deilig og ufattelig trist på en gang. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang og tidvis tung prosess men har også medført mye læring og personlig utvikling, i tillegg til stolthet over at det ble et ferdig produkt til slutt.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Leif Lahn som har bidratt med gode innspill, litteraturtips, samt støttet meg når ting ikke gikk som planlagt.

Tusen takk til Rune Johannessen for at jeg fikk lov til å bruke KeepFocus som utgangspunkt for casestudien og for å sette meg i kontakt med informantene i de ulike bedriftene. En særlig takk til informantene for at dere stilte opp på intervju og på den måten gjorde arbeidet med oppgaven mye mer spennende.

Takk til medstudenter på KUL som har bidratt med gode råd og oppmuntring, selv når jeg holdt meg unna Helga. Dere er virkelig en KUL gjeng!

Takk til familie og venner for masse oppmuntring og forståelse for at jeg til tider har vært fraværende, særlig til mamma som sendte ”gode vibber” hver dag.

Og sist men ikke minst, en stor takk til Jonas for masse oppvartning, trøst og tålmodighet, og for at vi til tross for et veldig stressende halvår aldri har hatt det bedre ♥

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for temavalg.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Avgrensning.....	3
1.4	Oppgavens teoretiske ramme.....	3
2	Motivasjon og prestasjonssystemer.....	4
2.1	Indre og ytre motivasjon.....	4
2.2	Prestasjonsmåling og prestasjonsledelse.....	6
2.3	Målsettingsteori (Goal Setting Theory).....	9
2.3.1	Kjerneprinsipper.....	10
2.3.2	Målmekanismer.....	15
2.3.3	Målmoderatorer.....	18
2.3.4	“The High-Performance Cycle”.....	22
2.4	Tilbakemelding.....	24
2.5	Mestringstro (“Self-efficacy”).....	26
2.5.1	Faktorer som påvirker mestringstro.....	27
2.6	Oppsummering.....	28
3	Metodisk tilnærming.....	30
3.1	Valg av forskningsdesign.....	30
3.2	Gjennomføring av undersøkelsen.....	31
3.2.1	Dokumentanalyse.....	31
3.2.2	Utvalg.....	32
3.2.3	Gjennomføring av intervju.....	33
3.3	Analyse av data.....	34
3.4	Validitet og reliabilitet.....	35
3.5	Etiske betraktninger.....	36
4	Resultater fra undersøkelsen.....	38
4.1	Presentasjon av case.....	38
4.1.1	KeepFocus.....	38
4.1.2	Deltakere.....	41
4.1.3	Inndeling.....	42

4.2	Oppstart av målstyringsprosessen	42
4.2.1	Fastsetting av målene	42
4.2.2	Type mål.....	45
4.2.3	Forpliktelse.....	48
4.2.4	Mestringstro	49
4.3	Andre fase: Oppfølging underveis	50
4.3.1	Feedback.....	51
4.3.2	Motivasjon.....	53
4.3.3	Selvregulering	55
4.4	Tredje fase: Sluttsamtale	56
4.4.1	Vurdering av målene	56
4.4.2	Belønningssystemer	58
4.4.3	Læring	60
4.4.4	Situasjonsbestemte begrensninger.....	60
4.5	Oppsummering	61
5	Diskusjon.....	63
5.1	Målsettingsteori vs. selvbestemmelsesteori	63
5.2	Indre og ytre motivasjon	66
5.3	Hvor smart er SMARTe mål?	68
6	Avslutning	73
	Litteraturliste	77
	Vedlegg	85

Figur 2.1: Grad av forventet tilfredshet ved ulike prestasjonsnivåer	11
Tabell 2.1: Oppgitt forventning om suksess ved ulike prestasjonsnivåer	13
Figur 2.2: Forholdet mellom forventning og prestasjon for tre grupper med mål av ulik vanskelighetsgrad.	14
Figur 2.3: Forholdet mellom forventning og prestasjon når forventning om suksess med hensyn til alle mulige utfall er målt og summert.	15
Figur 2.4: "The High Performance Cycle"	23
Figur 2.5: Sammenheng mellom mestringsstro, evner, mål og prestasjon	29
Figur 4.1: Målbilde fra KeepFocus	39
Figur 4.2: Utklipp fra oversiktsbilde over status på mål.	40
Tabell 4.1: Oversikt over bedrifter og personer i utvalget.	41

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for temavalg

I et arbeidsliv i stadig endring blir en avgjørende oppgave for moderne organisasjoner å sikre overlevelse og utvikling gjennom å utnytte sine ressurser på best mulig måte (Nordhaug 2004). Vellykket navigering i et dynamisk og konkurransepreget arbeidsliv krever at virksomheten har en klar formening om hvilken retning den ønsker å bevege seg i. Dette innebærer at aktuelle prioriteringsområder er fastsatt og uttrykket gjennom overordnede mål og strategier (ibid). Videre må mål og strategier omsettes til handling, slik at hver enkelt medarbeider bidrar til de overordnede målene og på den måten ”drar i samme retning”. Viktige utfordringer for ledelsen blir både å sørge for at hver enkelt medarbeider forstår hvordan eget bidrag relateres til den helhetlige strategien og er forpliktet til denne, i tillegg til å måle, vurdere og følge opp resultater med kontinuerlig forbedring for øyet (Senter for Statlig Økonomistyring 2006). Med andre ord vil det særlig dreie seg om utfordringer knyttet til å fremme medarbeidernes motivasjon og prestasjon.

Denne studien tar utgangspunkt i et elektronisk mål- og resultatstyringsverktøy, KeepFocus, som tar sikte på å bistå organisasjoner i arbeidet skissert ovenfor. Verktøyet har til hensikt å bidra til en helhetlig personalledelse gjennom fastsetting, oppfølging og vurdering av medarbeidernes mål, der medarbeiderne selv spiller en aktiv rolle i prosessen. Ved å tydeliggjøre den enkeltes bidrag, avklare forventninger og rette fokus mot personlig utvikling, skal verktøyet bidra til å utvikle en prestasjonskultur i virksomheten.

Min interesse for målstyring og prestasjonsledelse kan i stor grad spores tilbake til en interessant artikkel om målstyringsverktøy i A-magasinet nr. 49/2011. I denne artikkelen kom professor Kjell Arne Røvik med følgende utsagn:

Vi har fått en «cockpitvisjon» for moderne organisasjoner, der lederen sitter foran i flyet og styrer. Er det et mål i organisasjonen som ikke blir oppfylt, blinker det i røde lamper, og lederen vet hvilke knapper han skal trykke på for å rette feilen, få systemene til å fungere, og lampen til å lyse grønt (Røvik i Kluge 2011:53).

Artikkelen gjorde meg nysgjerrig på hvordan ansatte opplevde bruken av et slikt verktøy og i hvilken grad det bidro til å fremme deres motivasjon og prestasjon. Denne nysgjerrigheten førte til at jeg tok kontakt med selger av KeepFocus og utviklet seg etter hvert til foreliggende oppgave.

1.2 Problemstilling

Denne studiens problemstilling er todelt. På den ene siden ønsker jeg å undersøke hvordan de ulike bedriftene benytter målstyringsverktøyet for å fremme medarbeidernes prestasjoner, samt sikre at disse er i overensstemmelse med bedriftens overordnede mål. På den andre siden vil jeg undersøke om bedriftenes anvendelse og opplevelse av verktøyet er i overensstemmelse med sentrale elementer i målsettingsteori, som utgjør det teoretiske hovedgrunnlaget i oppgaven.

Jeg vil forsøke å belyse problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål, som svarer til ulike faser av målstyringsprosessen:

- *På hvilken måte går lederne frem for å fastsette målene i samråd med sine medarbeidere, og hvordan forsøker de å sikre forpliktelse til målene og motivasjon for arbeidet med disse?*
- *På hvilken måte følges målene opp underveis og hva er viktig for medarbeiderne i denne sammenheng?*
- *Hvordan vurderes grad av måloppnåelse etter endt prosess og hvilke belønningssystemer benyttes i forbindelse med måloppnåelse?*

For å belyse de overnevnte forskningsspørsmålene har jeg gjennomført en kvalitativ casestudie i to ulike bedrifter. For å opparbeide meg en god forståelse av verktøyet har jeg undersøkt tilgjengelig skriftlig materiale, studert en demonstrasjonsvideo av verktøyet, samt hatt samtaler med utvikler og selger av verktøyet. Jeg har videre foretatt fire semistrukturerte intervjuer med én leder og én medarbeider i to ulike bedrifter, som begge benytter det aktuelle målstyringsverktøyet. I hver av bedriftene sto leder og medarbeider i en direkte relasjon til

hverandre, noe som tillot sammenligninger av deres opplevelse av verktøyet fra to ulike innfallsvinkler.

1.3 Avgrensning

Det teoretiske perspektivet i denne oppgaven utgjøres hovedsakelig av Locke og Lathams målsettingsteori. Fordi teorien er blitt utviklet induktivt over flere tiår er den svært omfattende, med glidende overganger mot flere andre teorier (Locke & Latham 1990). I denne studien vil jeg fokusere på den delen av målsettingsteori som utgjør ”the high performance cycle” og de faktorene som ligger til grunn for denne. Andre områder og utvidelser av teorien er imidlertid utelatt av hensyn til oppgavens tidsperspektiv og omfang. Jeg har eksempelvis valgt å ikke inkludere betydningen av ulike personlighetstrekk slik som forskjeller i målorientering, prestasjons- og mestringsmotiv eller attribusjonsstil.

1.4 Oppgavens teoretiske ramme

Som nevnt utgjøres det teoretiske grunnlaget for oppgaven hovedsakelig av målsettingsteori. Årsaken til at denne teorien blir vektlagt er fordi målsettingsteori i stor grad samsvarer med måten målstyringsverktøyet KeepFocus er utformet på. Som navnet tilsier er målsettingsteori bygget rundt det å sette seg mål og jobbe mot disse, som også er essensen i verktøyet. Videre rettes det i målsettingsteori fokus på hvilke faktorer som kan hemme eller fremme effekten målsetting har for motivasjon og prestasjon, noe som er svært relevant i forbindelse med målstyringsprosessen. I tillegg legger verktøyet, som vi senere skal se, stor vekt på at målene bør utformes i samsvar med SMART-filosofien, som også baserer seg på sentrale elementer i målsettingsteori.

Da målsettingsteori har mye til felles med sosialkognitiv teori vil jeg også trekke inn sentrale elementer fra denne, herunder betydningen av feedback, selvregulering og mestringsstro. Videre vil også deler av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori presenteres, i tillegg til Kuvaas’ skille mellom kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte HR-tilnærminger.

2 Motivasjon og prestasjonssystemer

Moderne organisasjoner står overfor mange utfordringer i et konkurransepreget og globalisert arbeidsliv, der kontinuerlig forbedring, produktivitet og verdiskapning blir sentrale faktorer for virksomhetens overlevelse og vekst (Brochs-Haukedal 2010). Organisasjoner vier både tid og penger på tiltak som skal sørge for at medlemmene har de nødvendige evner for å prestere på et tilfredsstillende nivå. Disse ressursene er imidlertid bortkastet dersom medarbeiderne ikke anvender sine kunnskaper og evner på en måte som kommer organisasjonen til gode (Latham 2007:4). En viktig utfordring for ledere er dermed å inspirere sine medarbeidere til å forplikte seg til organisasjonens overordnede mål og regulere sin innsats og prestasjon i takt med disse. Det dreier seg med andre ord om å bidra til medarbeidernes motivasjon, som kan defineres som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann 2009:93).

I dette kapittelet vil jeg først vise til et vanlig skille innenfor HR-feltet, som svarer til to ulike syn på hva som motiverer mennesker i arbeidslivet. Forskjellen på indre og ytre motivasjon vil deretter forklares, med utgangspunkt i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. I tråd med det overnevnte skillet vil jeg beskrive to ulike måter organisasjoner tar sikte på å utøve personalledelse på. Som vi skal se har vi i stor grad beveget oss fra et fokus på evaluerende prestasjonsmålinger til mer utviklingsorienterte prestasjonsledelsessystemer (Latham et al. 2005). Jeg vil deretter gå over til en redegjørelse av målsettingsteori, som utgjør hovedvekten av dette kapittelet. Målsettingsteori presenterer et rammeverk for prestasjonsledelse med utgangspunkt i mål, der ulike karakteristika ved målene som settes har stor betydning for ansattes motivasjon og prestasjon. Til slutt vil jeg presentere noen hovedtrekk ved feedback og mestringsstro, som er av stor betydning innenfor målsettingsteori spesielt og for prestasjonsledelsessystemer generelt.

2.1 Indre og ytre motivasjon

Kuvaas (2008) viser til forskning fra senere år som illustrerer sammenhenger mellom ulike HR-aktiviteter og forskjellige indikatorer på organisatorisk effektivitet, og understreker med

dette betydningen av en hensiktsmessig personalpolitikk. Han hevder at vi kan skille mellom to ulike tilnæringer til HR, der det ene kan beskrives som et kontrollorientert- og det andre et forpliktelsesorientert HR-system. Mens kontrollorienterte HR-systemer er basert på en antakelse om ansatte som ytre motiverte, ligger et ganske annet syn på medarbeidere til grunn for forpliktelsesorientert HR, der det antas at medarbeidere i stor grad er drevet av indre motivasjon.

Ytre motivasjon kjennetegnes ved at drivkraften for atferden har utspring i belønninger som ligger utenfor personen selv. Det vil si at personen handler på en bestemt måte for å oppnå noe annet, slik som bonus, status eller frynsegoder (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Utgangspunktet for kontrollorientert HR vil dermed være å få ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, ved hjelp av styring basert på klare regler og bruk av ytre belønning og straff (Kuvaas 2008). Innenfor forpliktelsesbasert HR antas det på den andre siden at medarbeidere i stor grad liker arbeidet sitt og bestreber seg på å gjøre en god jobb, i tillegg til å ha et ønske om å utvikle sine ferdigheter og evner (ibid). Et slikt syn åpner for at indre motivasjon kan være en viktig drivkraft for medarbeidere, der motivasjonsverdien ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann 2009). I motsetning til belønninger som ligger utenfor personen, er følelser av glede, tilfredshet og mening ved utførelsen av arbeidet eksempler på belønninger forbundet med indre motivasjon. Videre er forpliktelsesorientert HR forbundet med normativ indre motivasjon, som kjennetegnes ved at medarbeideren identifiserer seg med organisasjonens normer og verdier og ønsker å gjøre en ekstra innsats for at virksomheten skal nå sine mål (Kuvaas 2008). Tiltak som opplæring og utvikling av medarbeidere, delegering av ansvar, konkurransedyktig fastlønn og stor grad av medbestemmelse og egenkontroll er forbundet med et forpliktelsesorientert HR-system (ibid).

I følge Kuvaas (2008) overvurderer vi stadig behovet for ytre kontroll og styring for at andre skal gjøre en god jobb, slik at ledere ofte benytter en kontrollorientert tilnærming for å påvirke medarbeidernes prestasjoner. Han hevder imidlertid at indre motivasjon er en langt bedre kilde til gode arbeidsprestasjoner, noe som fordrer en forpliktelsesorientert tilnærming. Norske motivasjonsstudier foretatt av Kuvaas (2008) viser at indre motivasjon er klart forbundet med jobbproduktivitet, organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd, i tillegg til å være negativt relatert til turnoverintensjon.

I følge Ryan og Deci (2000) preges indre motiverte personer av mer interesse, selvtillit og begeistring for det de driver med, noe som vil føre til høyere prestasjoner på den aktuelle

oppgaven. De hevder videre at indre motivasjon er en naturlig tilstand som har bakgrunn i en iboende tendens til å oppsøke nye utfordringer, utvikle sine evner, utforske og lære. Indre motivasjon utgjør kjernen i selvbestemmelsesteori, der betydningen av at atferd er selvregulert og styrt av egne valg understrekes, i motsetning til kontrollert av ytre faktorer (Deci et al. 1991). Selvbestemmelsesteori hevder videre at indre motivasjon betinges av at tre grunnleggende behov tilfredsstilles; behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (ibid).

I følge Ryan og Deci (2000) kan bruken av ytre belønninger gå på bekostning av medarbeideres indre motivasjon for arbeidet. Det hevdes at slike belønninger antyder at medarbeideren er avhengig av økonomisk kompensasjon eller andre ytre goder for å gjøre jobben sin, og dermed fører til at medarbeideren opplever seg kontrollert av ytre faktorer. Dette kan igjen kan undergrave behovet for autonomi (ibid). Selv om ros og anerkjennelse også er en ytre form for belønning, er slike faktorer i større grad forbundet med indre motivasjon, da slik belønning kan støtte opp under behovet for kompetanse (Kuvaas 2008). I tråd med sentrale elementer i selvbestemmelsesteori forfekter Kuvaas (2008) prestasjonsbaserte belønningssystemer som kollektive bonusordninger, overskuddsdelinger eller fastlønnssystemer, særlig i tilfeller der oppgavene er komplekse og sammensatte. Mens de to førstnevnte belønningssystemene kan bidra til en ”vi-følelse” og dermed støtte behovet for tilhørighet, kan konkurransedyktig fastlønn signalisere at virksomheten har tiltro til medarbeideren og dermed støtte behovet for kompetanse og autonomi. (ibid). Kuvaas hevder videre at bruken av individuell prestasjonsbasert belønning kun bør benyttes for enkle og rutinepregede oppgaver som i utgangspunktet ikke er indre motiverende (ibid).

2.2 Prestasjonsmåling og prestasjonsledelse

En organisasjons suksess vil naturlig nok være avhengig av prestasjonene til de ulike medlemmene, der det er av avgjørende betydning at deres aktiviteter er i overensstemmelse med virksomhetens overordnede mål (Flapper, Fortuin & Stoop 1996). En vesentlig oppgave for ledere i ulike virksomheter er derfor å sikre at arbeidsoppgaver og aktiviteter er tydelig definert og i tråd med bedriftens strategi for fremtidig utvikling (Rotundu 2009).

Tradisjonelt har måling av medarbeideres prestasjoner stått sentralt i denne sammenheng, der medarbeidere måles og vurderes på om deres bidrag er tilfredsstillende sett i forhold til

organisasjonens faktiske behov. En slik prestasjonsmåling ("performance measurement") blir ofte foretatt i forbindelse med medarbeidersamtalen ("performance appraisal"), der nøyaktige vurderinger av medarbeidernes prestasjoner er hovedmålet (Kuvaas 2008). Slike evaluerende medarbeidersamtaler kan være nyttige for ledere i forhold til å dokumentere og tydeliggjøre forskjeller mellom medarbeideres prestasjoner (Gravina & Siers 2011). Imidlertid er det flere utfordringer knyttet til prestasjonsmålinger som foretas med evaluering av medarbeideres prestasjoner som utgangspunkt. For det første kritiseres slike prestasjonsmålinger for å legge for stor vekt på hvordan medarbeiderne har prestert og for liten vekt på hva de kan gjøre for å forbedre seg (Latham et al. 2005:78). Medarbeidersamtalene vil sjelden gi konkret informasjon om hva medarbeiderne bør starte, fortsette eller slutte med for å utvikle seg ytterligere (ibid). For det andre foregår medarbeidersamtaler som oftest på årlig eller halvårlig basis, noe kritikere hevder er altfor sjelden for å kunne ha noen nevneverdig innvirkning på medarbeideres prestasjoner (Gravina & Siers 2011). Videre vil prestasjonsmålingene i stor grad være basert på subjektive vurderinger, noe som ofte vil føre til misnøye fra medarbeidere som opplever vurderingene som urettferdige.

Vurderinger og målinger som dette er sjelden nøyaktige. Heller enn faktiske prestasjoner er de ofte like avhengige av egenskaper hos den som vurderes, andre egenskaper enn prestasjoner hos den som blir vurdert og relasjonen mellom den som vurderer og den som blir vurdert (Kuvaas 2008:129).

Medarbeidere som opplever målingene som lite rettferdige vil ofte bli demotiverte, noe som kan resultere i at medarbeidersamtaler fører til en nedgang i prestasjonsnivå i stedet for en forbedring (Latham et al. 2005). I følge likeverdsteori ("equity theory") vil medarbeidere sammenligne sin jobbinnsats og sitt jobbutbytte med det kollegaer gir og mottar, og fravær av likevekt mellom disse vil resultere i misnøye (Kaufmann & Kaufmann 2009). Vi kan her skille mellom distribuert rettferdighet og prosedural rettferdighet. Mens distribuert rettferdighet dreier seg om hvordan belønninger blir fordelt og hvem som mottar hva, handler prosedural rettferdighet om hvordan prosessene som resulterer i beslutninger rundt belønning foregår (Brochs-Haukedal 2010:136). Distribuert og prosedural rettferdighet øker dersom medarbeideren har tillit til lederen, dersom leder begrunner sine beslutninger på en logisk og respektfull måte, samt dersom medarbeideren føler at egne synspunkter blir hørt og tatt hensyn til (Brockner et al. 2001, Greenberg 2009).

Blant annet på bakgrunn av overnevnte kritikk av prestasjonsmålinger er det i arbeidslivet et økende fokus på prestasjonsledelsessystemer ("performance management systems"), der vektleggingen av evaluering suppleres med et utviklingsperspektiv (Latham et al. 2005; Gravina & Siers 2011). Prestasjonsledelse kan defineres som "a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization" (Aguinas i Gravina & Siers 2011:281). Innenfor en prestasjonsledelsestilnærming vil den enkelte medarbeiders jobbkrav defineres med utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål. Gjennom en tydelig forventningsavklaring og utforming av klare mål for medarbeideren, tas det sikte på å bevege seg fra strategiplanet til handlingsplanet (Latham et al. 2005). Det rettes videre fokus mot kontinuerlig forbedring, gjennom en tydeliggjøring av hvordan medarbeiderne kan utvikle sine kunnskaper, ferdigheter og evner (ibid). At medarbeidere mottar regelmessige tilbakemeldinger på egne prestasjoner er essensielt, slik at frekvensen ikke begrenses til en årlig medarbeidersamtale. Gjennom å kontinuerlig utfordre medarbeiderne, i tillegg til å hjelpe dem med å innse sitt fulle potensial vil lederen innta en rolle som coach (Latham et al. 2005). Prestasjonsledelse kjennetegnes videre av regelmessige møter mellom leder og medarbeider, der mål og prestasjonsstandarder vurderes, diskuteres og eventuelt justeres. I motsetning til at medarbeideres prestasjoner evalueres én gang i året, vil derimot vurderinger av og tilbakemeldinger på prestasjon pågå som en kontinuerlig prosess gjennom hele året (Gravina & Siers 2011). Gjennom tydelig kommunikasjon underveis i prosessen vil medarbeiderne være klar over hva som forventes av dem, hvordan de kan forbedre og utvikle sine prestasjoner, samt gi medarbeideren større mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon (Rotundu 2009).

Én type prestasjonsledelse basert på mange av kjennetegnene skissert ovenfor er målstyring. Målstyring kan defineres som "å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten" (Senter for Statlig Økonomistyring 2006:7). Målstyring kan foregå på flere ulike måter, men utgangspunktet er at overordnede mål og strategier brytes ned til konkrete aktivitetsplaner for hver enkelt medarbeider. I formuleringen av målene tas det vanligvis utgangspunkt i en SMART-tankegang, der målene skal være spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbegrensede. Kontinuerlig tilbakemelding og

oppfølging er sentralt og grad av måloppnåelse vurderes ved hjelp av kvantitative eller kvalitative metoder. Gjennom regelmessig rapportering og drøfting av resultater kan nødvendige tilpasnings- og forbedringstiltak iverksettes etter behov, noe som også vil fremme læring (ibid).

Målstyring er utbredt både i privat og offentlig sektor, men er ikke uten kritikere. Kritikere av mål- og resultatstyring går ofte ut på at de faktorene som er lette å måle i en bedrift ikke nødvendigvis er de som betyr mest i forhold til verdiskapning. Det stilles spørsmålsteget ved om en organisasjons viktigste verdier lar seg måle på en hensiktsmessig måte, og om det i det hele tatt er ønskelig å tallfeste et bestemt øvre eller nedre nivå for slike verdier (Kuvaas 2010). Videre hevdes det at fastsatte mål kan føre til et ensidig fokus på resultater og dermed gå på bekostning av faktorer som kreativitet, læring og innovasjon (Zhou 1998; Kuvaas 2008). Relatert til dette argumenteres det videre for at tallfestede resultatmål kan føre til at kvantitet går på bekostning av kvalitet, ved at medarbeidere senker standarden for kvalitet for å nå sine kvantitative mål (Renn & Fedor 2001:565). I følge Barsky (2008) kan et stort fokus på resultatmål i ytterste konsekvens føre til at medarbeidere involverer seg i uetisk eller ulovlig atferd for å lykkes med å nå sine mål. Eksempelvis kan medarbeidere fakturere kunder for arbeid som ikke har blitt gjort, selge produkter kunden ikke har bruk for eller sende ut uferdige produkter for å nå et bestemt salgsmål. Videre har vi de siste årene sett eksempler på at ulike målstyringsverktøy måler ansatte i så stor grad at de føler seg overvåket, noe som har ført til at Datatilsynet i enkelte tilfeller har grepet inn (Aftenposten 2012). Vi vil komme tilbake til noen av utfordringene knyttet til målstyring i diskusjonen i kapittel 5.

2.3 Målsettingsteori (Goal Setting Theory)

Målsettingsteori er en kognitivt basert motivasjonsteori formulert av Locke og Latham, med den hensikt å forstå menneskers motivasjon i arbeidslivet. Forskerne ønsket å forklare hvorfor noen ansatte så ut til å jobbe hardere og prestere bedre enn andre, uavhengig av forskjeller i evner og kunnskaper, og rettet oppmerksomheten mot de ulike målene ansatte setter seg (Locke & Latham 1990). Målsettingsteori er gradvis blitt utviklet fra 1960-tallet og frem til i dag, med utgangspunkt i spørsmålet om hvordan mål påvirker menneskelig atferd. Gjennom en lang rekke empiriske studier, er teorien induktivt blitt utvidet til å omfatte sammenhenger

mellom mål og prestasjon på utallige oppgaver i flere ulike kontekster. Studier på målsettingsteori har involvert mer en 40 000 deltakere i minst åtte ulike land, og teorien regnes som en av de mest valide motivasjonsteorier innenfor organisasjonspsykologien (Lee & Earley 1992; Latham 2007:60).

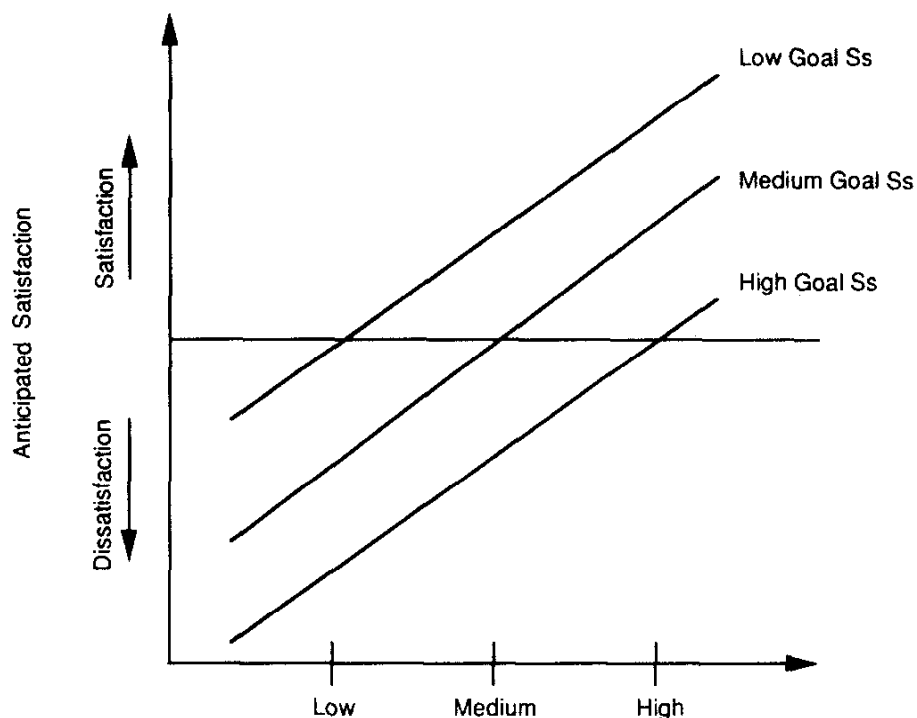
2.3.1 Kjerneprinsipper

I motsetning til flere samtidige motivasjonsteorier er ikke målsettingsteori hovedsakelig opptatt verken av individets behov, holdninger, motiver eller instinkter. Teorien tar i stedet utgangspunkt i våre intensjoner og hvordan disse kommer til uttrykk i målene vi setter oss, som igjen påvirker handling (Locke & Latham 1990). Vår atferd reguleres dermed av våre bevisste mål og intensjoner, slik at de målene vi har i forhold til en gitt oppgave kan påvirke hvor godt vi presterer. Målsettingsteori har til hensikt å undersøke forholdet mellom mål og prestasjon på forskjellige oppgaver, og de ulike faktorene som har betydning for dette forholdet (ibid).

Kjerneprinsippet i målsettingsteori er at høye, spesifikke mål fører til betydelig høyere prestasjon på arbeidsoppgaver enn lette mål, ingen mål eller vage mål, slik som *”gjør ditt beste”*. Dersom evner holdes konstant vil prestasjonen øke jo høyere målet er, gitt at personen er forpliktet til målet (Latham 2009). Målsettingsteori hevder dermed at det er et positivt, lineært forhold mellom vanskelighetsgrad og prestasjon. Som vi senere skal se forklares dette forholdet med at ulike målmechanismer sørger for at intensitet, retning og varighet på målrettet handling reguleres i takt med målets vanskelighetsgrad (Locke & Latham 2006b). Først når individet har nådd grensen for sine evner vil prestasjonskurven avta (Latham 2007). Mål som er spesifikke er gunstige fordi slike mål eksplisitt uttrykker hva individet skal prøve å oppnå, og dermed gir mindre rom for tolkning i forhold til når målet kan sies å være nådd. Allikevel vil ikke spesifikke mål i seg selv ha innflytelse på prestasjon. Spesifikke, enkle mål vil typisk være mindre gunstig for prestasjon enn vage, høye mål (Locke & Latham 1990).

I tillegg til å være et resultat man ønsker å oppnå, fungerer mål også som en standard man måler og vurderer egen grad av suksess opp mot (Latham 2009). Det å lykkes med å oppnå vanskelige mål er forbundet med følelser av stolthet og tilfredshet, og fører til at personer som regel forplikter seg til høye mål, dersom de anser egne evner som tilstrekkelige for å kunne

oppnå det (ibid). Allikevel er det et negativt forhold mellom målets vanskelighetsgrad og forventet grad av tilfredshet (Locke & Latham 1990:76). Dette er fordi personer med høye mål må prestere på et høyt nivå for å bli tilfreds, mens personen vil bli stadig mer misfornøyd jo mer prestasjonen avviker fra målet i negativ retning. En person med lave mål vil på den andre siden være greit fornøyd dersom målet nås, i tillegg til å bli mer og mer tilfreds med alle prestasjoner over dette nivået. Som illustrert i figur 2.1 gir dermed høye mål totalt sett mindre muligheter for å bli tilfreds.



Figur 2.1: Grad av forventet tilfredshet ved ulike prestasjonsnivåer (Locke & Latham 1990:78)

Høye mål vil i midlertid i større grad enn lave mål være forbundet med ytre belønninger, slik som ros, anerkjennelse, bonusordninger, jobbmuligheter og liknende (Latham 2009). Både ytre belønninger og det faktum at personer med høye mål må prestere bedre for å oppnå selvtilfredshet, vil dermed bidra til at personer jobber hardere for å oppnå høye, i motsetning til lave mål (Locke & Latham 1990:81).

Målsettingsteori vs. Vrooms forventningsteori

Som vi har sett hevder målsettingsteori at det er et positivt, lineært forhold mellom målets vanskelighetsgrad og prestasjon. Fordi vanskelige mål er forbundet med lavere muligheter for å lykkes, antar teorien videre at individets forventning om suksess vil ha en negativ, lineær sammenheng med prestasjon (Locke & Latham 1990:63). Dette faktum står i motsetning til prinsippene i en annen innflytelsesrik motivasjonsteori innenfor organisasjonspsykologien: Vrooms forventningsteori.

Vrooms forventningsteori hevder at individets motivasjon for en bestemt handling avgjøres av tre variabler. For det første i hvilken grad individet tror at en viss innsats vil medføre at et visst prestasjonsnivå nås. For det andre i hvilken grad prestasjon innenfor et bestemt nivå vil medføre resultater eller konsekvenser individet verdsetter. For det tredje valensen av disse konsekvensene, i betydningen hvor stor grad av tilfredshet de medfører (Locke, Motowidlo & Bobko 1986). Individets valg om å prestere på et høyt nivå vil dermed være et produkt av forventningen om at dette nivået kan nås, troen på at dette prestasjonsnivået medfører visse belønninger, samt verdien av disse belønningene (ibid). I følge forventningsteori vil forventning om suksess ha en klar, positiv sammenheng med prestasjon. Teorien står dermed i konflikt med målsettingsteori, som predikerer et motsatt forhold mellom forventning og prestasjon. Fordi begge teoriene har fått betydelig empirisk støtte har det blitt gjort flere forsøk på å forene de to teoriene, og konflikten mellom de kan løses på to ulike måter.

Den første løsningen ble presentert av Garland, som innså viktigheten av å skille mellom korrelasjoner av forventning og prestasjon gjort på intra- og inter-gruppenivå (Locke & Latham 1990:65). Han kommenterte at målinger av forventning om suksess innenfor målsettingsteori typisk måles kun innenfor ett prestasjonsnivå, nemlig det som korresponderer til individets mål. Fordi ulike grupper deltakere får tildelt forskjellige mål med varierende vanskelighetsgrad, vil deres vurderinger i forhold til forventning om suksess gjelde for ulike prestasjonsnivåer. Måloppnåelse vil dermed bety ulike ting i de forskjellige gruppene, og forventningene subjektene oppgir dreier seg om suksess i forhold til ulike utfall (ibid). Dette illustreres i tabell 2.1, der fire hypotetiske studentgrupper med ulike karaktermål oppgir sine subjektive forventninger om å oppnå de mulige karakterene A, B, C eller D.

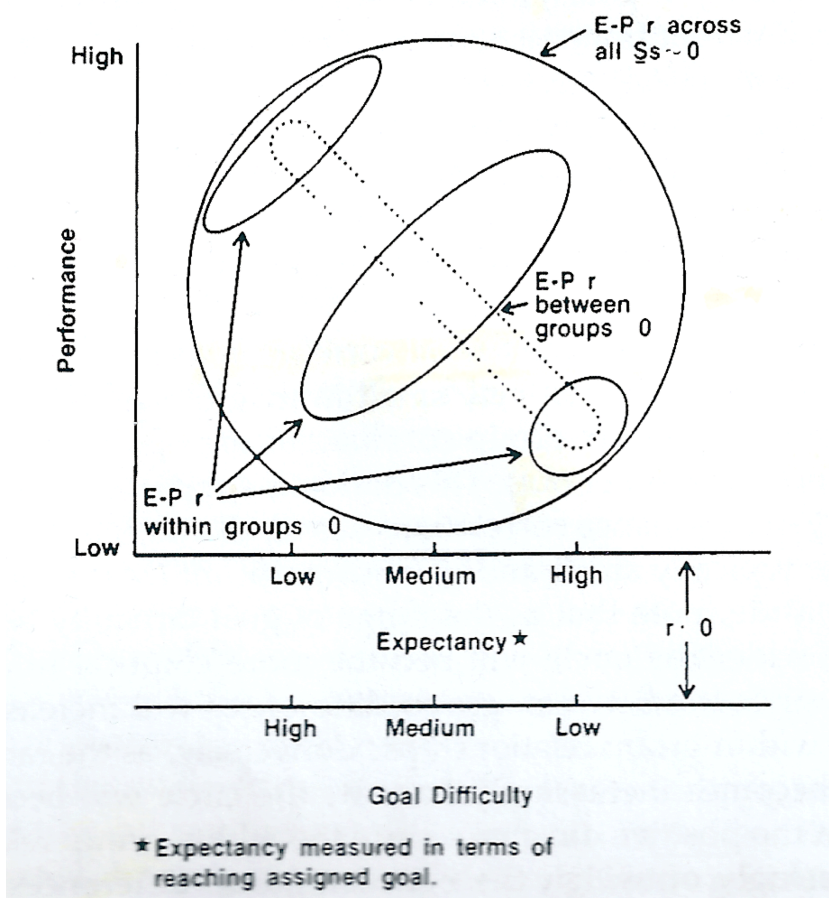
Rated Expectancy of Attaining Each Grade Outcome by Students with Goals of:

Grade Outcome	A	B	C	D
A	.60	.40	.20	.00
B	.90	.70	.50	.30
C	1.00	.90	.80	.70
D	1.00	1.00	1.00	.90
Total	3.50	3.00	2.50	1.90
Obtained Grade (\bar{x})	3.20	2.80	2.40	1.90

* Only expectancy estimates in boxes were obtained in traditional (confounded) studies.

Tabell 2.1: Oppgitt forventning om suksess ved ulike prestasjonsnivåer (Locke & Latham 1990:66)

I en typisk målsettingsstudie vil det kun være målene i boksene som innhentes som indikatorer for gruppens forventning om suksess. Vi ser at det er studentgruppen med det høyeste målet (A), som har den laveste forventningen om suksess for prestasjonsnivået som svarer til målet. Allikevel er det denne gruppen som presterer best i forhold til karakternivå. Dette motsatte ser vi med gruppen som har det laveste målet (D). Dersom vi studerer sammenhenger mellom forventning og prestasjon på inter-gruppenivå, vil korrelasjonen følgelig være negativ (ibid). Skifter vi imidlertid til en analyse på intra-gruppenivå vil bildet bli annerledes. Korrelasjonen mellom forventning og prestasjon på dette nivået, der målinger om forventning om suksess svarer til det samme prestasjonsnivået, vil være positiv (Locke, Motowidlo & Bobko 1986). Figur 2.2 illustrerer relasjonen mellom forventning og prestasjon for tre grupper som har enten et høyt, medium eller lavt prestasjonsmål.

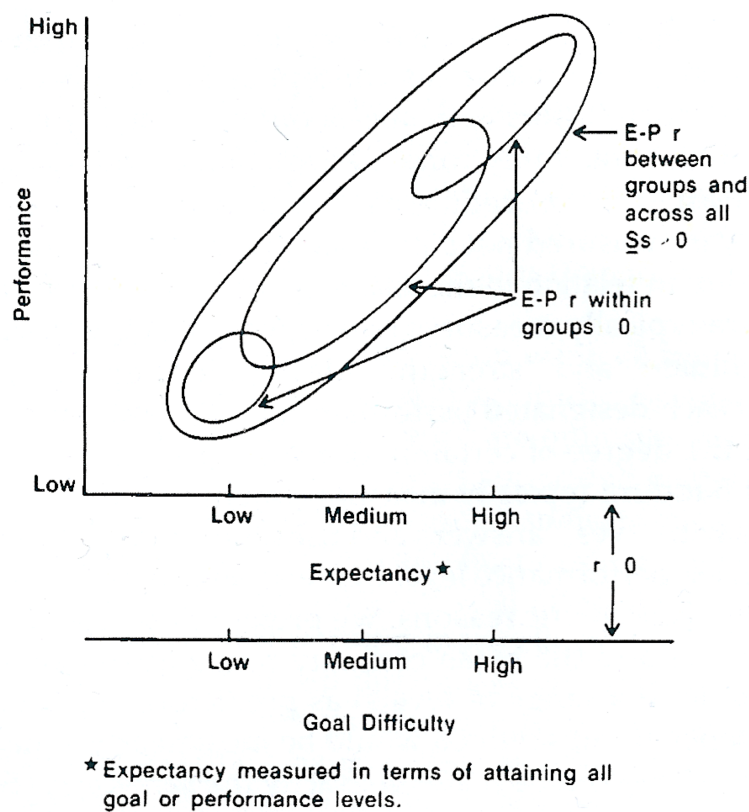


Figur 2.2: Forholdet mellom forventning og prestasjon for tre grupper med mål av ulik vanskelighetsgrad (Locke, Motowidlo & Bobko 1986:332).

Den stiplede linjen i figuren viser den negative korrelasjonen mellom forventning og prestasjon på inter-gruppenivå. De tre ovale sirklene viser den positive korrelasjonen mellom forventning og prestasjon innad i hver av gruppene. Vi ser at sirkelen for gruppen med det laveste prestasjonsmålet er mindre enn de andre. Dette er fordi nært sagt alle subjektene i denne gruppen vil nå målet, og det meste av variansen i forhold til forventningsvariabelen blir derfor eliminert (Locke & Latham 1990). Videre ser vi at den samlede korrelasjonen mellom forventning og prestasjon for alle subjektene, illustrert ved den store sirkelen, vil være relativt svak. Dette skyldes at korrelasjonen på inter- og intra-gruppenivå er motsatt av hverandre, og derfor i stor grad vil jevne hverandre ut (ibid).

I tillegg til å skille mellom målinger av forventning gjort mellom eller innad i forsøksgruppene, kan konflikten mellom de to teoriene løses på en annen måte. Denne løsningen består av å måle forventning om suksess på en annen måte enn tidligere. Dette skjer

ved at hvert forskningssubjekt oppgir sin forventning om suksess for hvert av de mulige prestasjonsnivåene, uavhengig av hvilket nivå som korresponderer med målet (Locke, Motowidlo & Bobko 1986). Når man da summerer disse målingene som vist i figur 2.3, vil forholdet mellom forventning og målets vanskelighetsgrad reverseres. Det vil altså være gruppen med det høyeste målet som har den høyeste, samlede forventning om suksess. Måler man forventning om suksess med hensyn til alle mulige utfall, blir dermed forholdet mellom forventning og prestasjon positivt, både innad i, og mellom gruppene (Locke & Latham 1990).



Figur 2.3: Forholdet mellom forventning og prestasjon når forventning om suksess med hensyn til alle mulige utfall er målt og summert (Locke, Motowidlo & Bobko 1986:335).

2.3.2 Målmekanismer

Hva er det som fører til at høye mål gir bedre prestasjoner enn lette mål? Mål påvirker handling gjennom fire ulike målmekanismer som medierer forholdet mellom mål og prestasjon. Disse mekanismene er retning, innsats, utholdenhet og strategi. De tre førstnevnte

er direkte mekanismer som gjør seg gjeldende i det øyeblikket en person har satt seg et mål og bestemt seg for å prøve å oppnå det. Disse fungerer som motivasjonelle mekanismer som mer eller mindre automatisk påvirker ulike aspekter ved handling (Latham 2007). Personer lærer fra en tidlig alder at for å lykkes med et mål må de være oppmerksomme på hva de gjør og hva de ønsker å oppnå, yte innsats i takt med dette, samt ikke gi opp (Locke & Latham 1990:87). Formulering av strategi er i motsetning til de andre mekanismene en indirekte og hovedsakelig kognitiv mekanisme. Det er her snakk om en aktiv prosess individet involverer seg i dersom de andre automatiserte mekanismene ikke er tilstrekkelig for at personen skal lykkes med å nå målet (Locke & Latham 1990).

I følge målsettingsteori vil ikke mål gi noen effekt på prestasjon dersom disse fire mekanismene holdes konstant. Dette er i midlertid problematisk å teste empirisk, da det er vanskelig å kontrollere for alle variablene (ibid).

Retning

De målene vi setter oss har en retningsgivende funksjon, ved at de styrer vår oppmerksomhet mot aktiviteter som er relevant for måloppnåelse og vekk fra atferd som ikke er relevant. Ved å gjøre oss fokusert på hva som må gjøres, bidrar målene også til å aktivere eksisterende kunnskaper og ferdigheter som anses som aktuelle i forhold til måloppnåelse (Locke & Latham 2006b). Retning er knyttet til målets spesifisitet, da spesifikke mål gir mindre varians i forhold til hvilke aktiviteter som er nødvendige for å lykkes med å nå målet. Et vagt mål slik som ”gjør ditt beste” vil på den andre siden gi individet langt større spillerom i forhold til å avgjøre når målet er oppnådd (Latham 2009). En rekke studier demonstrerer at mål er retningsgivende for oppmerksomhet og atferd. For eksempel fant Rothkopf og Billington (1979) at elever med spesifikke mål om hva som skulle læres fra en tekst, lærte mer fra teksten enn elevene som hadde mer generelle mål, eller ikke hadde mål i det hele tatt. Videre viste målinger av elevenes øyebevegelser at elevene med spesifikke mål fokuserte oftere og lengre på de delene av teksten som var relevant for målet, enn delene som ikke var relevante (ibid). At mål er med på å styre oppmerksomheten kan på den andre siden føre til at vi går glipp av informasjon som ikke anses som viktig i forhold til målet. Mål kan på denne måten gi et ”tunnelsyn”, der fokuset på visse aspekter ved aktiviteten kan gå på bekostning av andre (Locke & Latham 1990). Dette understreker betydningen av at målene samsvarer med den

atferd eller resultat man faktisk er ute etter å oppnå. Dersom et bestemt resultat eller handling er kritisk bør det dermed settes et mål for det (Locke & Latham 2006a).

Innsats

De målene vi setter oss har også en energigivende funksjon, der målet bidrar til at innsats mobiliseres og justeres i takt med vanskelighetsgraden (Latham 2009). Høye mål fører dermed til større innsats enn lave mål. Dette prinsippet er demonstrert med oppgaver som innebærer både fysisk og mental innsats, samt studier som inkluderer målinger av egen, subjektive ytelse og fysiologiske indikatorer på innsats (Locke & Latham 2002). Personer som setter seg høye mål vil måtte benytte mer av sin totale kapasitet for å lykkes med å nå målet, og vil yte mer. Innsats er dermed knyttet til igangsettelse av, og intensiteten på, målrettet handling (Locke & Latham 1990).

Utholdenhet

I tillegg til å påvirke intensiteten på den aktuelle atferden, vil mål også ha betydning for varigheten. Flere studier viser at deltakere med høye, spesifikke mål jobber lenger med en oppgave enn de som har andre typer mål (Locke & Latham 1990). Dersom oppgaven ikke har en tidsbegrensning stimulerer høye, spesifikke mål til å yte innsats frem til målet er nådd. Personer med høye mål er også mindre tilbøyelige til å gi opp selv om de møter hindringer på veien til målet (Locke & Latham 1991:228). På oppgaver med tidsbegrensning er høye, spesifikke mål forbundet med større innsats per tidsenhet. Ofte vil imidlertid personer balansere innsatsens tid og intensitet på en slik måte at de benytter den tiden som er til rådighet (Locke & Latham 2002). Arbeidere vil for eksempel jobbe intensivt for å bli ferdig med en oppgave innen den tiden som er satt, mens de vil slakke ned tempoet dersom de ser ut til å bli ferdige før tiden. Stramme tidsfrister fører dermed til høyere intensitet og raskere tempo på arbeidet enn løse eller ingen tidsfrister (ibid).

Strategi

Som nevnt ovenfor vil ikke alltid oppmerksomhet, innsats og utholdenhet være tilstrekkelig for at en person skal nå målet. Dette gjelder særlig når det er snakk om komplekse oppgaver eller oppgaver som er ukjent for individet (Locke & Latham 1990). I slike tilfeller må personen aktivt søke etter eller utvikle nye strategier for at måloppnåelse skal være mulig. Personen vil da involvere seg i en bevisst og systematisk problemløsningsprosess for å finne frem til relevante strategier, slik at det videre arbeidet med målet kan planlegges (Locke & Latham 2002). Personer med høye, spesifikke mål involverer seg i større grad i en slik planlegging enn personer med andre typer mål, i tillegg til at denne planleggingen ofte er av høyere kvalitet (Locke & Latham 1991:229). Det er en sterkere sammenheng mellom mål og prestasjon i tilfeller der individet benytter seg av passende strategier for måloppnåelse. Utfordrende mål er gunstige i denne sammenheng, fordi de stimulerer til at personer tar i bruk strategier de allerede kjenner til, i tillegg til å søke etter nye (ibid). Ofte vil man oppdage at mål ikke påvirker prestasjon før det har gått en viss tid. Dette skyldes at individet kan bruke tid på å søke etter og finne ut av hvilke strategier som er mest effektive i forhold til måloppnåelse (Locke & Latham 2002).

2.3.3 Målmoderatorer

Vi kan peke på flere variabler som fungerer som moderatorer på forholdet mellom mål og prestasjon. Disse variablene kan bidra til å hemme eller fremme effekten høye, spesifikke mål har for en persons prestasjon på en oppgave (Latham 2007). Blant de viktigste målmoderatorene finner vi personens evner, oppgavens kompleksitet, forpliktelse, feedback, samt situasjonsbestemte faktorer. I tillegg blir mestringstro ("self-efficacy") ofte trukket frem som en målmoderator, noe vi vil komme tilbake til senere i kapitlet.

Evner og oppgavekompleksitet

Som tidligere nevnt vil den positive sammenhengen mellom målets vanskelighetsgrad og prestasjon først avta når individet har nådd grensen for sine evner. Effekten av målsetting forsvinner dermed når målet blir for vanskelig og oppleves som umulig å nå (Brochs-

Haukedal 2010:139). Når oppgavekompleksiteten øker vil effekten av høye, spesifikke mål være avhengig av at individet mestrer å søke etter og finne relevante strategier. Fordi det i stor grad varierer hvor flinke individer er til å finne frem til gode strategier, vil effektstørrelsen for målsetting være mindre på komplekse enn på enkle oppgaver (Locke & Latham 2002).

Det har vist seg at høye, spesifikke prestasjonsmål kan være ugunstig for prestasjon i de tilfeller der individet ikke har de nødvendige evner og kunnskaper som skal til for å nå målet (Latham 2007:87). I slike tilfeller vil individer ofte prestere bedre dersom de har et mål om å gjøre sitt beste enn om de har et spesifikt, vanskelig mål. Dette skyldes at høye, spesifikke mål fører oppmerksomheten mot prestasjonsnivået eller resultatet som skal oppnås, i motsetning til hvilken læring som må til for å kunne lykkes med dette (Latham 2009). Når personer fokuserer på resultatet de skal oppnå før de har forutsetningene for å kunne mestre oppgaven, vil de ofte bli engstelige for om de vil klare å prestere godt nok. Dette kan føre til at de søker etter relevante strategier på en usystematisk måte og dermed får problemer med å planlegge hvordan de må gå frem for å kunne løse oppgaven (Latham 2007:88). Dette gjelder særlig i tilfeller der individet er under tidspress eller forventes å levere umiddelbart (Locke & Latham 1991).

Løsningen i slike tilfeller er å sette et høyt, spesifikt læringsmål, i motsetning til et høyt, spesifikt prestasjonsmål. Et læringsmål vil dreie seg om hvilke kunnskaper og ferdigheter individet må tilegne seg for å kunne lykkes med oppgaven og vil identifisere ulike måter man kan gå frem på for å nå målet. Når et slikt læringsmål blir satt på oppgaver der individet mangler de nødvendige kunnskaper eller ferdigheter for å nå målet, vil prestasjonen være bedre enn både der et høyt, spesifikt prestasjonsmål eller et ”gjør ditt beste”-mål blir satt (Latham 2009). Når individet så er i gang med å identifisere strategier og læring som er nødvendig for måloppnåelse kan et høyt, spesifikt prestasjonsmål være gunstig for prestasjon (Locke & Latham 1991). Ofte vil høy prestasjon være et resultat av en god kognitiv forståelse av oppgaven og hva som må til for å nå det. Utforskning og utvikling av strategi i forhold til oppgaven vil dermed i mange tilfeller være viktigere enn innsats og utholdenhet, da komplekse oppgaver primært setter krav til læring snarere enn motivasjon (Latham 2009).

Forpliktelse

At målene oppleves som forpliktende er en kritisk faktor i målsettingsteori, der grad av forpliktelse har en sterk, positiv effekt på prestasjon (Bipp & Kleingeld 2011:307). Dersom man ikke er forpliktet til målene, vil disse ha liten eller ingen effekt på prestasjon.

Målforpliktelse kan defineres som "one's attachment to or determination to reach a goal" (Locke & Latham 1990:125). Det vil være viktigere med høy målforpliktelse i tilfeller der målene er vanskelige enn ved lette mål, da slike mål krever mer innsats og er forbundet med lavere sjanser til å lykkes enn enklere mål (Locke & Latham 2002). Høy grad av målforpliktelse vil føre til at personen er bestemt på å nå målet, selv i møte med hindringer og motgang.

I følge Locke og Latham (1990, 2002) vil mål som oppleves som viktige være mer forpliktende enn mål som oppleves som mindre viktige. Dette gjelder både i forhold til hvor viktig selve måloppnåelsen oppleves og hvilken betydning ulike konsekvenser som følger av måloppnåelse vil ha. Forpliktelse kan dermed økes ved å hjelpe personer med å se sammenhenger mellom sine handlinger og de mulige utfallene disse kan føre til, slik at de vet hva de kan forvente som et resultat av det de gjør (Latham 2009). I jobbsammenheng kan den opplevde viktigheten av et mål også økes ved at ledere makter å inspirere sine medarbeidere gjennom å enes om en felles visjon, utfordre ansatte til å vise hva de kan klare, samt opptre støttende og tillitsfullt (Locke & Latham 1991:219). En måte å fremme målforpliktelse på arbeidsplassen, er å la den ansatte selv være deltakende i å fastsette sine mål. Dette kan øke forpliktelse fordi den ansatte føler at ens egne synspunkter bli vektlagt, og dermed i større grad vil "eie" målet. Imidlertid kan mål som blir tildelt av lederen oppleves som like forpliktende, forutsatt at hensikten med målet blir forklart og begrunnet og dermed oppleves som legitimt (Locke & Latham 2002).

I tillegg til at målet oppleves som viktig, hevder Locke og Latham (1990, 2002) videre at det i forhold til målforpliktelse, vil være avgjørende at personen selv har tro på at han eller hun har mulighet til å nå målet. Denne troen på egen mestring (self-efficacy) påvirkes av flere faktorer, og som vi skal se i neste kapittel kan ledere bidra til å øke ansattes mestringstro på flere måter.

Feedback

I følge Locke og Latham (1990, 1991) er det få konsepter det har blitt skrevet om så ukritisk og feilaktig som effekten av feedback. De hevder at til tross for at feedback ofte blir trukket frem som et ubetinget gode, har ikke tilbakemeldinger nødvendigvis noen effekt i seg selv. Fordi feedback kun er informasjon vil effekten den får være avhengig av hvordan tilbakemeldingene blir vurdert og hva man velger å gjøre med de. Feedback vil dermed kun påvirke prestasjon dersom den fører til settingen av mål og på den måten blir overført til handling. I flere studier der det kontrolleres for deltakernes målsettinger har ikke feedback hatt noen effekt på prestasjon (Locke & Latham 1990:185).

På den andre siden vil mål ha liten effekt dersom man ikke mottar feedback på hvordan man ligger an i forhold til målene. Feedback er nødvendig for at man skal kunne bedømme i hvilken grad man gjør fremgang mot målet eller om man er nødt til å revurdere strategien eller innsatsnivået (Latham, Borgogni & Petitta 2008). Dersom man ikke mottar tilbakemelding på hvordan man ligger an i forhold til målet blir det vanskelig å vite hva man bør fortsette, starte eller slutte med å gjøre for å lykkes med å nå målet (Latham 2009). Kombinasjonen av mål og feedback er dermed betydelig mer effektiv enn noen av de er hver for seg. I en metaanalyse av Locke og Latham (1990:192) fant de i 17 av 18 studier at kombinasjonen av mål og feedback var bedre for prestasjon enn mål alene. Videre fant de i 21 av 22 studier at mål og feedback sammen hadde større effekt for prestasjon enn feedback alene.

Situasjonsbestemte begrensninger

Forholdet mellom mål og prestasjon vil naturligvis svekkes dersom det er ulike situasjonsbestemte faktorer som er til hinder for måloppnåelse. I en organisasjon vil det være nødvendig å sørge for at tid, mennesker, penger, utstyr og andre ressurser som er nødvendig for at de ansatte skal kunne oppnå målene sine er tilstede (Latham 2009). Organisasjonen må videre tilby opplæring i de kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for at de ansatte skal kunne nå sine mål, samt bistå de med å utvikle relevante strategier for måloppnåelse (ibid).

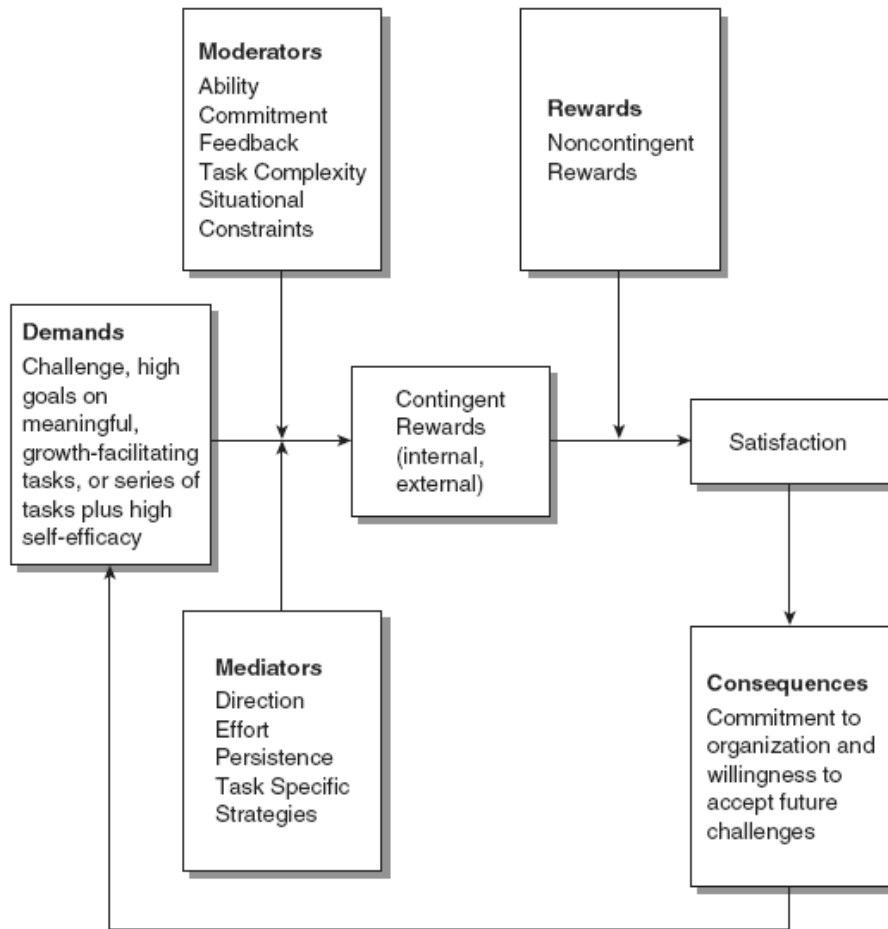
Latham (2007, 2009) hevder at en situasjonsbestemt faktor som kan være til hinder for målsetting og de positive effektene mål kan ha for prestasjon er et arbeidsmiljø preget av

usikkerhet. I slike situasjoner kan informasjon som er nødvendig for målsetting være utilgjengelig eller foreldet grunnet hyppige endringer i miljøet. I takt med at usikkerheten øker blir det dermed vanskeligere å sette relevante mål og forplikte seg til disse. En løsning for slike dynamiske situasjoner er å sette proksimale mål i tillegg til distale mål. Proksimale mål er gunstige i denne sammenheng fordi et miljø preget av usikkerhet krever at man aktivt søker etter feedback og tilpasser handling i takt med denne. Proksimale mål vil i større grad enn distale mål forde justeringer av fremgangsmåte i takt med endringer i miljøet, samt ha en positiv innvirkning på motivasjon.

Andre situasjonsbestemte faktorer som kan være til hinder for måloppnåelse er konflikt mellom ulike mål, korte tidsfrister for måloppnåelse, stress som følge av at målet oppleves som en trussel og ikke som en utfordring og sosiale dilemmaer der individet slites mellom å gjøre det som er best for seg selv eller det som er best for organisasjonen (Latham 2007). Dersom målforpliktelsen er høy vil individet ofte være mer motivert for å overkomme hindringer og forsøke å finne alternative løsninger, til tross for ulike situasjonsbestemte begrensninger. Gitt målforpliktelse vil høye mål være mer gunstig i denne sammenheng, da høye mål er forbundet med større innsats og utholdenhet (Locke & Latham 1990).

2.3.4 “The High-Performance Cycle”

“The high performance cycle” (HPC) er en integrert modell av målsettingsteori som fungerer som et rammeverk for å forstå hvordan målsetting kan påvirke motivasjon og prestasjon på arbeidsplassen. Som illustrert i figur 2.4. fører høye, spesifikke mål til høy prestasjon gjennom de ulike målmekanismene retning, innsats, utholdenhet og strategi. Som vi har sett vil flere målmoderatorer ha betydning for i hvilken grad mål påvirker prestasjon, og kan være med på å fremme eller hemme effekten av høye, spesifikke mål.



Figur 2.4: ”The High Performance Cycle” (Locke & Latham 2007:292).

Høy prestasjon vil videre være forbundet med både indre og ytre belønninger, slik som for eksempel følelser av stolthet og velvære, økt mestringstro, anerkjennelse, lønnspålegg, forfremmelse eller flere utviklingsmuligheter (Latham 2007, 2009). I følge HPC vil de indre og ytre belønningene som følger av måloppnåelse føre til følelser av tilfredshet, forutsatt at de ytre belønningene oppleves som rettferdige og står i et rimelig forhold til prestasjonsnivået (Latham 2007). Grad av tilfredshet vil igjen påvirke graden av forpliktelse til arbeidsplassen, der høy jobbtildfredshet øker sannsynligheten for at den ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen. Fordi tilfredse ansatte som er forpliktet til organisasjonen videre er villige til å akseptere nye utfordringer gjennom å godta utfordrende mål vil syklusen gjenta seg, og på den måten føre til enda høyere prestasjon (Locke & Latham 1991).

I lys av HPC kan man spørre seg om hvorfor ikke alle ansatte setter seg høye, spesifikke mål. Dette skyldes blant annet at personer vurderer både hva de ønsker å oppnå og hva de tror at de

kan få til når de skal sette seg mål (ibid). Man vil dermed sjelden forplikte seg til et mål dersom man anser måloppnåelse som en umulig oppgave. I tillegg vil høye mål kreve mer av personen i forhold til tid og innsats, samt totalt sett være forbundet med færre muligheter for å bli tilfreds, som illustrert i figur 2.1. Videre kan faktorer relatert til affekt ha betydning for i hvilken grad målsetting fører til høyere motivasjon og prestasjon, noe som er lite representert i HPC og dermed er en svakhet ved modellen (Latham 2007). For eksempel har vi sett at de ansattes tillit til beslutningstakerne i organisasjonen, samt i hvilken grad de opplever belønningssystemer og vurderinger som foretas som rettferdige kan ha betydning i denne sammenheng (ibid).

2.4 Tilbakemelding

Hele 54 prosent av norske medarbeidere oppgir at de ikke har mottatt tydelige tilbakemeldinger fra nærmeste leder på egne prestasjoner de siste tolv månedene (European Employee Index 2011:11). Som vi har sett er tydelig feedback et helt sentralt element innenfor prestasjonsledelse, der tilbakemeldinger er essensielt for at medarbeiderne skal vite hvordan de ligger an og på hvilken måte de kan utvikle seg videre (Gravina & Siers 2011). Imidlertid vil ikke feedback alltid oppleves like nyttig og i flere tilfeller kan feedback ha en negativ innvirkning på prestasjon (Heslin, Carson & Vandewalle 2009). Eksempelvis kan feedback som oppfattes som unyttig eller unøyaktig føre til følelser av motløshet eller sinne (ibid). For at feedback skal ha en positiv betydning for prestasjon må tilbakemeldingene derfor oppfylle visse kvalitetskrav.

Vi har allerede sett at det innenfor målsettingsteori hevdes at feedback har liten verdi dersom den ikke er tilknyttet et bestemt mål. Det vil også være viktig at tilbakemeldingene oppfattes som troverdige dersom de skal tas på alvor, noe som forsterkes dersom man har tillit til personen man mottar feedback fra (Latham 2007). Tilbakemeldingen må også bli forstått, slik at den fyller det reelle informasjonsbehovet (Brochs-Haukedal 2010:249). Videre vil graden av spesifisitet på tilbakemeldingen være sentralt, da spesifikk feedback gir mer informasjon om hvordan man ligger an. Spesifikk feedback vil dermed gi bedre muligheter enn vage eller generelle tilbakemeldinger til å regulere egen atferd i tråd med målene (Locke & Latham 1990). På den andre siden vil mindre spesifikk feedback kunne fasilitere læring gjennom

utforsking, prøving og feiling. I situasjoner der man ønsker at medarbeideren skal utvikle ferdigheter innen problemløsning på dynamiske oppgaver, kan dermed mindre spesifikk feedback være hensiktsmessig (Heslin, Carson & Vandewalle 2009).

Feedback må videre bli overbrakt på en slik måte at mottakeren ønsker å nyttiggjøre seg av den, noe som innebærer at den ikke oppleves som nedlatende eller dominerende (Brochs-Haukedal 2010:140). I denne sammenheng kan vi peke på et skille mellom informerende og kontrollerende feedback. Informerende tilbakemeldinger kjennetegnes ved at mottakeren opplever de som konstruktive, forståelige og støttende (Zhou 1998). En tilbakemelding gitt på en informativ måte signaliserer at mottakeren selv har kontroll over egen atferd og er på den måten i tråd med behovet for autonomi i selvbestemmelsesteori. Kontrollerende feedback vil på den andre siden virke begrensende, ved å pålegge mottakeren krav om å gjøre bestemte ting eller oppnå visse resultater. Mottakeren vil dermed føle at egen atferd kontrolleres av ytre krefter, noe som kan hemme indre motivasjon (ibid).

Hattie (2007) peker på at feedback kan gis på ulike nivåer, der den aktuelle situasjonen avgjør hvilket nivå som er mest hensiktsmessig. Han fastslår at feedback ofte gis på personnivå i tilfeller der tilbakemeldingen heller burde relateres til oppgave-, prosess- eller selvreguleringsnivå. Feedback på personnivå slik som *"du er så smart"*, gir mottakeren svært lite informasjon om oppgaven og er dermed mindre egnet for læring (ibid). Personer som mottar tilbakemeldinger på personnivå kan ofte bli usikre og defensive, noe som kan virke distraherende i forhold til den resultatet de forsøker å nå (DeNisi & Kluger 2000).

Videre bør tilbakemeldinger i minst mulig grad rettes mot sammenligninger mellom ulike medarbeideres prestasjon (ibid). Personer som søker feedback om hvordan de har prestert i forhold til andre, tar som regel mindre lærdom fra tilbakemeldingene enn personer som søker feedback om hvordan de kan forbedre egen prestasjon (Heslin, Carson & Vandewalle). Tilbakemeldinger om hvordan en person har prestert i forhold til målene sine eller sammenlignet med tidligere resultater, vil ofte være mer hensiktsmessig enn feedback som sammenligner dem med andre (DeNisi & Kluger 2000).

2.5 Mestringstro ("Self-efficacy")

Albert Banduras sosialkognitive teori er i stor grad kompatibel med målsettingsteori, da begge teoriene vektlegger setting av mål og selvregulering i forhold til disse. Selvregulering kan defineres som "an active, constructive process whereby learners set goals for their learning and then attempt to monitor, regulate, and control their cognition, motivation, and behavior, guided and constrained by their goals and the contextual features in the environment" (Pintrich 2000:453). Et sentralt begrep i sosialkognitiv teori er mestringstro ("self-efficacy"), som også spiller en vesentlig rolle i målsettingsteori.

Mestringstro kan defineres som overbevisningen om at man kan mobilisere sine ressurser for å oppnå et bestemt prestasjonsnivå (Latham 2009:165). Mestringstro er et oppgavespesifikt fenomen som kan variere i styrke fra situasjon til situasjon. Som vi tidligere har sett vil troen på at man har mulighet til å lykkes med et mål være avgjørende for at man skal forplikte seg til det. En persons mestringstro i en gitt situasjon vil dermed ha stor betydning for hvilke mål som settes, hvor mye innsats som mobiliseres og over hvor lang tid (Bandura & Cervone 2000). Personer med høy mestringstro vil oftere sette seg høye mål enn personer med lav mestringstro (Locke & Latham 1991). Videre vil personer med lav mestringstro være tilbøyelige til å gi opp eller si seg fornøyd med et dårligere resultat dersom de møter motgang på veien mot målet. Personer med høy mestringstro vil på den andre siden prøve enda hardere for å overkomme hindringer og lykkes med det resultatet de sikter mot. Mens personer med høy mestringstro fokuserer på de muligheter som finnes, vil personer med lav mestringstro fokusere på risiko og være mer opptatt av å unngå nederlag (Bandura 2009). Mestringstro kan dermed ha stor betydning for hvilke mål en person setter seg, hvor forpliktet personen er til disse, samt ha en direkte innvirkning på prestasjon.

Videre kan grad av mestringstro i en gitt situasjon ha betydning for hvordan en person reagerer på feedback. Mens positiv feedback vanligvis øker en persons mestringstro, vil personer med høy mestringstro hankes med negative feedback på en bedre måte enn personer med lav mestringstro (Latham 2007). Dette henger sammen med at personer med høy mestringstro vanligvis ser på egne evner som en dynamisk faktor de i stor grad kan kontrollere, og dermed justerer egen innsats mer effektivt i tråd med tilbakemeldingene de mottar. Personer med lav mestringstro er mer tilbøyelige til å se på egne evner som konstante og ukontrollerbare, og vil derfor oftere tolke negativ feedback som en grunn til å gi opp (ibid).

2.5.1 Faktorer som påvirker mestringstro

Som nevnt tidligere kan en leder øke en medarbeiders mestringstro på flere ulike måter. For det første kan medarbeiderens mestringstro øke ved at leder sørger for å gi personen mestringsopplevelser, gjennom en gradvis introduksjon av nye utfordringer (Locke & Latham 2002). Ved å sekvensere oppgaven på en slik måte at medarbeideren får muligheter til å oppleve suksess på et tidlig stadium, vil personen få større tro på at situasjonen kan mestres og at målet faktisk er oppnåelig (Latham 2009). Allikevel vil det være uunngåelig at medarbeideren på et tidspunkt gjør feil eller opplever å mislykkes med sine mål. Det vil derfor være viktig at medarbeideren får trening i å hankses med nederlagsopplevelser, slik at feil som blir begått blir en kilde til læring og ikke river ned mestringstroen som er blitt bygd opp (Bandura 2009). For eksempel kan medarbeidere få opplæring i å se på feil som gode muligheter for læring i stedet for noe man for enhver pris må unngå. Spesifikk trening i å gjøre feil og lære fra disse, kan føre til bedre prestasjon på oppgaver som krever anvendelse av kjente ferdigheter på nye problemer (Keith & Frese 2008).

En annen måte å øke ansattes mestringstro på er gjennom modellering. Dette foregår ved å finne mennesker i eller utenfor organisasjonen som kan fungere som rollemodeller for medarbeideren, og på den måten formidle kunnskaper, ferdigheter og strategier som er relevante for oppgaven (Bandura 2009). Gjennom å observere at andre personer lykkes med å nå målene sine, kan medarbeideres tro på at de selv kan få til det samme økes. Det vil her være viktig at modellen er en medarbeideren kan identifisere seg med, som enten har mestret den aktuelle oppgaven eller er i ferd med å gjøre det, og dermed kan inspirere medarbeideren (Latham 2009).

I tillegg vil medarbeideres mestringstro kunne økes gjennom sosial overtalelse som uttrykker tillit til at medarbeideren vil lykkes med å nå sine mål (Locke & Latham 2002). Dette innebærer at leder eller kollegaer oppmuntrer medarbeidere til å ha tro på seg selv og overbeviser dem om at de vil klare å nå målene sine. Medarbeidere som overtales til å ha tro på seg selv vil yte mer, forutsatt at informasjonen de mottar er troverdig (Bandura 2009). Sosial overtalelse kan også innebære at leder er tilstedeværende, opptrer støttende, gir feedback på hvordan medarbeideren ligger an, samt hjelper medarbeideren til å finne frem til relevante strategier for måloppnåelse (Locke & Latham 2002, Latham 2009). Som nevnt ovenfor vil personer med lav mestringstro ofte anse egne evner som i stor grad ukontrollerbare. Det kan her trekkes paralleller til Nygårds begrep om aktører og brikker.

I følge Nygård preges noen mennesker av ”en forholdsvis situasjonsuavhengig tilbøyelighet til å se på det som vederfares dem som avhengig av hva de selv gjør, mens andre er tilbøyelige til å betrakte dette som et resultat av forhold de ikke har innflytelse over” (2007:35). Personer som ser på seg selv som selvbestemmende og i stand til å kontrollere det som skjer med dem, vil ha høyere mestringstro enn personer som anser seg selv som kontrollert av miljøet (Latham 2007). En viktig del av sosial overtalelse vil derfor være å overbevise medarbeidere om at de selv kan kontrollere resultatet av oppgavene de arbeider med. Locke & Latham (1990) fant at personer som ble fortalt at prestasjon på en kompleks oppgave var høyst kontrollerbar hadde høyere mestringstro, satte seg høyere mål, benyttet mer relevant problemløsningsstrategier og presterte bedre enn personer som ble ledet til å tro at oppgaven i stor grad var ukontrollerbar.

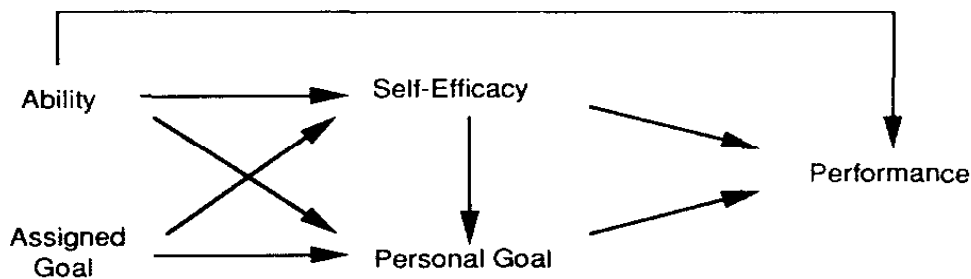
Et ytterligere aspekt ved sosial overtalelse opptrer når tildelte mål påvirker en medarbeiders mestringstro allerede før handling har funnet sted. Dette skyldes at tildelte mål formidler normativ informasjon om hva ansatte forventes å mestre, slik at et høyt mål kan øke medarbeideres tro på seg selv (Locke & Latham 1990). En såkalt Pygmalion-effekt kan dermed oppstå, der ledere som tildeler eller foreslår mål for sine medarbeidere har mulighet til å påvirke deres mestringstro i positiv eller negativ retning (Latham 2007).

2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at det i arbeidslivet i stor grad har skjedd en vending fra et fokus på evaluering av prestasjonsmålinger til mer fremover rettet prestasjonsledelse. Ulike prestasjonsledelsessystemer kan ta forskjellig form, men kjennetegnes blant annet av en vektlegging av tydelige mål, forventningsavklaringer og kontinuerlige tilbakemeldinger. Vi har videre sett at målstyring er en form for prestasjonsledelse der det rettes fokus mot å bryte ned mål til konkrete handlingsplaner, der mål og resultater regelmessig følges opp og vurderes. Vi har deretter gått gjennom sentrale elementer i målsettingsteori, med utgangspunkt i faktorer som inngår i HPC.

Som vi har sett vil mål som er høye og spesifikke være meget gunstige for motivasjon og prestasjon i arbeidslivet, såfremt det tas hensyn til ulike faktorer som modererer forholdet mellom mål og prestasjon. Videre har vi sett at en medarbeiders mestringstro vil ha stor

betydning i denne sammenheng, gjennom å påvirke hvilke mål som blir satt, forpliktelse til disse, intensitet og varighet på målrettet atferd, respons på feedback, samt ha en direkte innvirkning på prestasjon. Som illustrert i figur 2.5 vil en persons evnenivå, mestringstro og personlige mål alle påvirke prestasjon direkte. Evner og tildelte mål er begge faktorer som har betydning for både mestringstro og de målene personen selv setter seg.



Figur 2.5: Sammenheng mellom mestringstro, evner, mål og prestasjon (Locke & Latham 1991:221).

Vi har videre sett at ikke all feedback vil føre til en forbedring i prestasjon, til tross for at tilbakemelding ofte trekkes frem som et ubetinget gode. Tilbakemeldinger bør dermed tilfredsstillende visse kvalitetskrav dersom de skal være hensiktsmessige i forhold til å frembringe bedre resultater.

3 Metodisk tilnærming

Valg av metode dreier seg om hvilken fremgangsmåte man benytter for å komme frem til kunnskap som kan belyse problemstillingen. Hvilken metode man velger å benytte seg av kan dermed ha stor betydning for hva slags kunnskap man får tilgang til, og må velges ut i fra studiets formål og problemstilling (Kvale & Brinkmann 2009). I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodiske valg og vurderinger som ligger til grunn for oppgaven. Jeg vil først begrunne mitt valg av forskningsdesign, før jeg redegjør for hvordan datainnsamlingen og analysen av datamaterialet foregikk. Aktuelle problemstillinger jeg har måttet forholde meg til og de ulike overveielser jeg har stått ovenfor vil presenteres underveis. Jeg vil videre diskutere studiets validitet og pålitelighet, før jeg til slutt trekker frem noen aktuelle etiske betraktninger.

3.1 Valg av forskningsdesign

Det vil i stor grad være forskningsspørsmålene som avgjør hva slags forskningsmetode som bør benyttes. Et casestudie er godt egnet til å belyse ”hvordan” og ”hvorfor”-spørsmål rundt et samtidig fenomen i en reell kontekst (Yin 2009). Da mine forskningsspørsmål omhandler slike spørsmål og et av mine mål var å få en dybdeforståelse av bedriftenes opplevelse av verktøyet, anså jeg casestudie som en godt egnet metode. I følge Yin (2009) vil casestudier være hensiktsmessig i forhold til å gi forskeren en helhetlig forståelse av komplekse sosiale fenomen, slik som organisatoriske og ledelsesmessige prosesser. En av casestudiets unike styrke består i at det er godt egnet til å belyse data tilegnet på ulike måter, eksempelvis gjennom intervju, observasjon og dokumentanalyse (ibid).

Målet med casestudiet var å undersøke hvordan deltakerne opplevde og benyttet målstyringsverktøyet i sin organisasjon. Fordi jeg ønsket å belyse dette fra både en leders og en medarbeiders perspektiv valgte jeg å benytte et såkalt embedded case, som kjennetegnes ved at flere subnivåer innenfor det samme caset undersøkes (Yin 2009). Jeg la vekt på at leder og medarbeider i den aktuelle bedriften skulle stå i et direkte forhold til hverandre, slik at jeg kunne belyse oppgavens forskningsspørsmål fra to ulike innfallsvinkler. Da informantenes forklaringer av målstyringsprosessen kunne sammenlignes med hverandre, mener jeg at

designet har gitt meg gode muligheter til å danne meg et bilde av hvordan verktøyet benyttes i bedriften. Videre gir et slikt case anledning til å undersøke om det er samsvar mellom respondentenes syn på sentrale temaer, eksempelvis om leder har de samme kvalitetskravene til en tilbakemelding som medarbeideren eller om deres oppfatning av ulike forhold varierer.

Jeg ønsket videre å undersøke i hvilken grad opplevelsen og bruken av verktøyet kunne variere fra en virksomhet til en annen. Jeg valgte derfor å inkludere ytterligere en bedrift i undersøkelsen, der én leder og én medarbeider i direkte relasjon til hverandre inngikk i utvalget. Mitt metodevalg vil dermed være et multippelt, embedded case. Valget av denne type case tillot sammenligninger vertikalt, mellom leder og medarbeider i samme bedrift, i tillegg til horisontalt, mellom de to lederne og de to medarbeiderne i de ulike bedriftene. Jeg mener denne typen case ga meg en god forståelse av anvendelsen og opplevelsen av målstyringsverktøyet i de ulike bedriftene, og dermed var godt egnet til å belyse mine forskningsspørsmål.

Opgavens empiriske materiale utgjøres av fire intervjuer med to ledere og to medarbeidere. Målet med et kvalitativt intervju er å få en forståelse av informantens perspektiv og å avdekke deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkmann 2009). Beslutningen om å foreta intervjuer ble tatt fordi jeg ønsket å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser rundt opplevelsen av målstyringsverktøyet, noe det kvalitative intervjuet er godt egnet til (Dalen 2004). Jeg valgte å legge opp intervjuene som semistrukturerte intervju. Slike intervjuer kjennetegnes ved at samtalen er sentrert rundt bestemte temaer, men at informanten allikevel innehar en aktiv rolle og kan vektlegge bestemte temaer ut i fra sine erfaringer (Kvale & Brinkmann 2009). Et semistrukturert intervju gir også forskeren mulighet til å ta tak i temaer som dukker opp underveis i intervjuet, samt stille oppfølgings- eller utdypningsspørsmål der det er hensiktsmessig.

3.2 Gjennomføring av undersøkelsen

3.2.1 Dokumentanalyse

Kvaliteten på et intervju vil være avhengig av forskerens kunnskaper om temaet (Kvale & Brinkmann 2009) For at jeg skulle kunne utforme en formålstjenlig intervjuguide og være i

stand til å stille oppfølgingsspørsmål der det trengtes, var det nødvendig å sette seg inn i hvordan det aktuelle målstyringsverktøyet fungerte. I forkant av intervjuene foretok jeg derfor en dokumentanalyse av skriftlig og elektronisk materiale tilknyttet verktøyet oppbygning og utforming. Dette innebar materiale som presenterer verktøyet for nye kunder, informasjon på utviklers hjemmeside og demonstrasjonsvideoer av verktøyet. I tillegg hadde jeg samtaler med utvikler/selger av verktøyet, der jeg fikk anledning til å stille spørsmål om det som eventuelt var uklart.

3.2.2 Utvalg

I forbindelse med planleggingen av oppgaven tok jeg kontakt med selger av det aktuelle målstyringsverktøyet, som jeg hadde fått kjennskap til gjennom en artikkel i A-magasinet. Etter et møte der jeg la frem formålet med oppgaven, ble vi enige om å sende en forespørsel til kunder som kunne være interessert i å delta i studien. Kontakt med informantene i utvalget ble formidlet gjennom selger av målstyringsverktøyet, som sammen med forespørselen sendte kundene et informasjonsskriv fra meg som forklarte hensikten med studien. Da informantene i utvalget responderte positivt på forespørselen tok jeg kontakt for å avklare eventuelle spørsmål og avtale tid for intervju.

Fordi populasjonen i denne undersøkelsen besto av bedrifter som benyttet det aktuelle verktøyet og på grunn av at deltakelse i prosjektet var avhengig av tid og interesse fra kundenes side, sto jeg ikke selv fritt til å velge informantene i utvalget. Mens bedriftene i utvalget er forskjellige på noen områder, spesielt i forhold til størrelse (se tabell 4.1), er de ellers forholdsvis like. Ideelt sett ville jeg foretrukket at utvalget besto av to bedrifter som i større grad var ulike på sentrale områder, slik som utdanningsnivå, sektor eller organisasjonsmåte. Jeg mener allikevel at jeg gjennom intervjuene har fått belyst problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

Et ytterligere aspekt ved utvalget som muligens kan ha vært begrensende for studiet er at lederen i de to bedriftene selv valgte hvilken medarbeider som deltok i prosjektet. Det kan tenkes at dette har ført til at det er sider ved målstyringsprosessen jeg ikke har fått tak i. Det er eksempelvis lite trolig at lederen ville valgt en medarbeider han eller hun eventuelt har hatt problemer med i oppfølgingen eller samarbeidet dårlig med underveis. Allikevel føler jeg

meg rimelig trygg på at jeg har fått et godt innblikk i hvordan arbeidet med verktøyet foregår i bedriftene. Denne antakelsen styrkes videre av at det i begge bedriftene har vært god overensstemmelse mellom lederens og medarbeiderens beskrivelser av hvordan verktøyet benyttes, samt hvilke utfordringer de har møtt på underveis.

3.2.3 Gjennomføring av intervju

Når man skal gjennomføre et semistrukturert intervju vil det være nødvendig å på forhånd utforme en intervjuguide, slik at man sikrer at man stiller spørsmål som er relevant for problemstillingen (Dalen 2004). I utformingen av intervjuguiden (se vedlegg 4 og 5) tok jeg utgangspunkt i teorien som ble presentert i kapittel 2, som dermed dannet grunnlaget for de temaer og spørsmål intervjuet var sentrert rundt. Intervjuguiden var delt inn i tre faser som svarte til mine forskningsspørsmål og var knyttet til hvordan målene fastsettes, hvordan de følges opp og hvordan grad av måloppnåelse vurderes etter endt prosess. Jeg laget forskjellige intervjuguides for lederen og for medarbeideren, men disse var paret på en slik måte at hvert av spørsmålene i intervjuguiden for lederen korresponderte med tilsvarende spørsmål i intervjuguiden for medarbeideren. På den måten fikk jeg belyst hvert av temaene både fra lederens og medarbeiderens synspunkt, i tillegg til å merke meg om det var samsvar mellom disse. Jeg brukte stort sett den samme intervjuguiden for begge lederne og begge medarbeiderne i de to bedriftene.

I følge Dalen (2004) må det alltid gjennomføres et eller flere prøveintervju, slik at man kan få anledning til å motta tilbakemeldinger, både på intervjuguiden og på seg selv i rollen som intervjuer. I forkant av intervjuene gjennomførte jeg to prøveintervjuer med en venn, noe jeg opplevde som nyttig. Prøveintervjuene resulterte i noen justeringer av intervjuguiden, da det ble klart at noen av spørsmålene var litt uklare.

De fire intervjuene tok i underkant av én time hver og ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydbånd, noe jeg opplevde at respondentene hadde et avslappet forhold til. Under intervjuet forsøkte jeg i stor grad å benytte meg av åpne spørsmål, der jeg ba informantene beskrive ulike sider ved målstyringsprosessen og bruken av verktøyet. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket at informantene skulle fortelle om sine opplevelser med egne ord, i tillegg til at jeg ønsket å unngå ledende spørsmål. Til disse åpne

spørsmålene hadde jeg flere oppfølgingsspørsmål som jeg stilte dersom informanten ikke selv sa noe om disse. På den måten sikret jeg at jeg fikk svar på det jeg lurte på i tilfeller der samtalen tok en litt annen retning enn jeg hadde forutsett. Under intervjuet forsøkte jeg å være bevisst på mitt eget kroppsspråk og væremåte, slik at jeg fremsto som lyttende og interessert, noe som vil være viktig for at informanten åpner seg og forteller om seg selv (Dalen 2004). I følge Kvale og Brinkmann (2009) vil kunnskap konstrueres i interaksjonen mellom deltakerne i intervjusituasjonen. Ved å legge vekt på at intervjuet skulle bære mer preg av dialog enn et forhør, forsøkte jeg å bidra til den sosiale produksjonen av kunnskap.

3.3 Analyse av data

I etterkant av intervjuene transkriberte jeg disse i sin helhet, i mest mulig ordrett form. Ved å omforme intervjudataene til skriftlig form, blir de strukturert på en måte som er bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann 2009). Jeg transkriberte alle intervjuene selv, noe som sikret meg en nærhet til empirien slik at jeg ble godt kjent med mine data (Dalen 2004). Det transkriberte intervjumaterialet resulterte i et omfattende datamateriale på rundt 70 sider.

Etter transkriberingen leste jeg først i gjennom hvert av intervjuene, for å danne meg et helhetlig bilde av materialet. Deretter markerte jeg de deler av teksten som jeg anså som relevant for problemstillingen og tildelte disse til ulike analysekategorier. Mange av disse kategoriene var utformet allerede i arbeidet med intervjuguiden, da denne følger en tematisk struktur som er nært forbundet med de teoretiske begrepene beskrevet i kapittel 2. Jeg benyttet meg også av en tematisk metode for utvelging av sitater, der jeg under hver kategori forsøkte å velge ut sitater som belyste det aktuelle temaet gjennom å fange opp det essensielle (Dalen 2004). Til slutt leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene på nytt, for å forsikre meg om at jeg ikke hadde gått glipp av informasjon som kunne være relevant for problemstillingen.

Hensikten med analyseprosessen er å tolke de ulike ytringene, slik at disse kan settes inn i en teoretisk ramme (ibid). Jeg benytter meg hovedsakelig av en type deduktiv metode, der sentrale prinsipper fra teorien danner utgangspunktet for undersøkelsen og et av målene er å studere holdbarheten i disse. Det vil i slike tilfeller være viktig at man unngår ensidige tolkninger av intervjumaterialet og passer på at man ikke feilaktig tilpasser empirien for at

denne skal stemme overens med teorien (Kvale & Brinkmann 2009). Dette har jeg prøvd å unngå ved å være bevisst på denne fallgruven og forsøke å være åpen for ulike tolkninger. Jeg forsøkte også under intervjuet å benytte flere oppfølgingsspørsmål, slik som *”kan du fortelle litt mer om...”* og *”forsto jeg deg riktig ved at...”*, for å få klarhet i hva informanten mente. Vet et tilfelle tok jeg også kontakt med respondenten i etterkant av intervjuet, for å forsikre meg om at jeg hadde forstått informanten riktig.

3.4 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet benyttes særlig i forbindelse med kvantitative forskningsdesign, der det er utviklet standardiserte metoder for å måle undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Dalen 2004). I kvalitative forskningsdesign vil disse begrepene også være viktige men de må imidlertid defineres og behandles på en litt annen måte, da kvalitativ forskning representerer et annet vitenskapelig grunnsyn (ibid).

Innenfor kvalitativ forskning handler validitet om i hvilken grad undersøkelsen belyser det den er ment å belyse, med andre ord om metoden er relevant i forhold til problemstillingen (Kvale & Brinkmann 2009). Det vil her være viktig å reflektere rundt den aktuelle undersøkelsens mål, problemstillinger og teoretiske forankring, slik at man velger en metode som er tilpasset dette (Dalen 2004). Som beskrevet ovenfor har jeg forsøkt å velge et forskningsdesign som ga meg gode muligheter til å få tak i den informasjonen jeg anså som relevant for problemstillingen. Jeg har videre utformet intervjuguiden i tett tilknytning til oppgavens teoretiske ramme, noe som kan bidra til at undersøkelsen resulterer i empiri som er relevant i forhold til det aktuelle teoriperspektivet (Kvale & Brinkmann 2009).

I følge Dalen (2004) er det i et kvalitativt intervju en metodisk forutsetning at det skapes en intersubjektivitet mellom forsker og informant. Det vil si at forsker og informant deler en felles forståelse av de situasjoner og opplevelser intervjuet sentrerer rundt, slik at forskerens tolkninger av informantens uttalelser er så nær informantens forståelse som mulig (ibid). Intersubjektivitet vil også være viktig i forhold til begrepsvaliditet. Når forskeren under analysen plasserer informantens utsagn innenfor ulike begrepskategorier, slik jeg har gjort, vil forskeren foreta en slutning fra informantens utsagn til begrepene (Kleven 2008:226). Det vil da være viktig at denne slutningen er valid, noe som forutsetter at det foreligger rike og

fyldige beskrivelser fra informantene (Dalen 2004). At intervjuet bærer preg av en kommunikatív dialog der informanten gir åpne og ærlige svar, kan styrke begrepsvaliditeten (Kleven 2008:226). Under intervjuene benyttet jeg som nevnt ovenfor flere åpne spørsmål for at informantene skulle gi så fyldige beskrivelser av målstyringsprosessen som mulig, i tillegg til å forsøke å skape en god dialog. Videre benyttet jeg flere oppsummerings- og oppfølgings spørsmål for å forsikre meg at jeg hadde forstått informanten riktig. Gjennom å benytte båndopptaker og transkribere intervjuene så ordrett og realistisk som det lot seg gjøre, forsøkte jeg også å sørge for at jeg tolket informantenes uttalelser på en så objektiv måte som mulig. I tillegg har alle informantene i undersøkelsen i etterkant av intervjuene sett i gjennom det transkriberte intervjuet for å oppklare eventuelle misforståelser eller feilsiteringer, noe som også styrker validiteten.

Som nevnt har jeg også vært opptatt av å være bevisst min egen forforståelse for å unngå ensidige tolkninger av datamaterialet. Gjennom å stille meg selv kritiske spørsmål underveis i arbeidet med undersøkelsen, har jeg forsøkt å være åpen for alternative tolkninger og eventuelle andre forklaringsmodeller.

Når det gjelder en studies reliabilitet er denne i kvantitativ forskning særlig knyttet opp mot undersøkelsens etterprøvbarehet. Innenfor kvalitativ forskning er det imidlertid problematisk å stille krav om etterprøvbarehet, da egenskaper ved forskeren, informanten og situasjonen vil være vanskelig å overføre fra en kontekst til en annen (Dalen 2004). Reliabiliteten til en kvalitativ studie kan allikevel styrkes ved at forskeren i detalj redegjør for den aktuelle fremgangsmåten (Brochs-Haukedal 2010:65). For å styrke troverdigheten til undersøkelsen har jeg forsøkt å beskrive forskningsprosessen på en åpen og presis måte, i tillegg til å begrunne de valg jeg har tatt underveis. Jeg har videre forsøkt å beskrive rammene for undersøkelsen, gjennomføringen av intervjuene og bearbeidningen av datamaterialet på en så nøyaktig måte som mulig.

3.5 Etske betraktninger

I følge Kvale og Brinkmann (2009) vil kvaliteten på forskningen være avhengig av forskerens integritet og evne til å ivareta informantene på en hensiktsmessig måte. I forbindelse med et kvalitativt intervju vil informantens livsverden utforskes, noe som stiller krav om å behandle

informantene på en etisk forsvarlig måte. Prosjektet krevde meldeplikt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og krav til konfidensialitet og informert samtykke er utformet i henhold til deres retningslinjer.

Da informantene ble forespurt om å delta i prosjektet mottok de et informasjonsskriv som beskrev hensikten med oppgaven, hvordan undersøkelsen ville foregå og hva informasjonen de oppga skulle brukes til. Informantene mottok også muntlig informasjon i forkant av intervjuet. Før intervjuet ble gjennomført signerte de på en samtykkeerklæring som sikret at de deltok i prosjektet på frivillig basis og at de forsto hva deres deltakelse innebar. Alle informantene har i etterkant av intervjuet sett i gjennom den transkriberte intervjuet og godkjent at dette benyttes som datamateriale i oppgaven.

Det var videre viktig å sikre informantenes anonymitet, da jeg ønsket at de skulle være trygge på at opplysningene som fremgikk av undersøkelsen ble behandlet fortrolig, og ikke kunne føres tilbake til dem selv eller deres respektive bedrifter. Imidlertid bød forskningsdesignet på en utfordring i forhold til at lederen og medarbeideren i hver av bedriftene ville kunne identifisere hverandre i den forliggende oppgaven, da begge visste at den andre skulle intervjues. Jeg vurderte derfor å i stedet intervjué én leder og én medarbeider som ikke sto i en direkte relasjon til hverandre, selv om jeg anså et slikt design som mindre egnet til å belyse problemstillingen. Jeg oppfattet imidlertid at informantene opplevde muligheten for å bli gjenkjent av hverandre som uproblematisk. De fremholdt videre at oppgavens tematikk i liten grad er av sensitiv karakter for dem, da målstyringsprosessen er en del av deres arbeidshverdag. Allikevel har jeg forsøkt å vise varsomhet i behandlingen av informantene, slik at oppgaven ikke på noen måte skal medføre noen negative konsekvenser for dem.

4 Resultater fra undersøkelsen

4.1 Presentasjon av case

Deltakerne i mitt case er valgt ut på bakgrunn av at deres respektive bedrifter benytter prestasjonsledelsesverktøyet KeepFocus. I det følgende vil jeg presentere dette verktøyet og hvordan det er bygget opp, med utgangspunkt i skriftlig materiale, informasjon fra KeepFocus' nettsted og fra samtaler med utvikler/selger av verktøyet. Deretter vil jeg gjøre rede for relevante egenskaper ved intervjuobjektene og bedriftene i utvalget, før jeg vil forsøke å belyse forskningsspørsmålene mine ved å presentere aktuell data fra undersøkelsen.

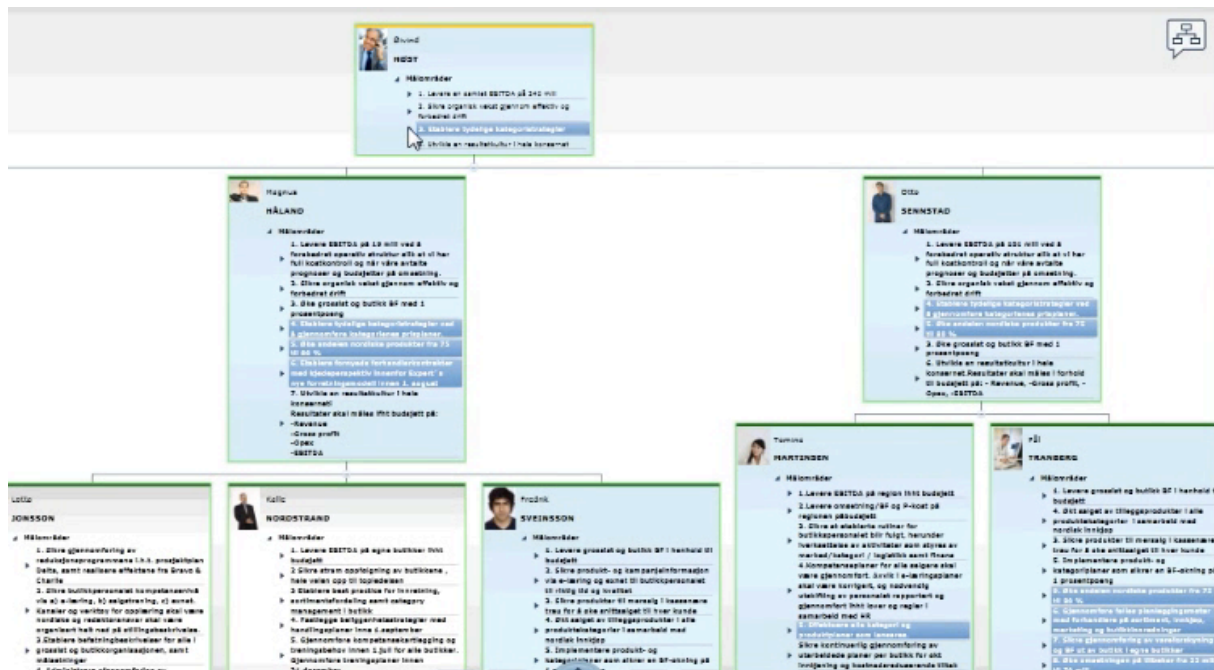
4.1.1 KeepFocus

KeepFocus er et elektronisk mål- og resultatstyringsverktøy som har til hensikt å sikre at bedriftens overordnede mål og strategi blir omgjort til konkrete resultater. Verktøyet skal bistå ledere i å utvikle en prestasjonskultur i bedriften, gjennom å rette fokus mot mål, løpende tilbakemeldinger og evaluering av oppnådde resultater.

I KeepFocus vil målstyringsprosessen starte ved at ledelsen utformer bedriftens overordnede mål, basert på virksomhetens strategi og visjon. Deretter vil disse målsettingene brytes ned nivå for nivå i organisasjonen, gjennom forpliktende samtaler mellom leder og medarbeider som følger et fastsatt skjema. I disse samtalene vil hver medarbeiders mål fastsettes og det utformes individuelle aktivitetsplaner, i tillegg til at det rettes fokus mot hver enkelt medarbeiders personlige utvikling. Grunnlaget for målstyringen er at hvert enkelt mål skal være i samsvar med bedriftens overordnede strategi, og det er derfor viktig at målene konkretiseres og utformes på en hensiktsmessig måte. I KeepFocus legges det opp til å følge en tankegang i tråd med SMART-filosofien når målene skal fastsettes. Dette innebærer å komme frem til mål som er spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbestemte (Latham 2009). For at det skal være lett å følge et måls fremdrift, samt vurdere hvorvidt dette er oppnådd anbefales det å benytte mål som kan måles kvantitativt. Som regel vil målene være tilknyttet en KPI-verdi som svarer til et beløp, antall, prosent eller en annen målbar verdi. Mål, utviklingsplaner og kommentarer på det som er blitt avtalt i målsamtalen legges

deretter inn i verktøyet, og sikrer på den måten at forventninger til hver enkelt medarbeider er tydelig kommunisert og dokumentert.

Når målene er fastsatt vil verktøyet tilby et oversiktsbilde over organisasjonens samlede mål, med utgangspunkt i organisasjonskartet. Her kan toppleder følge sine mål nedover i organisasjonen og på den måten se hva hver enkelt medarbeider skal bidra med for at virksomheten skal oppnå sine overordnede mål. På samme måte kan hver enkelt medarbeider ved å klikke på et av sine mål se hvilket overordnet mål dette stammer fra. Figur 4.1 viser et utklipp av et slikt oversiktsbilde der leder ved å klikke på et av sine mål ser hvordan dette konkretiseres nedover i virksomheten.



Figur 4.1: Målbilde fra KeepFocus (KeepFocus' nettsted)

Når målene er fastsatt og prosessen er rullet ut starter oppfølgingsarbeidet som skal foregå regelmessig gjennom hele året. Gjennom verktøyet kan medarbeidere legge inn status, prognoser og fremdrift for sine mål, og leder og medarbeider kan begge legge inn sine kommentarer i eget oppfølgings skjema. Som illustrert i figur 4.2 vil ulike fargekoder signalisere om arbeidet går som planlagt eller om medarbeider er usikker på fremdriften og trenger hjelp. Grønt indikerer at arbeidet med målene går i henhold til plan, gult at man er usikker og trenger råd og rødt at man er bekymret for måloppnåelsen og at noe må gjøres. Leder får på denne måten god oversikt over medarbeidernes arbeid med målene, og kan gi

tydelig tilbakemelding og veiledning til sine medarbeidere. Alle avtaler, justeringer og kommentarer legges inn i verktøyet og sikrer på den måten god dokumentasjon på hva som har foregått i løpet av året.



Figur 4.2: Utklipp fra oversiktsbilde over status på mål (KeepFocus' nettsted).

På bakgrunn av medarbeidernes oppdateringer av status på målene kan leder generere ulike rapporter over sine medarbeideres arbeid med disse. Dette sikrer god oversikt over prognoser, fremdrift, resultater og tidsfrister i en samlet rapport. Leder får på denne måten god hjelp til å vurdere om arbeidet går som det skal, eller om det er behov for tettere oppfølging eller ulike korrektive tiltak.

Videre vil det ved årets slutt legges til rette for en avsluttende oppsummering og en helhetsvurdering av medarbeidernes prestasjon og resultat. Her følges et eget skjema der evalueringer tilknyttet arbeidet med målene, ordinære arbeidsoppgaver og personlig utvikling legges inn. Medarbeider gis også mulighet til å legge inn egne kommentarer i skjemaet, noe som særlig vil være aktuelt ved en eventuell uenighet om konklusjonene, slik at også dette dokumenteres.

Totalt sett vil målet med KeepFocus være å sørge for god ledelse gjennom å tydeliggjøre den enkeltes bidrag ved hjelp av klare forventninger, konkrete mål, løpende oppfølging og god kommunikasjon leder og medarbeider i mellom. Verktøyet skal videre å bidra til å skape en attraktiv arbeidsplass gjennom fokus på prestasjon, resultat og personlig utvikling. I tillegg til

målstyringsprosessen som er beskrevet ovenfor har KeepFocus støtte for andre funksjoner, slik som belønningssystemer, kompetansekartlegging og framtidsplanlegging. Disse systemene faller utenfor oppgavens interesseområde, og vil ikke bli berørt her.

4.1.2 Deltakere

I forbindelse med casestudien intervjuet jeg fire personer i to ulike bedrifter, bedrift A og bedrift B. Tabell 4.1 viser en oversikt over relevante egenskaper ved bedriftene og personene i utvalget. Bedrift A vil jeg klassifisere som en stor organisasjon med mange ansatte og avdelinger. Her intervjuet jeg en leder som sitter i bedriftens ledergruppe, AL og en medarbeider, AM. Bedrift B er en mye mindre virksomhet enn bedrift A, med langt færre ansatte. Her intervjuet jeg daglig leder for bedriften, BL og en av hans medarbeidere, BM. BM er selv leder og er en del av ledergruppen i bedriften. AL i bedrift A og BM i bedrift B vil dermed være på samme organisatoriske nivå, mens BL er et nivå over dette og AM et nivå under. Både AM og BM har selv egne medarbeidere, men i denne sammenheng vil det være deres relasjon til egen leder som er relevant. Disse står altså i en direkte leder-medarbeider relasjon, der AM rapporterer direkte til AL i verktøyet, mens BM rapporterer til BL.

	Bedrift A	Bedrift B
Omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Stor virksomhet. • Hele organisasjonen benytter KeepFocus. • Verktøyet har vært i bruk i to år, er på tredje året nå. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liten virksomhet. • Kun ledergruppen på seks personer har tatt i bruk KeepFocus. Skal rulles ut et nivå videre etter hvert. • Verktøyet har vært i bruk i halvannet år.
Leder	<ul style="list-style-type: none"> • AL • Kvinne. • Direktør for forretningstjenester og inngår i organisasjonens ledergruppe. • Har 4 underordnede som rapporterer direkte i verktøyet, inkludert AM. • Deltok i implementeringen av verktøyet. 	<ul style="list-style-type: none"> • BL • Mann. • Administrerende direktør. • Har 5 underordnede som rapporterer direkte i verktøyet, inkludert BM. • Deltok i implementeringen av verktøyet.
Medarbeider	<ul style="list-style-type: none"> • AM • Kvinne. • HR-konsulent. • Har selv egne medarbeidere. • Har benyttet KeepFocus siden oppstarten. 	<ul style="list-style-type: none"> • BM • Kvinne. • Sitter i ledergruppen og er leder for en av bedriftens avdelinger. • Har selv egne medarbeidere • Har benyttet KeepFocus siden oppstarten.

Tabell 4.1: Oversikt over bedrifter og personer i utvalget.

4.1.3 Inndeling

Da jeg foretok intervjuene ble disse delt opp i tre deler som svarer til ulike faser av målstyringsprosessen. I den følgende presentasjonen av data har jeg valgt å dele analysen i tre faser i tråd med denne inndelingen.

Første fase svarer til forberedelsen og oppstarten av målstyringsprosessen og dreier seg hovedsakelig om målsamtalen der målene blir fastsatt. Den andre fasen omhandler arbeidet med målene og oppfølgingen som foregår underveis i prosessen. Denne fasen varer lengst i tid, og strekker seg som regel over ett år. Tredje og siste fase tar utgangspunkt i sluttsamtalen og helhetsvurderingen som gjennomføres når arbeidet med målene avsluttes.

4.2 Oppstart av målstyringsprosessen

Som vi har sett kan flere faktorer tilknyttet fastsettingen av målene i en målstyringsprosess ha betydning for en persons motivasjon og prestasjon. Sentrale spørsmål i denne fasen vil være hvem som setter målene, hva slags type mål som settes, hvordan forpliktelse sikres, samt hvordan leder kan påvirke medarbeideres motivasjon og mestringstro i positiv retning i forhold til arbeidet med målene.

4.2.1 Fastsetting av målene

Som nevnt tidligere kan målene fastsettes på flere måter. Medarbeideren kan fastsette målene sine selv, leder kan tildele mål eller leder og medarbeider kan komme frem til målene i fellesskap. Som vi skal se går lederne i de to bedriftene frem på noe ulik måte når medarbeidernes mål skal bestemmes.

I bedrift A er leder opptatt av at begge parter skal ha forberedt seg godt på forhånd, før de sammen går inn i en målsamtale. AL vil forberede seg ved å ta utgangspunkt i sine mål, for deretter å se på hvilke mål medarbeiderne bør ha for å bidra til at de målene skal nås. Deretter vil hun i stor grad bestemme seg for hvilke mål AM skal ha. AL forklarer målsamtalen på følgende måte:

Jeg er godt forberedt når jeg kommer inn, så jeg har allerede bestemt meg for hvilke mål jeg vil at den medarbeideren skal ha. I forhold til hva jeg skal oppnå. [...]Også forventer jeg at mine medarbeidere har gjort det samme, at de har satt seg ned før møtet og tenkt på, «ok, her ser jeg de målene [AL] har fått, hva er det jeg mener innenfor mitt ansvarsområde er riktig at jeg skal jobbe med for å nå de målene?» Også setter vi oss ned og diskuterer ett og ett mål, mine og deres, også kommer vi frem til en felles enighet til slutt.

Selv om AL i stor grad har bestemt medarbeiderens mål i forkant av samtalen er det gode muligheter for at AM kan komme med forslag til egne mål. AL legger stor vekt på at medarbeiderne selv skal kunne påvirke de målene de selv skal jobbe mot, så lenge disse er i samsvar med hennes egne og bedriftens overordnede mål. AL fremhever at ”*det beste for meg, det er hvis de er godt forberedt. Og sier at «[AL] jeg vil ha det og det og det målet». Og hvis jeg synes det høres bra ut så kan jeg droppe alle mine jeg, også kan vi bare ta deres*”.

AM opplever at hun selv har stor innflytelse på de målene som hun får ansvaret for å jobbe med. Hun forklarer målsettingsprosessen slik:

I forkant har jeg fått de målene [AL sine mål], slik at jeg har kunnet forberede meg litt. Også har jeg kunne ment litt om hva jeg skal gjøre for å nå de målene. Og det som jeg har gjort er at jeg har laget noen forslag til det, også har [AL] lagd sine forslag til hva hun mener jeg skal gjøre. Og ofte er det samsvar på noen punkter, mens andre punkter kan det være helt nytt. Så sitter vi i samtalen og snakker om det, også blir på en måte sånn, i hovedsak, ganske enige om hva som skal bli hovedmålene for neste år.

AM fremhever videre at det er viktig for henne at hun selv får være aktiv i det å sette sine egne mål, i motsetning til å få tildelt målene av leder: ”*Selvfølgelig er det det. Noen er god på noe og noen er god på andre ting. Og hvis du da kan få lov til å velge mål som du liker å jobbe med, som du faktisk har lyst til å jobbe med, så er det veldig bra. Så det tror jeg er viktig, at du får lov til å mene noe om det selv*”.

I bedrift B er det i stor grad medarbeiderne som kommer med egne forslag til målene de skal ha. Fordi det foreløpig kun er ledergruppen som har tatt i bruk verktøyet, vil BM og de andre som sitter i ledergruppen ha relativt stor innflytelse på målene som settes som bedriftens

hovedmål. BL forklarer at ledergruppen sammen, gjennom en kreativ prosess, forsøker å komme frem til hva som skal være bedriftens hovedmålsettinger for kommende år.

Etter at bedriftens hovedmål er blitt satt vil BM basert på disse formulere sine egne mål, som skal bidra til at hovedmålene nås. Hun forklarer at:

Det er sånn at de økonomiske målene blir satt i ledergruppa, som jeg også er en del av. Også er det da for hver avdeling å sørge for at alle bidrar på en sånn måte at vi skal kunne nå disse økonomiske målene. [...] Også er det jo da for meg å lage mine mål igjen, for å understøtte...eller delmål da, for å nå hovedmålene. [...] For eksempel på leveranseavdelingen har vi 98% leveransepresisjon, så er det da «hvordan skal vi greie å få det til?». Så da har jeg lagt inn delmål da, på det.

Når BM har laget forslag til sine mål vil hun legge inn disse i verktøyet, slik at BL kan se på disse før de går inn i målsamtalen. Som BL forklarer kan målene enten beholdes slik som de er eller justeres på bakgrunn av det som kommer frem i målsamtalen:

Så utspillet kommer fra avdelingsleder, så ser jeg på det også har vi en målsamtale. [...] Og når vi går ut av den samtalen så skjer én av to ting. Som regel skjer det at det blir en ny runde. For da har vi blitt enige om en del justeringer på målene, tilføyelser, strykninger og what ever. Også går lederen tilbake og kommer opp med en nytt, revidert forslag. [...] Alternativ to er at målsamtalen ikke brakte noe særlig nytt, også bare beslutter vi det som ble lagt frem.

For BL er det viktig at medarbeiderne i stor grad får utforme sine egne mål, slik at de skal få et større eierskap til målene: ”[Det er] primært avdelingsleder som kommer med forslag til sine mål. Fordi jeg er opptatt av forankring og at hver enkelt skal kjenne at «dette er liksom mine mål»”. Han er allikevel opptatt av å kontrollere at målene er i overensstemmelse med bedriftens overordnede strategi:

Men det er jo da basert på bedriftens hovedmål. Sånn at...som leder føler jeg med forpliktet til å ha en finger med i spillet, slik at dette blir riktig i forhold til den hovedretningen vi har definert for selskapet. [...] For hvis en avdeling sitter med noen målsettinger som egentlig ikke mapper seg til hovedmålene, så skal man stille noen spørsmålstejn. «Hvorfor har jeg det målet her? Hvorfor skal jeg oppnå noe som ikke mapper seg til hovedmålsettingene?»

Vi ser at begge lederne er opptatt av at medarbeiderne selv skal ha innflytelse på de målene som blir satt. I tråd med selvbestemmelsesteori legger de vekt på at medarbeideren ikke skal påtvinges mål, men heller ha stor påvirkningskraft på målsettingene. Selvbestemmelsesteori hevder at mål man blir pålagt av andre kan ha en negativ innvirkning på motivasjon, da dette ofte vil oppleves som kontrollerende og derfor gå på bekostning av behovet for autonomi (Ryan & Deci 2000:70). Så fremt målene samsvarer med bedriftens overordnede strategi, kan medarbeiderne i begge bedriftene i stor grad utforme målene selv.

4.2.2 Type mål

Hvordan målet er formulert kan ha stor betydning for det videre arbeidet med det. I KeepFocus legges det vekt på at målene skal være SMARTe; spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidfestet. Målsettingsteori legger videre stor vekt på at målene skal være utfordrende og i samsvar med de faktiske resultater eller handlinger man ønsker å oppnå (Latham 2009). I begge bedriftene forsøkes det som vi skal se å formulere mål i samsvar med SMART akronymet.

De legges i begge bedriftene vekt på at målene skal være spesifikke. AM sier at målene ”skal være spesifikke og realistiske. Det er jo liksom noe som ligger i det.” Hun beskriver videre målene sine som konkrete og forståelige. BL påpeker også at målene må være konkrete og sier at målene må bearbeides dersom ”noen kommer med mål som ikke er konkrete nok. Som er veldig sånn fluffy, ikke sant”.

I bedrift A jobbes det stort sett med kvalitative mål og det kan dermed være en utfordring å finne gode måleparametere. AL legger vekt på at målene skal formuleres på en måte som gjør det enkelt å vurdere om det er oppnådd eller ikke:

Innenfor mine ansvarsområder da, som er HR og kvalitet og sikkerhet, så er det ikke veldig mange antall. Altså stykk og pris og sånn, det er det ikke så mye av. Men det er kvalitative mål, så vi har langt mer kvalitative mål enn kvantitative mål. Så da sørger vi for å formulere dem som ja/nei. Enten så har de gjort det eller så har de ikke gjort det. [...]Så det er viktig. Enten så har de levert en ny kompetanseplan eller så har de ikke levert en kompetanseplan.

AM understreker også at det settes fokus på at målene skal være målbare, selv om det i hennes type stilling i liten grad arbeides med tall, prosenter eller andre kvantitative verdier: *”Det er jo målbart i forhold til hvordan jeg ligger an med det. Har jeg fått laget den planen, har jeg fått satt i gang den prosessen med å begynne og...altså, etablere ting, ikke sant. Jeg måles på hvor langt jeg har kommet, også skal jeg ofte levere et ferdig produkt. I form av en rapport eller sånne ting, så det måles jeg på”*.

Bedrift B har langt flere kvantitative mål enn bedrift A og det er stort fokus på at målene skal være målbare. BM understreker at det som er viktig når de skal utforme mål er at de er målbare: *”At vi kan måle de og at vi tidfester de, det er kjempe viktig. Sånn at vi når året er omme og vi skal gjøre opp status, virkelig kan se om vi har nådd målet eller ikke. [...] Når man har på en måte tallfestet det, så er det jo veldig enkelt å se om målene er innfridd. For det er jo...tall lyver jo ikke. Og derfor er det jo utrolig viktig at det er målbart”*.

I tillegg til kvantitative mål har bedriften også noen kvalitative mål, hvor det også fokuseres på å utforme målene på en måte som gjør de enkle å måle. De kvalitative målene vil dermed som regel ha en KPI-verdi som kan tallfestes. Som BL forklarer kan et kvalitativt mål for eksempel *”være forbedring av ulike prosesser og så videre, altså det vil si at det er så viktig for oss at det setter vi som et mål. «Denne prosessen skal være fiks ferdig». Også bare måler vi, «ok, halve året er gått, nå har vi kommet femti prosent». Så da har vi prosent som KPI-verdi da. [...] Så vi prøver å lage de målbare”*.

I begge bedriftene rettes det fokus mot at målene skal være aksepterte, gjennom at leder og medarbeider sammen blir enige om målene. Som vi har sett har medarbeiderne stor innflytelse på hvilke mål som blir satt. AM sier at *”det er veldig greit å ha den hovedsamtalen og gå i gjennom og diskutere det. Vi får hele tiden...altså, det skjemaet blir jo ikke lukket og låst. De målene blir jo ikke fastsatt før vi er enige. Så det har vært veldig greit i mitt tilfelle i hvert fall, vi har vært enige om det”*. Også BM oppgir at det sjelden er uenigheter når målene skal settes: *”Stort sett er vi enige. Så det går greit”*.

Om målene er realistiske eller ikke vil selvsagt henge sammen med hvor utfordrende målene er. I forhold til vanskelighetsgraden på målene er det i begge bedriftene viktig at målene skal være noe å strekke seg mot. AL understreker at det er ganske mye innsats som skal til for å nå et kvalitativt mål og at hun har høye forventninger til sine medarbeidere: *”Og da setter jeg...ja...krevende mål. For å få til den utviklingen som jeg ønsker”*. AM sier også at hennes

mål kan være utfordrende: *”Noen mål er det sånn at «ja, det klarer jeg med en gang» mens andre ting så må du faktisk begynne å jobbe litt med, og særlig de langsiktige målene. [...] Så du ser jo at det er noen som er...ikke direkte vanskelig, men ja, virkelig å strekke deg etter ja, det er det”*. AM understreker allikevel at målene skal være realistiske og gjennomførbare.

I bedrift B legges det også vekt på at målene skal være av en viss vanskelighetsgrad. BL uttrykker det slik:

Mål bør jo være oppnåelig. Men samtidig så er jo jeg, og vi, opptatt av at det skal være noe å strekke seg mot. [...] Det skal være noe som strekker deg litte grann, for å bringe bedriften videre. Det betyr i praksis at noen målsettinger kanskje ikke nås, og det kan gjenta seg år for år. En aggressiv ordreinngangsmålsetting for eksempel. Det kan det være at man ikke når, men det har en hensikt å sette målet aggressivt, for å liksom strekke organisasjonen.

BM legger også vekt på at målene ikke skal være for enkle og knytter i tillegg målets vanskelighetsgrad opp mot motivasjon: *”Og kanskje også det å ha noe og strekke seg etter, det kan være veldig motiverende. Om du drar det litt langt og vet at du kanskje beveger deg litt på kanten av hva du kan greie. Og om du da greier det, så er jo det kjempe motiverende”*. Hun påpeker på den andre siden at det er viktig at målene skal være realistiske: *”Når man begynner året, så må det på en måte være realistiske mål. Når du setter mål så er det viktig at du setter mål som du vet at du kan nå.”*

I begge bedriftene blir målene tidfestet med ulike tidsrammer for de forskjellige målene. Som AL forklarer bidrar dette til å bedre planlegge arbeidet med målene: *”Det er noen som gjelder, liksom, at de faktisk har hele året på seg. Også er det noen som varer liksom tre til fire måneder. Så de har flere frister i løpet av året. Det er mer for å greie å planlegge arbeidsbelastningen gjennom et år.”*

Vi har tidligere sett at det i tilfeller der medarbeideren mangler den nødvendige kunnskap for å kunne nå et prestasjonsmål, i stedet burde settes et læringsmål (Latham 2009). I bedrift A kan de ansatte få personlige utviklingsmål, som går på utvikling av kompetanse de må ha for å kunne levere de ønskede resultater. AM forteller i midlertid at hun tror slike mål er relativt lite brukt i organisasjonen. I bedrift A har de også valgt å ikke ha med den delen av verktøyet som går på utformingen av en personlig utviklingsplan.

I bedrift B legges det derimot vekt på at det for hver medarbeider skal utformes en personlig utviklingsplan, med utgangspunkt i en dialog i forhold til hva medarbeideren opplever som sine svake sider. På bakgrunn av dette vil leder og medarbeider sammen utforme personlige utviklingsmål som skal fungere som et virkemiddel for å nå resultatmålene. BL forteller at medarbeiderne opplever dette som positivt: *”Så det er ofte en god prosess, fordi da føler lederen at «oi, nå er det meg det angår. Nå er det ikke bare avdelingen min eller virksomheten, men nå er det meg personlig som skal få en personlig utvikling». Og det merker jeg at det setter de veldig pris på”*.

4.2.3 Forpliktelse

Som vi tidligere har sett er forpliktelse til målene avgjørende for at mål skal ha en positiv effekt på prestasjon, da mål som ikke er forpliktende heller ikke vil ha noen betydelig innvirkning på atferd (Latham 2007).

I følge AL sikres forpliktelse gjennom at medarbeiderne i stor grad er medbestemmende i de målene som settes, både for bedriften og for seg selv: *De er involverte i strategiprosessen og er med på diskusjoner, og jeg hører alltid på hva de har å si når vi snakker om budsjetter og strategi . [...] Så mine har stor påvirkningskraft, synes jeg da, i forhold til de målene som de selv skal nå. Og da blir de forpliktende. Det har med involvering å gjøre.”*

AM opplever sine mål som veldig forpliktende og er enig i at det å selv få være med på å fastsette målene bidrar til forpliktelsen: *” Det er jo en del av det. Du har jo sagt at du skal klare det og ment at det skal være greit. Så da må du jo gjøre det”*. AM sier videre at egen forpliktelse i stor grad kommer av et eget ønske om å prestere som avtalt: *”Det er klart det at å komme i slutten av året og se at du har rødt på alle målene, fordi du ikke har klart det, det er ikke noe gøy. Nei. Så du vil gjerne levere på det”*.

For BL vil forpliktelse være forbundet med å finne frem til mål som bidrar til å løfte bedriften fremover, og på den måten ha verdi for selskapet. I tråd med målsettingsteori mener han at forpliktelse i stor grad sikres ved å sørge for at målene oppleves som viktige: *”[Forpliktelse] er først og fremst at vi kan snakke om det i hverdagen, og referere til at «dette ligger jo som målsetting, så dette er viktig for oss»*. Han beskriver videre forpliktelse på følgende måte: *”En*

forpliktelse betyr at jeg er trygg på at lederen hele tiden har de målene i hodet sitt, og sørger for å gjøre det som må gjøres for å jobbe oss i retning av målene. [...] Er lederen forpliktet så er jeg ganske trygg på at det ligger langt frem i panna, det som er målsatt". Forpliktelse vil da i følge BL sikres når leder og medarbeider sammen har kommet frem til gode målsettinger og legger disse inn i verktøyet: "Og målsamtalen da det er jo, rett og slett, å forplikte seg litt grann, på de målene. [...] Hele ideen med KeepFocus er jo å låse de målene, sånn at man på en måte har en referanse for det man skal jobbe med".

I likhet med AM opplever også BM sine mål som forpliktende, og forklarer at dette i stor grad skyldes et felles ansvar for sørge for at bedriften når sine mål: *"Når vi starter så setter vi målene som regel helt i starten på et år, og da har vi på en måte en plan for selskapet. [...] Og da er det jo utrolig viktig at alle gjør sin del for å nå disse målene. Så vi har det på en måte slik at alle strekker seg mot de hovedmålene som bedriften har satt, og da er det jo utrolig viktig at alle gjør sin del av verdikjeden, slik at det ikke stopper opp noen steder".*

Vi ser at både AM og BM i stor grad opplever en forpliktelse, ikke bare til målene, men også til organisasjonen som helhet. De understreker begge at de har et behov for å prestere som avtalt, slik at de bidrar til at organisasjonen kan nå sine overordnede mål. Ofte kan følelser av ansvar og forpliktelse til organisasjonen spores tilbake til høy grad av autonomi og selvregulering i forhold til måten man arbeider på (Pfeffer & Veiga 1999:40).

4.2.4 Mestringstro

Som vi tidligere har sett kan en persons mestringstro påvirkes av vanskelighetsgraden på tildelte mål, gjennom informasjonen dette gir medarbeideren om hva han eller hun forventes å mestre. Dette har imidlertid vært lite aktuelt å undersøke i denne studien, da begge bedriftene som vi har sett legger vekt på at medarbeiderne selv er aktiv i fastsettingen av målene.

Både AM og BM har høy mestringstro i forhold til målene sine. AM sier at: *"Ja, jeg har god tro på at jeg kommer til å nå...klare dem ja. Det er jo noe av...altså, de skal være spesifikke og realistiske. Det er jo liksom noe som ligger i det. Og det føler jeg at målene mine er".*

Også BM har stor tro på at hun vil nå sine mål, men påpeker allikevel at det kan dukke opp uforutsette hindringer på veien: *"Når jeg setter mål så er jeg 100% sikker på at jeg skal klare*

det. Eller i hvert fall 99,9%. Ja. Når jeg setter de så er jeg det, og som regel greier jeg det altså. Men det kan jo være årsaker som man ikke helt har herredømme over og ting som stopper deg som kan gjøre at man rett og slett ikke kommer i mål”.

I følge lederne kan det variere hvor utfordrende målene medarbeiderne selv foreslår er, noe som kan ha bakgrunn i individuelle forskjeller i mestringstro. AL forklarer at: *”Min erfaring er at hvis de kommer med sine egne mål så er de gjerne litt mer hårete enn det jeg greier...de er mer krevende enn de jeg ville gitt noen ganger. Så folk krever noe mer av seg selv, i hvert fall mine folk. De har høye ambisjoner, og da får de lov til det”.* I motsetning til dette forteller BL at han har opplevd at hans medarbeidere i ledergruppen setter seg for lite utfordrende mål: *”Eller det kan være ledere, og det har jeg også opplevd, som er veldig konservative og forsiktige og som gjerne vil ha grønt på alt. Og de prøver seg hele tiden på å finne mål som de nesten vet at de kommer til å oppnå”.*

Jeg fikk ikke inntrykk av at noen av lederne bevisst forsøkte å øke medarbeidernes mestringstro. Allikevel fokuseres det som vi så ovenfor på å sette mål som i tillegg til å være utfordrende også er realistiske. Som vi snart skal se rettes det også fokus mot å støtte opp under medarbeiderens arbeid med målene, gjennom konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntring underveis. Dette er faktorer som kan bidra til en økning i mestringstro, enten direkte eller gjennom at medarbeiderne lykkes med å nå sine mål (Luthans & Stajkovic 2009).

4.3 Andre fase: Oppfølging underveis

Som tidligere nevnt er oppfølgingen som foregår underveis den lengste fasen av målstyringsprosessen. Det å motta feedback underveis i arbeidet med mål er avgjørende for at medarbeiderne skal kunne vurdere hvordan de ligger an i forhold til målene (Latham, Borgogni & Petitta 2008). En mål- og resultatstyringsprosess vil dermed ha liten verdi dersom ikke målene kontinuerlig følges opp, slik at leder kan få mulighet til å bidra med støtte og relevante tilbakemeldinger underveis.

4.3.1 Feedback

AL har oppfølgingssamtaler med hver av sine medarbeidere én gang i måneden. I disse samtalene følger de et oppfølgingsskjema som ligger inne i verktøyet, slik at de kan starte med å se på hva de noterte seg under forrige samtale. Deretter vil de gå i gjennom status på hvert av målene, diskutere det videre arbeidet for disse og dokumentere dette ved å skrive inn kommentarer i skjemaet. AL forklarer at de *”skriver inn om man henger etter, hvorfor, hva har skjedd, får du det ikke til, må du ha hjelp, hva skal jeg gjøre, ikke sant. Prøver å finne ut om det er noe som må løses eller om det går på track, eller om de ikke er kommet i gang eller noe. Så det...da går vi i gjennom status på alt og kommenterer i forhold til det”*. AL forklarer videre at det i tillegg vil være kommunikasjon om målene og løpende tilbakemeldinger i hverdagen, fordi hun jobber såpass tett med sine medarbeidere. Hun understreker allikevel at det er oppfølgingssamtalen og det som legges inn i verktøyet som utgjør den formelle oppfølgingen: *”Det er jo den samtalen som er den formelle, der det blir dokumentert og beskrevet...som man kan følge og vise tilbake til liksom”*.

AL vil også skrive inn kommentarer i forhold til hva hun synes om innsatsen den siste måneden, som også er viktig å dokumentere: *”Om jeg synes [innsatsen] har vært bra eller dårlig eller...du må skjerpe deg på sånn, eller om jeg er strålende fornøyd og synes du er verdens beste medarbeider eller... ikke sant. Og det er veldig bra at du har gjort sånn og sånn og sånn, prøver å eksemplifisere litt da, bruke riktig eksempler”*.

I tilbakemeldingene hun gir til sine medarbeidere er AL opptatt av å være tydelig, konkret og å bruke eksempler for å veilede medarbeiderne, i tillegg til at hun legger stor vekt på at tilbakemeldingen skal være begrunnet og konstruktiv. Hun forteller videre at hun prøver å lytte til og involvere medarbeiderne i forhold til planleggingen av arbeidet: *”Også spør jeg «Hva vil du gjøre? Hva er dine forslag? Hvordan kan vi gjøre dette annerledes». Prøver å bruke litt mer sånn coaching”*.

AM forklarer at hun får kontinuerlig oppfølging i forhold til sine mål og får veiledning og hjelp dersom hun trenger det: *”Ja, da går vi i gjennom alle punktene og ser «hvordan ligger du an, trenger du noe hjelp», ikke sant. «Trenger du noen ressurser for det» [...] Også sier [AL] da at det går etter planen og at hun er fornøyd eller at hun synes det går litt for tregt fremover. At jeg må ha litt mer fokus på det, for eksempel. Så du får veldig greie tilbakemeldinger hele tiden”*. Hun påpeker at en av fordelene med tett oppfølging er at leder

får mulighet til korrigeringer underveis, slik at man unngår å komme skjevt ut i arbeidet med målene. AM har videre de samme kvalitetskravene til en tilbakemelding som det AL har, hovedsakelig at den bør være begrunnet, konkret og konstruktiv.

Det at alt som skjer underveis i oppfølgingen blir skrevet inn i verktøyet og på den måten blir dokumentert, opplever AM som positivt: *”Det er ofte greit for din egen del at du kan få lov til å legge inn en kommentar. At på grunn av det og det og det, så blir det forsinkelser med mål. Og da har jeg på en måte fått forklart meg via et system da, og det har min leder akseptert at jeg har sagt. Så i etterkant, senere i året, så sier jeg «ja, men du sa jo her at vi ble enige om at jeg kunne få bruke litt mer tid på det». Så du liksom får det dokumentert i et system.”*

I bedrift B foregår oppfølgingen av målene på en ganske annen måte. Fordi det kun er ledergruppen som har tatt i bruk verktøyet foreløpig, gjennomgås status på alle målene på ledermøtet annen hver uke. BL legger stor vekt på at alle medarbeiderne har oppdatert statusen på sine mål i forkant av hvert møte. Deretter vil de i fellesskap gå i gjennom de ulike målene, diskutere fremgang og eventuelle korrektive tiltak. BL forklarer at denne gjennomgangen ofte vil åpne for innspill og korrigeringer fra de andre lederne:

Også kan det jo være at lederne rundt bordet kan korrigere og si at «ja, men det der er jo ikke grønt. For det er jo sånn og sånn og sånn. Så nå har du tatt feil». Det kan det være. Vi er jo en ledergruppe hvor alle har samme hovedmål. Og da betyr det at hvis en sier at ”det produktet er ferdig”, så kan det være at en annen sier at «nei, men det er jo ikke lansert i det hele tatt. Mine selgere kan i hvert fall ikke selge det per i dag». Og da får man opp noe interessant i dynamikken også.

BM fremhever at de på ledermøtene særlig retter fokus mot de målene som ikke går som planlagt, og at de da forsøker å finne en løsning på dette i fellesskap: *”Alle lederne går i gjennom status på målene sine og da er det hovedfokus på de målene som vi ser at vi kanskje har problemer med. Også er det jo viktig da om vi har problemer med et mål, at vi prøver å gjøre tiltak sånn at vi kan komme oss videre igjen, dersom det stopper opp. At vi får hjelp der det måtte trenges, der hvor vi har behov for hjelp”. Hun hevder videre at statusgjennomgangen på ledermøtene er viktig for å bidra til at målene holdes i fokus: *”For om det ikke er oppfølging så går det jo fort i glemmeboka. Så det er kjempeviktig at vi alle blir minnet på det, gjennom statusoppfølging på målene”.**

I tillegg til oppfølgingen som foregår på ledermøtene vil BL også ha samtaler med hver enkelt medarbeider etter behov. Som AL forteller han videre at det ofte kan bli en del uformell prat omkring målene i hverdagen også: *”Det fine er at de målene blir vi jo veldig kjent med, både jeg og hver enkelt leder. Så det kan være at vi står over kaffeautomaten også å snakker om de målene liksom. «Hvor er vi for tiden i forhold til de målene?»”* Allikevel vil hovedvekten av oppfølgingen foregå på ledermøtene, slik at de ulike lederne også vil motta tilbakemeldinger fra de andre i ledergruppa. Bedrift B har derfor valgt en tilnærming der det legges vekt på åpenhet i forhold til målene og arbeidet med disse. BL sier at han legger vekt på at hver leder skal se de andres målbilde, for å få en bedre forståelse av helheten og hvordan de ulike målene henger sammen. En slik tilnærming gir videre ledergruppa muligheter for felles diskusjoner og problemløsning rundt arbeidet med målene. BL forklarer at statusgjennomgangen på ledermøtene i utgangspunktet er til informasjon, men også et innlegg til diskusjon: *”At du kan trigge en del tanker, som gjør at vi bringer oss enda tettere i forhold til virkelighetsoppfatningen da. Og hva ståa er og ikke. [...]Og det som er rødt det trigger i hvert fall en diskusjon. For da er det jo liksom «hva kan vi gjøre som ledergruppe og som selskap for å få orden på det målet?»”*

I begge bedriftene legges det også vekt på at målene skal kunne endres underveis, i takt med endringer i omgivelsene. Både AL og BL fremhever at markedet er dynamisk og at forutsetningene kan endre seg underveis, slik at det kontinuerlig må vurderes om mål skal endres, utsettes til senere eller om nye mål må formuleres.

4.3.2 Motivasjon

I forhold til motivasjon for arbeidet med målene legger AL for det første vekt på at medarbeiderne får være involvert i settingen av målene, noe hun mener bidrar til at de i større grad får et eierskap til disse. Hun legger videre vekt på at medbestemmelse kan være en motivasjonsfaktor: *”Også medbestemmelsen igjen, at de...jeg har høye forventninger til de som rapporterer til meg. De er på et høyere nivå, så jeg forventer jo at de er veldig selvstendige, og at jeg ikke trenger å detaljstyre dem [...] Vi ønsker jo det at det skal være en motivasjonsfaktor at de får lov til å styre mye selv da. Så de må på en måte ta ansvar selv for det de skal gjøre, så...at det er noe motivasjon i det”*.

Videre forsøker AL å motivere sine medarbeidere gjennom å være tydelig på når hun er fornøyd og gi gode begrunnelser for dette, i tillegg til å vise at hun er oppriktig engasjert i det medarbeiderne gjør. Hun forsøker også å fremheve det som er bra ved jobben medarbeiderne gjør: *”Jeg prøver å ha stort fokus på å gi ros, på det de gjør bra. Og også skrive det ned, for det er noe med...noe med å få det over bordet, på at «du er utrolig flink til å håndtere medarbeidere i sånn og sånn og sånn situasjon» for eksempel, og det er noe annet å se det skrevet ned. Da har du liksom «jeg er flink i jobben min jeg». Ja, det er veldig viktig”.*

Igjen ser vi at ALs syn på målprosessen i stor grad samsvarer med sentrale aspekter av selvbestemmelsesteori. I tillegg til å vektlegge medarbeidernes selvbestemmelse og selvregulering, er hun opptatt av å gi ros og konstruktiv feedback. Dette kan støtte opp under medarbeidernes behov for autonomi og kompetanse, som igjen kan påvirke deres motivasjon for arbeidet (Ryan & Deci 2000).

For AM kan målene i seg selv være en motivasjonsfaktor, og spesielt når disse svarer til oppgaver hun anser som spennende: *”Får du fem mål så er kanskje tre av dem litt gøyale å starte med, og to av dem kan virke litt sånn tyngre. Altså det er...det er veldig gøy å sette i gang og jobbe og liksom få avsluttet et mål da, kan du si. [...] Ja, det er veldig motiverende faktisk”.* Hun forteller videre at oppfølgingsamtalene underveis kan bidra til at motivasjonen for arbeidet med målene opprettholdes, og særlig i tilfeller der hun ligger litt etter med arbeidet: *”Man blir jo motivert gjennom de samtalene da. Det at du hele tiden får nye innspill på det, og kanskje korrigerer målet litt underveis og. [...] Du blir jo litt sånn gira når du går derfra og tenker «fillern, her fikk jeg ikke gjort det jeg skulle. Nå må jeg jobbe litt mer med det». Du blir jo litt motivert av bare det”.* Allikevel understreker AM at det hovedsakelig er hennes eget behov for å prestere i tråd med leders forventninger som er hovedkilden til egen motivasjon: *”Men det er nok egentlig min egen motivasjon som drar det litt, at jeg synes det er litt sånn viktig å få levert på det du skal. Når du blir fulgt opp”.*

I bedrift B er BL opptatt av å demonstrere at målene og målstyringsprosessen har en verdi, noe han anser som den største kilden til motivasjon. I følge BL kan hver enkelt medarbeider ha et svært ulikt syn på hva målstyring er og hva som er nytteverdien av prosessen. Han mener derfor at motivasjonen for en slik prosess både må selges inn og vedlikeholdes gjennom en synliggjøring av effekten:

[Hver enkelt vil] hele tiden kjenne på effektiviteten i hverdagen. Og hvis man blir satt til å jobbe med noe systemer, og noe målstyring og sånn, som ikke gir noe verdi så faller det sammen. Så jeg føler nok det at jeg må hele tiden sørge for at de forstår at dette er nyttig for oss. Og motivasjon her det mener jeg er veldig mye å se berettigelsen av den måten å jobbe på og den måten å tenke på. [...] Så det at hver enkelt opplever at «jeg greier å ha fokus som leder». At hver enkelt avdelingsleder sier det til seg selv, det er motivasjon.

For BM er motivasjonen i stor grad forbundet med selve målet. Hun forteller at hun alltid har satt seg mål, slik at det å jobbe mot mål er en naturlig del av hverdagen og også en måte hun trives med å jobbe på. Videre sier hun at det å ha noe å strekke seg mot er en motivasjonsfaktor, så vel som at det å ikke nå målene oppleves som lite motiverende. Hun forteller også at leder kan bidra til hennes motivasjon, gjennom å være engasjert i arbeidet hun gjør: ”Det er jo klart at det kan påvirke...i hvert fall motivasjon gjennom det å vise interesse og på en måte involvere seg. Det er klart, det motiverer jo alltid”.

4.3.3 Selvregulering

Som vi har sett spiller selvregulering i forhold til målene en vesentlig rolle i målsettingsteori. Jeg vil beskrive både AM og BM som selvregulerte i forhold til at de begge er aktive i fastsettingen av sine mål, har stor påvirkningskraft i måten de arbeider med målene på og søker feedback og hjelp dersom de møter på noen hindringer underveis. Begge oppgir også at de er bevisst på målene i det daglige og dermed regulerer atferden i forhold til disse.

Jeg opplever at BM er mer selvregulert enn AM og anser BM som svært selvstyrt. Hun virker betydelig mindre avhengig av å få tilbakemeldinger på sitt arbeid enn det AM gjør. Mens AM oppgir at hun anser jevnlig tilbakemeldinger som en viktig motivasjonsfaktor og en god mulighet til å bli korrigert på arbeidet, virker BM å kun ha behov for tilbakemeldinger i tilfeller der arbeidet med målene ikke går som planlagt. BM oppgir selv at hun er svært selvstendig og at målstyringsprosessen først og fremst bidrar til at hun greier å holde fokus. Jeg vil attribuere BMs selvstendighet til det faktum at hun selv er leder og gjennom sin posisjon i ledergruppen i selskapet har en større innflytelse på, og et større ansvar for, bedriftens hovedmål.

4.4 Tredje fase: Sluttsamtale

Når året er over og arbeidet med målene skal avsluttes, vil det være hensiktsmessig med en oppsummering og evaluering av målprosessen. Her vil vurderinger av medarbeiderens prestasjoner være sentralt, og leder og medarbeider får muligheten til å diskutere de erfaringene de har hatt. En slik samtale kan videre gi opphav til læring, gjennom refleksjoner rundt hva som har gått bra og hva som kunne vært gjort på en bedre måte.

Vi har tidligere sett at et vesentlig poeng i forhold til leders vurderinger av medarbeideren er at disse, samt ulike belønningssystemer tilknyttet disse, oppleves som rettferdige av medarbeideren. At medarbeideren får mulighet til å delta i prosessen der beslutninger blir tatt og dermed får mulighet til å fremme sine egne meninger, kan ha stor betydning for grad av opplevd rettferdighet (Lau & Lim 2002).

4.4.1 Vurdering av målene

Når målene skal evalueres og vurderinger rundt sammenhenger mellom medarbeiderens prestasjon og resultat skal foretas, vil det være en stor fordel om medarbeideren selv får mulighet til å komme med sine egne synspunkter. I begge bedriftene avsluttes målprosessen med en sluttsamtale der leder og medarbeider sammen går i gjennom arbeidet med målene.

AL er opptatt av at sluttsamtalen skal være i tråd med det som har skjedd resten av året og tar derfor utgangspunkt i kommentarene i skjemaene fra de ulike oppfølgingssamtalene. Deretter går hun sammen med medarbeideren i gjennom status på de ulike målene og vurderer om noen mål skal tas med videre inn i neste målprosess. Hun vil også gi en vurdering i forhold til hva hun synes om den totale innsatsen gjennom året. Selv sier hun at hun tror medarbeiderne har et godt forhold til sluttsamtalen: *”Jeg vil tro at de fleste av mine medarbeidere opplever sluttsamtalen som en veldig positiv samtale. [...] Jeg tror ikke sluttsamtalen eller den første samtalen er de problematiske samtalene med meg. Det er oppfølgingssamtalene underveis som kan være litt ubehagelige hvis man ikke...hvis det er korrigeringer som skal gjøres da. Ikke fordi jeg er sint på de eller noe sånt noe, men jeg er tydelig”*. AL sier selv at hun tror det er en sterk sammenheng mellom prestasjon og resultat: *”Hvis du jobber hardt, så får du til det du vil, til slutt. Men du må også be om hjelp og få hjelp, det er ikke noe galt i det. Du må*

ikke klare alt på egenhånd, det sier jeg ikke. Men du må jobbe og stå på. Og hvis du gjør det, så når du målene dine”.

AM knytter sluttsamtalen og avslutningen av arbeidet med målene opp til motivasjon:

”[Sluttsamtalen] er faktisk litt gøy! Eller hvert fall har det vært det for meg da. For da er det sånn at vi går i gjennom punktene, også trykker du avslutt på det som er ferdig, ikke sant. Og det er sånn veldig greit å si at «åå, ferdig» [he he]. Det er motiverende faktisk. At du får avslutta de målene”. AM beskriver samtalen som en dialog og forteller videre at hun føler at hennes egne synspunkter på arbeidet blir hørt og at leder er opptatt av hennes egne tanker om videre arbeid: *”Hun vil gjerne høre hva jeg tenker videre og sånn, i forhold til...ja, det vi snakket om i sted, i forhold til kompetanseplaner og utviklingsplaner. Hva kunne jeg tenkt meg å jobbe mer med neste år og sånn”.* På spørsmål om hun opplever leders vurderinger av sammenheng mellom prestasjon og resultat som rettferdige svarer hun at hun gjør det, og påpeker at hun nok hadde blitt litt fortvilet dersom det var store avvik der. Hun forteller videre at hun opplever sluttsamtalen som positiv og motiverende for videre arbeid:

Det som er bra med det er at du får en slags sånn skriftlig tilbakemelding på at det har gått bra, at du har klart det du skulle gjøre. Hvis det går bra da selvfølgelig. Hvert fall har det gjort det for meg nå. Og da har du det som skriftlig dokumentasjon på at her fikk jeg faktisk en god tilbakemelding. [...] Jeg synes det er motiverende med oppfølging, hele den der oppsummeringssamtalen på slutten av året.

I bedrift B foregår sluttsamtalen på lignende måte, der leder og medarbeider sammen går i gjennom målene og gjør opp status på disse. På mål som eventuelt ikke er oppnådd vil de sammen diskutere hvorfor de ikke nådde dette, i tillegg til å vurdere om det skal tas med videre inn i neste år. Videre vil BL gi en vurdering av medarbeiderens prestasjon. I motsetning til AL påpeker han at denne ikke nødvendigvis trenger å henge sammen med om målene er oppnådd eller ikke: *”Og da kan det jo være sånn at en som har nådd alle sine mål allikevel ikke har gjort en topp prestasjon. Og motsatt, en som ikke har nådd alle målene kan allikevel ha gjort en bra prestasjon. Så da blir det for meg å koble inn målene med litt mer sånn subjektive vurderinger”.* I sine vurderinger av prestasjon og resultat vil BL derfor være opptatt av hvilke muligheter medarbeideren hadde til å nå målet sitt og hvilke andre påvirkningsfaktorer som kan ha spilt en rolle i forhold til dette: *”Det kan være en selger som ikke har nådd omsetningsmålet sitt, men som allikevel jobbet kjempegodt. Men markedet var*

kanskje vanskelig eller produktet han skulle selge var ikke bra nok og så videre. Jeg prøver se om det finnes noen, liksom, kall det formildende omstendigheter da". Videre har BL fokus på at alle har et forbedringspotensial og forsøker derfor å være tydelig på hva som kan bli bedre. Han er også opptatt av å lytte til hva medarbeideren selv har å si om arbeidet med målene og beskriver sluttsamtalen som en dialog.

BM beskriver også sluttsamtalen som en dialog og føler at hun selv er aktiv i gjennomgangen av målene. Fordi hun selv for det meste har kvantitative mål, mener hun det er forholdsvis lett å vurdere om de er oppnådd eller ikke. Hun oppgir derfor at det er stor grad av enighet mellom henne selv og leder i forhold til de vurderingene som blir foretatt.

Når sluttsamtalen avsluttes vil alle vurderingene og eventuelle øvrige kommentarer fra leder og medarbeider, legges inn i verktøyet. Dette fungerer da som en dokumentasjon på hva som har foregått i gjennom året, slik BL forklarer: *"Så closer vi skjemaet, da låser vi det. Sånn at «dette er loggen for 2011» [...] Da har man en logg på det som har vært gjennomført og det som har gitt en fremgang i selskapet. Det er veldig allright"*.

4.4.2 Belønningssystemer

Som nevnt tidligere vil et svært relevant poeng i forbindelse med ulike belønnings- og insentivsystemer være at disse oppleves som rettferdige. Dersom medarbeidere opplever at andre urettmessig mottar belønninger som er bedre enn det de selv får, vil motivasjonen ofte synke betraktelig (Latham 2007).

Av de to bedriftene er det kun bedrift B som benytter belønningssystem i form av finansielle goder, gjennom en bonusordning som er knyttet til målene. BL forteller at han når sluttsamtalen er overstått kan gå rett inn i bonusavtalen, som stort sett har med seg de samme målene. BL forteller at alle fra starten av målstyringsprosessen er klar over at måloppnåelse gjenspeiles i bonusordningen og sier videre at dette gir ham et lite trumfkort som leder: *"Og når vi kommer til målfastsettelse så mapper jeg dette over i en bonusavtale. Hvis det er noen som ikke vil, så sier jeg bare at «allright, jeg kan ikke lage bonusavtalen din før dette er på plass». Og da vil de [he he]. Så det er litt sånn ris bak speilet. Alle skjønner jo at skal man ha en bonusavtale med noe fornuftig, så må det være de målene man jobber for det neste året"*.

BL tror medarbeideres motivasjon for målstyringsprosessen i stor grad kan variere: *"Noen er ytterpunkt og liksom gjør dette på grunn av bonuser og sånne ting, mens andre gjør dette fordi de virkelig ser at det gir en gevinst i hverdagen"*. Han sier allikevel at han ikke anser bonusordningen som en særlig sentral faktor for sine medarbeidernes motivasjon. Han opplever at medarbeiderne i ledergruppen i stor grad motiveres gjennom å erfare at målprosessen er nyttig i forhold til prioriteringer og retning fremover for bedriften som helhet.

BM forteller at konsekvensene av å nå eller ikke nå målene sine hovedsakelig reflekteres i bonusavtalen. Hun forklarer at hennes hovedkilde til motivasjon er at hun anser målene som viktige og derfor jobber systematisk gjennom året for å oppnå målene hun har satt seg.

Bonusordningen kan allikevel bidra til at hun greier å holde fokus på målene: *"Det er viktig å ikke miste fokus i en hektisk hverdag og de trigger selyfølgelig ekstra når en bonusavtale er knyttet opp mot målene"*. Hun forteller videre at konsekvensene av å ikke nå målene vil være avhengig av hvilke forutsetninger man hadde for å nå målene og hvor store følger det får for bedriften: *"Så i noen tilfeller vil det kanskje ikke får så veldig store konsekvenser, mens andre ganger kan det vel få store konsekvenser. Jeg vil jo tro det at en leder som aldri når målene sine ikke sitter lenge i den jobben"*. BM oppgir videre at hun opplever de ulike konsekvensene som rettfærdige.

I bedrift A legger AL som vi tidligere har sett stor vekt på å gi ros. I tillegg prøver hun å sørge for at medarbeiderne mottar anerkjennelse fra andre i organisasjonen når de presterer godt: *"Jeg prøver virkelig å, ikke bare rose til medarbeideren som gjør det bra, men jeg sørger for at andre i organisasjonen får høre at jeg har flinke medarbeidere. Og jeg forteller andre om de fantastiske medarbeiderne jeg har. Og da hører de det litt fra andre og sånn, og det er hyggelig. Så det er den å bli sett og få litt anerkjennelse, det tror jeg er veldig viktig"*. Videre forteller hun at gode prestasjoner kan belønnes gjennom *"nye eller flere utfordringer, det kan være andre ansvarsoppgaver på sikt eller at de får den type utvikling"*.

På spørsmål om hvilke konsekvenser det får dersom hun når målene sine, sier AM at: *"Det får jo ikke noen konsekvenser annet enn at det blir en god samtale. At du føler at du har gjort en god jobb og blir motivert for å være med videre. Det er jo det. Og det føles jo bra. [...]* Altså, vi er jo såpass enkle alle sammen at hvis du får en god tilbakemelding på noe, så er jo det hyggelig". Hun forteller videre at følgene av å ikke nå målene i ytterste konsekvens kan bli at man må omskoleres eller at det til slutt blir en oppsigelsessak. Hun understreker

allikevel at hensikten med kontinuerlig oppfølging er å sikre at avvik fra målene oppdages tidlig, slik at tiltak kan igangsettes før det går så langt.

4.4.3 Læring

Alle informantene oppgir at målstyringsprosessen er en lærerik prosess. AL fremhever at det å lære av sine feil er en viktig del av prosessen, for eksempel dersom en vanskelig samtale med en medarbeider ikke går så bra fordi hun selv er dårlig forberedt. Hun trekker videre frem at hun selv utvikler seg som leder gjennom en slik prosess:

Så jeg tror nok at jeg også utvikler meg når man får en så tett relasjon på enkeltpersoner på prestasjoner. For da må jeg reflektere over hva vi gjør og hvorfor, og hvordan jeg skal få de til å gjøre mer. Eller få gjort det de skal da. Så det vil jeg si, at jeg har jo masse utvikling selv. For å være liksom...hvordan man er leder, i en sånn situasjon. Så må jeg øve og trene og forberede meg godt. Det lærer man litt av også.

Også BL påpeker at prosessen bidrar til refleksjon rundt hva man kunne gjort annerledes, i tillegg til å virke bevisstgjørende på hva som var mulig å få til. Han trekker også frem at han gjennom prosessen lærer medarbeiderne bedre å kjenne, og gjennom samtale med dem får en bedre totaloppfatning av virkeligheten i bedriften.

For både AM og BM bidrar prosessen til at de greier å holde fokus på målene og på den måten jobber mer målrettet. AM nevner også at tidligere erfaringer med prosessen kan gi opphav til mye læring: ”Og det er jo læring det også, det blir jo bedre og bedre etter hvert som vi har hatt det. Så det er mye bedre nå allerede, enn det var første året”.

4.4.4 Situasjonsbestemte begrensninger

Som vi har sett kan flere faktorer virke hemmende for den positive effekten av å sette seg mål. Jeg vil her gjennomgå et par av utfordringene bedriftene har møtt på underveis i målstyringsprosessen.

I følge målsettingsteori bør det ikke jobbes med for mange mål av gangen, da mennesker har begrenset kognitiv kapasitet (Locke & Latham 1990). For mange mål kan legge beslag på oppmerksomheten vår, slik at vi går glipp av viktig informasjon. Et vanlig estimat på hvor mange mål man bør ha ligger på mellom tre og syv mål (Rotundo 2009:93). AL forteller at hennes medarbeidere tidligere har hatt opptil ti til femten mål, men at hun dette året har forsøkt å sette færre mål. I følge AM hadde hun året før mange mål og synes at det da ble litt for mye: *”For da var det mange, veldig mange, mål. Og da ble det litt sånn at nesten hele jobben din sto på en sånn aktivitetsliste”*. Dette året har AM rundt fem, seks mål og er veldig fornøyd med det. I bedrift B legger BL vekt på at det maksimalt skal være ti mål og BM oppgir at hun har rundt seks hovedmål.

Videre har begge bedriftene opplevd noe tekniske problemer med målstyringsverktøyet. Både AL og BL understreker at motivasjonen i slike tilfeller daler med en gang. BL forteller videre at han tidligere har jobbet med andre systemer for målstyring som ble for omfattende for at det skulle fungere godt: *”Vi så at hele greia ble for tungt. Altfor mye data, og altfor mye å oppdatere, og altfor mye rødt, grønt og gult og sånn”*. Han understreker derfor betydningen av at det verktøyet man benytter til målstyringsprosessen er enkelt å bruke, i tillegg til å være feilfritt.

I følge AL er en av de største utfordringene med prosessen det å etablere en kultur for å benytte verktøyet: *”Det er noen ledere som anser dette som mer administrasjon. De snakker med sine ansatte allikevel, så «hvorfor skal jeg gjøre dette her?» Også få dem til å gå fra det tankesettet, til at «dette her er en måte å utøve ledelse på», det er krevende synes jeg”*.

4.5 Oppsummering

Vi ser at de er flere likheter mellom måten de to bedriftene gjennomfører målstyringsprosessen på, men også noen forskjeller. Blant de største forskjellene finner vi at det i bedrift B legges større vekt på rene kvantitativt målbare mål og personlige utviklingsmål, hoveddelen av oppfølgingen foregår i gruppe, i motsetning til samtaler med hver enkelt, det benyttes en bonusordning som belønningssystem, samt at BM oppleves mer selvregulert en AM. Tabell 4.2 viser en oppsummering av hovedtrekkene i datagjennomgangen.

	Bedrift A	Bedrift B.
Fastsetting av mål	Fastsetter målene i fellesskap. AL opptatt av medbestemmelse, men også samsvar med overordnede mål.	BM formulerer forslag til egen mål som kan justeres i samråd med BL. BL opptatt av forankring, men også samsvar med overordnede mål.
Type mål	Basert på SMART. Hovedsakelig kvalitative mål formulert slik at de kan besvares med ja/nei. Utformer ikke personlig utviklingsplan.	Basert på SMART. Hovedsakelig kvantitative mål, men også kvalitative mål formulert med tall eller prosent som KPI-verdi. Utformer personlig utviklingsplan.
Forpliktelse	Sikres hovedsakelig gjennom involvering og medbestemmelse. AM føler ansvar for å bidra til bedriftens utvikling.	Sikres hovedsakelig gjennom at målene oppleves som viktige og å vise at målene har verdi. BM føler ansvar for å bidra til bedriftens utvikling.
Mestringstro	AM har stor tro på at målene vil nås.	BM har stor tro på at målene vil nås.
Oppfølging og feedback	Oppfølging av målene i enkeltsamtaler hver måned.	Oppfølging av målene i fellesskap i ledergruppen hver andre uke.
Motivasjon	Medbestemmelse i forhold til fastsettingen av målene og gjennom ros og konstruktive tilbakemeldinger. AMs behov for å lykkes med å nå målene.	Gjennom å vise at målene har en verdi og demonstrere effekten av målprosessen. BMs behov for å lykkes med å nå målene.
Selvregulering	AM selvregulert i noe grad men ønsker hyppige tilbakemeldinger.	BM selvregulert i stor grad og har mindre behov for tilbakemelding.
Vurdering av måloppnåelse	Gjennom felles dialog. AL anser forhold mellom prestasjon og resultat som positivt.	Gjennom felles dialog. BL anser ikke nødvendigvis forholdet mellom prestasjon og resultat som positivt.
Belønning- og insentivsystemer	Ingen økonomiske insentiver. Belønning i form av anerkjennelse og nye utviklingsmuligheter.	Målene er knyttet opp til bonusavtale.
Læring	Refleksjon rundt prosessen. Lærer av erfaring og feil som er blitt begått.	Refleksjon rundt prosessen. Lærer medarbeiderne bedre å kjenne.

Tabell 4.2: Oppsummering av datapresentasjonens hovedtrekk.

5 Diskusjon

Vi har i det foregående sett hvordan målstyringsverktøyet benyttes i de to bedriftene, med hovedfokus på hvordan målene fastsettes, følges opp og vurderes. I dette kapitlet vil jeg trekke frem noen aktuelle problemstillinger fra undersøkelsen og drøfte disse i lys av oppgavens teoretiske perspektiv. Jeg vil i det følgende ta for meg selvbestemmelsens plass i målstyringsprosessen, sammenhenger mellom motivasjon og belønningssystemer, i tillegg til å trekke frem noe av kritikken som kan rettes mot målstyring generelt og SMARTe mål spesielt.

5.1 Målsettingsteori vs. selvbestemmelsesteori

Et av de interessante funnene ved undersøkelsen var at samtlige av intervjuobjektene la stor vekt på selvbestemmelse, i forhold til fastsettingen av og arbeidet med målene. Som vi allerede har vært inne på, kan det her trekkes paralleller til selvbestemmelsesteori og dens vektlegging av behovet for autonomi. Begge bedriftslederne var svært opptatt av at medarbeiderne selv skulle være involvert i å sette målene og benyttet begreper som forankring, berettigelse, selvstyring og motivasjon for å begrunne dette. Medarbeiderne påpekte også betydningen av å selv kunne påvirke arbeidet med målene, og en av medarbeiderne, AM, uttrykte eksplisitt at valgfrihet i forhold til målsettingen påvirket hennes motivasjon. Fordi autonomi i stor grad ble trukket frem av informantene i undersøkelsen, vil det være interessant å se på om selvbestemmelsesteori og målsettingsteori er forenlige, eller om de står i et motsetningsforhold til hverandre.

Innenfor målsettingsteori har en lang rekke studier undersøkt om måten fastsettingen av mål foregår på, vil ha betydning for motivasjon og prestasjon. Resultatene tyder på at tildelte mål ikke fører til lavere motivasjon eller prestasjon, så lenge hensikten med målene blir forklart og forstått (Locke & Latham 1990, 2002). Målsettingsteori fastslår altså at medarbeidere ikke trenger å være deltakende i fastsettingen av sine egne mål. Begge teoriene enes i midlertid om at tildelte mål som oppfattes som kontrollerende, vil ha en negativ innvirkning på prestasjon (Ryan & Deci 2000; Locke & Latham 2002).

Det kan være nærliggende å sammenligne behovet for autonomi i selvbestemmelsesteori med vektleggingen av forpliktelse i målsettingsteori. Forpliktelse til målene vil som tidligere nevnt øke dersom medarbeideren anser målet som viktig, meningsfullt og betrakter seg selv som i stand til å nå det (Latham 2007). Medarbeidere som anser seg som i stand til å nå målene, representerer et syn på seg selv som opphav til egne handlinger, altså en internal årsaktilskrivelse ("internal locus of causality"). Forpliktelse innebærer derfor, i likhet med behovet for autonomi, at medarbeideren opplever handlingskontroll, i stedet for å anse seg selv som styrt av ytre krefter. Mål man betegner som viktige og meningsfulle kan videre sies å være nærmere forbundet med egne interesser enn mål som anses som lite viktige, noe som ofte vil gi opphav til viljestyrt, i motsetning til kontrollert handling (Deci et al. 1991). Målsettingsteori vil derfor, ved å forutsette at målet oppleves som viktig og oppnåelig, til en viss grad være i overensstemmelse med vektleggingen av autonomi i selvbestemmelsesteori. Målsettings- og selvbestemmelsesteori enes også om at jo mer kompleks oppgaven er, desto viktigere blir henholdsvis forpliktelse og behovet for autonomi for prestasjon (Latham 2009; Gagné & Deci 2005).

Videre kan behovet for kompetanse i selvbestemmelsesteori sammenlignes med sentrale komponenter i målsettingsteori. Behovet for kompetanse er forbundet med muligheter for utfordrende oppgaver og positiv feedback, der medarbeideren attribuerer suksess til egen prestasjon og dermed opplever en følelse av å være kompetent (Gagné & Deci 2005). Innenfor målsettingsteori påpeker også Locke og Latham (2006a) at mennesker har et psykologisk behov for å oppleve mestring, og knytter dette til måloppnåelse. "Most important, goal attainment gives us a sense of accomplishment; accomplishment increases our sense of personal effectiveness, a psychological need within all of us" (Locke & Latham 2006a:334). Som tidligere poengtert legger målsettingsteori stor vekt på utfordrende mål, i tillegg til å påpeke betydningen av feedback. I motsetning til selvbestemmelsesteori hevder imidlertid målsettingsteori at feedback ikke vil ha noen effekt på prestasjon dersom denne ikke mottas i relasjon til et mål (Locke 1996:120). Målsettingsteori fremhever videre betydningen av å legge forholdene til rette for at medarbeidernes mestringstro økes. Fordi en person med høy mestringstro oppfatter seg selv som i stand til å utføre sine oppgaver på en kompetent og dyktig måte, vil dette ligge svært nært behovet for å føle seg kompetent i selvbestemmelsesteori.

Selvbestemmelsesteori fastslår at feedback må gis på en autonomistøttende og ikke en kontrollerende måte, samt at negativ feedback vil ha en negativ innvirkning på motivasjon (Ryan & Deci 2000). I henhold til selvbestemmelsesteori kan for eksempel det å rose medarbeidere for at de har gjort noe de fikk beskjed om å gjøre, kunne oppfattes som kontrollerende og dermed føre til at motivasjonen for arbeidet synker (Deci et al. 1991:334). Innenfor målsettingsteori hevdes det derimot at negativ feedback kun vil ha en negativ innvirkning på motivasjon og prestasjon dersom medarbeideren har lav mestringstro (Latham 2007). Som vi tidligere var inne på kan medarbeidere også få trening i å oppfatte negativ feedback og feil de har begått som gode muligheter for læring (Keith & Frese 2008). I målsettingsteori legges det videre vekt på at negativ feedback faktisk kan føre til høyere motivasjon, gjennom å skape en diskrepans mellom den eksisterende og ønskede situasjonen (Bandura & Cervone 2000). Dette kan føre til at medarbeideren blir motivert til å gjenskape balansen, slik AM påpekte under intervjuet: *”Du blir jo litt sånn gira når du går [fra oppfølgingssamtalen] og tenker «fillern, her fikk jeg ikke gjort det jeg skulle. Nå må jeg jobbe litt mer med det». Du blir jo litt motivert av bare det”*. Her er det imidlertid viktig at avstanden mellom medarbeiderens prestasjon og det prestasjonsnivået som svarer til målet, er relativt liten. Feedback som påpeker svært stor avstand mellom nåværende og ønskede situasjon, vil ofte medvirke til at medarbeideren gir opp (Latham 2007). I likhet med selvbestemmelsesteori legges det også i målsettingsteori vekt på at feedback bør gis på en informativ og ikke en kontrollerende måte (Heslin, Carson & Vandewalle 2009:11).

Når det gjelder behovet for tilhørighet kan vi også finne visse likhetstrekk med målsettingsteori. Behovet for tilhørighet innebærer i jobbsammenheng å identifisere seg med andre på arbeidsplassen, ha gode relasjoner til kollegaer, samt å føle seg akseptert og respektert i et fellesskap (Gagné & Deci 2005). Som vi har sett fremhever målsettingsteori gjennom HPC at det å jobbe mot mål kan føre til en høyere jobbtilfredshet, som igjen fører til en styrket forpliktelse til organisasjonen som helhet (se figur 2.4). En av de viktigste variablene i denne sammenheng er støttende lederskap (Locke & Latham 2007). Som nevnt tidligere kan ledere som oppfattes som tillitsfulle og støttende også bidra til at målene oppleves som mer forpliktende, at feedback oppleves mer troverdig, samt en høyere grad av opplevd distribuert og prosedural rettferdighet.

Målsettingsteori erkjenner imidlertid at medarbeideres ulike mål kan ha en negativ innvirkning på teamarbeid og samarbeid på arbeidsplassen. Dersom medarbeidere opplever

sine mål som konkurrerende med eller i konflikt med andres mål, kan det føre til at de tilbakeholder informasjon fra andre eller i ytterste grad saboterer måloppnåelse for hverandre (ibid). I slike situasjoner blir det viktig for ledelsen å sette overordnede mål for bedriften, basert på en felles visjon. Slike mål kan bidra til å forene medarbeidernes ønsker og behov, samt sikre åpenhet og gjensidig samarbeid (Locke & Latham 2006a).

Selv om vi kan peke på noen likheter mellom målsettingsteori og selvbestemmelsesteoriens vektlegging av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er det allikevel store forskjeller mellom de to teoriene. Tilhengere av selvbestemmelsesteori kritiserer målsettingsteori for å ikke skille mellom ulike typer motivasjon, men å kun ta utgangspunkt i ulike karakteristika ved målet, slik som vanskelighetsgraden. Innenfor selvbestemmelsesteori fremheves det at medarbeideres type motivasjon for målet og deres selvregulering i forhold til dette, vil ha stor innvirkning på prestasjon (Gagné & Deci 2005:341). Tilhengere av målsettingsteori kritiserer på sin side selvbestemmelsesteori for å mangle en klar operasjonalisering av hvordan indre motivasjon måles, være utydelig og for lite utviklet til at klare prediksjoner kan foretas, i tillegg til å ha lite konsistent empirisk støtte (Locke & Latham 1990; Latham 2007). Til tross for flere forskjeller mellom de to teoriene, kunne betydningen av selvbestemmelse i målstyringsprosessen være en interessant faktor å undersøke videre.

5.2 Indre og ytre motivasjon

Vi har sett at bedriftene er ulike med tanke på hvilke belønningssystemer som benyttes i forbindelse med medarbeidernes måloppnåelse. Mens det i bedrift A hovedsakelig benyttes anerkjennelse og ros som belønningsform, har bedrift B en bonusordning knyttet opp mot grad av måloppnåelse. Som tidligere nevnt blir belønning i form av økonomiske goder ofte satt i forbindelse med ytre motivasjon. Mens ytre motivasjon og ytre belønninger ofte anses som effektive i forhold til relativt enkle og standardiserte oppgaver, regnes indre motivasjon som langt mer hensiktsmessig på oppgaver der kvalitet, forståelse, læring og utvikling er viktigere enn kvantitet (Kuvaas 2008:21). Vi har videre sett at Ryan og Deci (2000) hevder at bruken av ytre belønninger kan gå på bekostning av medarbeidernes indre motivasjon for arbeidet. Innenfor målsettingsteori skilles det imidlertid ikke mellom betydningen av indre og

ytre belønninger. Her er man hovedsakelig opptatt av i hvilken grad de aktuelle belønningene fører til at medarbeideren opplever tilfredshet, og om denne tilfredsheten igjen fører til at medarbeideren forplikter seg til nye, høye mål (Latham 2007).

Det er ikke lett å foreta noen valide slutninger om motivasjonen til medarbeiderne i undersøkelsen eller hvordan denne påvirkes av de ulike belønningsformene ut i fra intervjuene, da motivasjon er en svært kompleks fenomen (Kaufmann & Kaufmann 2009). Som tidligere nevnt ser begge medarbeiderne i studien ut til å oppleve en forpliktelse til organisasjonen, og å være opptatt av å gjøre sin del av arbeidet for at bedriften skal utvikles. De virker begge å ha et ønske om å gjøre en god jobb, bidra til at organisasjonen når de overordnede målene og føler et ansvar for å levere på det som er blitt avtalt. Dette kan tyde på at medarbeiderne opplever en viss grad av normativ indre motivasjon, som innebærer at de identifiserer seg med bedriftens mål og verdier, har utviklet sterke sosiale og psykologiske bånd til virksomheten og ønsker å yte ”det lille ekstra” (Kuvaas 2008). Slik vi tidligere har vært inne på, er normativ indre motivasjon forbundet med stor grad av autonomi og ansvar, opplevd organisatorisk støtte og muligheter for kompetanse- og karriereutvikling (ibid).

Intervjudataene tyder ikke på at bonusordningen i bedrift B har noen negativ effekt på BMs indre motivasjon for arbeidet, men dette vil være svært vanskelig å vurdere i fra undersøkelsen. Som Bandura påpeker vil det ikke nødvendigvis være selve belønningen som eventuelt har en negativ innvirkning på indre motivasjon, men snarere måten denne blir presentert på. Han mener at det for eksempel vil være stor forskjell mellom å presentere belønningen på en kontrollerende måte, slik som *”du får ikke bonus før du gjør X”* og en måte som gir uttrykk for takknemmelighet, slik som *”du får denne bonusen fordi vi anerkjenner at du har fått til Y”* (Bandura i Latham 2007:103). I følge Latham (2007) kan bonusordninger ha en negativ innvirkning på medarbeideres motivasjon dersom de anser målet som umulig å oppnå. Han hevder videre at økonomiske insentiver kun påvirker motivasjon i positiv retning dersom medarbeideren i stor grad er forpliktet til målet, i tillegg til å ha høy mestringstro for den aktuelle oppgaven. Som vi har sett virker BM å ha både høy forpliktelse og mestringstro. Hun uttaler imidlertid selv at motivasjonen hennes hovedsakelig stammer fra det at hun opplever målene som viktige, selv om hun påpeker at bonusen kan ”trigge litt ekstra”.

En bonus kan videre fordeles til medarbeiderne på flere ulike måter, for eksempel ved en prosentvis økning for hvert prestasjonsnivå eller en fast sum som betinges av måloppnåelse.

Latham (2007) forfekter et belønningssystem der beslutningen om medarbeideren skal få bonus eller ikke først foretas etter at arbeidet med målet er overstått. På den måten kan vurderinger rundt hvor god innsatsen og prestasjonen har vært foretas på bakgrunn av en avveining av de arbeidsforholdene medarbeideren jobbet under. En utfordring med en slik løsning vil imidlertid være å unngå følelser av distribuert og prosedural urettferdighet hos medarbeidere som ikke er enige i beslutningene som blir tatt (ibid). Som datapresentasjonen viste er BL opptatt av å ta hensyn til hvilke forutsetninger medarbeiderne hadde for å nå et mål, når han skal vurdere deres totale innsats. Han poengterer at en prestasjon kan være tilfredsstillende selv om ikke målene er oppnådd, slik at grad av måloppnåelse ikke vil være den eneste faktoren han benytter som vurderingsgrunnlag for å evaluere medarbeidernes resultater. Latham (2007) fremhever at organisasjoner uavhengig av belønningssystem er nødt til å ha et godt utviklet kontrollsystem, for å sikre at belønningene har positive innvirkninger på medarbeidernes motivasjon og prestasjon, i tillegg til å oppleves rettferdig.

5.3 Hvor smart er SMARTe mål?

Som undersøkelsen har vist benyttes i begge bedriftene SMART-tankegangen som utgangspunkt for målformuleringen. Både i bedrift A og B legges det vekt på at målene skal være høye og spesifikke, slik at medarbeiderne vet hva som forventes av dem, i tillegg til å ha noe å strekke seg mot. Som vi så i teoridelen vil vanskelighetsgraden på målene være positivt relatert til prestasjon frem til grensen for individets evner nås (Latham 2009). Hvor utfordrende medarbeidernes mål faktisk er, vil være vanskelig å vurdere utenifra. Det at begge medarbeiderne følte seg svært sikre på at de kom til å nå sine mål kan tyde på at vanskelighetsgraden ikke er nevneverdig høy. På den andre siden kan det tenkes at denne tryggheten derimot skyldes at medarbeiderne har høy mestringstro for de aktuelle oppgavene.

Som vi tidligere har vært inne på går mye av kritikken som rettes mot mål- og resultatstyring på at de faktorene som virkelig er verdifulle for en virksomhet er vanskelige å måle. Kuvaas (2010) peker på at de fleste oppgaver i arbeidslivet er sammensatte og derfor krever at medarbeiderne foretar skjønsmessige vurderinger og individuelle tilpasninger.

Ikke bare blir det dårligere tjenester på grunn av overdreven standardisering som ikke tar hensyn til behov for improvisering og individuell tilpasning til den enkelte brukers behov. Medarbeideren blir også demotivert fordi han/hun ikke blir vist tillit til at han/hun er i stand til å gjøre slike tilpasninger på en intelligent måte [...] Derfor vil det for de fleste oppgaver være smartere å bruke vage mål som gir spillerom for intelligente vurderinger tilpasset den enkelte situasjon og flest mulig eventualiteter (Kuvaas 2010).

Vi har imidlertid sett at vage mål er mindre egnet enn høye, spesifikke mål til å påvirke individets prestasjoner i positiv retning, noe også medarbeiderne i undersøkelsen fremhevet. Mens vage mål tillater ulike tolkninger av hva som må gjøres, vil høye, spesifikke mål fungere som en tydelig målestokk på hva som må til for å nå målet og hvor langt man er kommet (Latham 2007). I et målstyringssystem som KeepFocus er det nødvendig at målene er formulert på en slik måte at det tydelig fremgår hva medarbeideren skal oppnå, slik at leders forventninger til medarbeideren blir avklart og formalisert.

Kjerneprinsippet i verktøyet er videre at det skal være en sterkt intern sammenheng mellom de ulike målene, slik at hvert mål er i overensstemmelse med og bidrar til bedriftens overordnede strategi. Det at det på alle nivåer i organisasjonen hersker en felles enighet og forståelse for hvilke spesifikke målsettinger virksomheten skal arbeide mot, er svært viktig for at målstyringssystemet skal gi gode resultater (Kaufmann & Kaufmann 2009:101). Som vi så tidligere er begge lederne opptatt av at hver enkelt medarbeiders mål er i overensstemmelse med bedriftens øvrige mål. Selv om medarbeiderne i undersøkelsen har stor grad av autonomi i forhold til fastsettingen av målene, ser dermed lederne seg nødt til å forsikre seg om at disse er relevante for virksomheten som helhet. Vage mål vil i denne sammenheng gi et dårlig grunnlag for å sikre samsvar mellom ulike mål, noe som er nødvendig for å sørge for at alle medarbeidere drar i samme retning. Utformingen av bedriftens ulike mål må dermed tas på alvor for at målstyringsprosessen skal fungere godt, og målene på alle nivåer i organisasjonen bør være gjenstand for nøye overveielser (ibid). En målstyringsprosess vil med andre ord være avhengig av at virksomheten har en klar visjon for fremtidig utvikling og vet i hvilken retning de ønsker å bevege seg i. Som grunnleggeren av "Management by Objectives" (MBO) og opphavet til målstyringstradisjonen, Peter Drucker sa på 1990-tallet: "It is just another tool. It is not the great cure for management inefficiency. MBO works if you know the objectives; 90 per cent of the time you don't" (Drucker i Mackay 2007:51).

Videre tillater vage mål betydelig større spillerom enn spesifikke mål med tanke på om målene kan sies å være oppnådde eller ikke (Locke & Latham 1990). Det kan tenkes at dette kan føre til en nedgang i opplevd prosedural rettferdighet, da grad av egen og andres måloppnåelse i fravær av klare måleindikatorer må måles mer subjektivt. Når grad av måloppnåelse vurderes ut i fra subjektivt skjønn, vil det være muligheter for at kvaliteten på vurderingene forringes av ulike bias fra lederens side eller på grunn av såkalt ”trynefaktor” (Brown, Hyatt & Benson 2010). Dersom medarbeidere opplever kvaliteten på vurderingene som blir foretatt av deres prestasjoner som mangelfull, vil det kunne ha en negativ innvirkning på jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon (ibid). Vi så tidligere at informantene i undersøkelsen presiserte betydningen av at målene formuleres på en måte som gjør det lettere å avgjøre om disse er oppnådd eller ikke.

Som vi så i teoridelen kritiseres mål som utformes i henhold til SMART-filosofien også for å rette et for stort fokus på tallfestede prestasjonsnivåer som skal nås, som kan føre til at kvantitet går på bekostning av kvalitet (Kuvaas 2010). De fleste vil for eksempel være enige i at det vil være bedre å gjennomføre syv kundemøter av god kvalitet enn tolv kundemøter som var mindre gode, selv om førstnevnte innebærer at målet ikke blir nådd. Locke og Latham (1990, 2006a) understreker betydningen av at målet som settes er i overensstemmelse med det ønskede utfallet, slik at et kvalitativt mål settes dersom kvaliteten er viktig for den aktuelle oppgaven. Allikevel kan det oppstå tilfeller der ansatte på ulike måter manipulerer forhold tilknyttet egen prestasjon, for å på den måten oppnå målene. I følge Latham (2007) vil noen medarbeidere finne utpekulerte måter å få sine mål til å virke betydelig vanskeligere enn de egentlig er, særlig i tilfeller der økonomiske insentiver er betinget av måloppnåelse. Som tidligere nevnt fremhever Barsky (2008) at et stort fokus på høye, spesifikke mål kan få negative konsekvenser i form av økende grad av uetisk atferd. Han hevder videre at slik uetisk atferd særlig forekommer i situasjoner der høye, spesifikke prestasjonsmål er knyttet opp mot økonomiske insentiver.

I begge bedriftene i utvalget vil jeg av ulike grunner anse problemstillingen ovenfor som relativt uproblematisk. I følge Barsky (2008) vil medarbeidere som deltar i fastsettingen av målene være mindre tilbøyelige til å engasjere seg i uetiske handlinger underveis i arbeidet med disse. Dette forklarer han ved at medarbeidere som fastsetter mål i samråd med sin leder i større grad er nødt til å ta ansvaret for disse. Ved tildelte mål kan medarbeidere i større grad fraskrive seg et slikt ansvar ved å oppfatte måloppnåelse som en ordre gitt fra høyere hold,

komme hva det koste vil (ibid). I følge Barsky (2008) kan uetisk atferd dermed reduseres gjennom å i større grad involvere og ansvarliggjøre medarbeiderne i forhold til beslutninger vedrørende målene.

Som vist i datapresentasjonen benyttes det i den aktuelle avdelingen i bedrift A stort sett kvalitative mål, der målene er formulert på en måte at de kan besvares med ja eller nei. Dersom kvaliteten skulle bli ofret til fordel for kvantitet i slike tilfeller ville det følgelig bli lagt godt merke til, og ville lite trolig bli belønnet. Eksempelvis vil det ikke være noe mål i seg selv å levere en kompetanseplan dersom denne er av dårlig kvalitet. I så tilfelle vil det være svært sannsynlig at leder gir tilbakemelding på at planen ikke er god nok og må utformes på nytt. Bedrift A benytter heller ikke økonomiske insentiver i forbindelse med måloppnåelse. I bedrift B har vi sett at verktøyet foreløpig kun benyttes i ledergruppen på seks personer. Her vil det være lite trolig at de ulike partene manipulerer sine mål eller oppnår uetisk for å oppnå disse, da alle har de samme hovedmålene. Som vi tidligere har sett vil mål som er i overensstemmelse med en felles, overordnet visjon, i motsetning til konkurrerende, bidra til å fremme samarbeid, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse, i tillegg til å redusere opportunistisk atferd (Locke & Latham 2006a). Lederne i ledergruppen i bedrift B har videre det overordnede ansvaret for at virksomheten beveger seg fremover, og vil følgelig ha lite å vinne på å senke sine kvalitetskrav. Allikevel vil det være viktig å være bevisst på muligheten for at en medarbeiders fokusering på mål kan gå på bekostning av etiske betraktninger rundt fremgangsmåten for å nå dette. Bedrifter bør dermed reflektere rundt i hvilken grad virksomhetens normer forfekter et syn på måloppnåelse som viktigere enn etikk, og i hvilken grad bedriften faktisk belønner sine medarbeidere for å opptre i en etisk gråsoner i forfølgelsen av sine mål (Barsky 2008).

Som presentasjonen av intervjudataene viste legger lederne i begge bedriftene stor vekt på at målene ikke skal være absolutte. Alle informantene påpekte at det var rom for at målene kunne endres, strykes eller erstattes underveis, i takt med endringer i omgivelsene. Begge lederne understreket at det i løpet av et år brått kan dukke opp uventede hendelser, som fører til en omprioritering eller andre justeringer av målene. På grunn av at det i begge bedriftene praktiseres hyppig oppfølging, åpnes det videre for at medarbeiderne kan gi beskjed til lederne dersom målene oppleves som uaktuelle, upassende eller for vanskelige i forhold til de faktiske forhold. Som vi har sett er medarbeiderne i de aktuelle bedriftene også aktive, både i fastsettingen og vurderingen av målene, i tillegg til at de er rimelig selvregulerte i forhold til

arbeidet med disse. Dersom vi går tilbake til Kuvaas sitt argument ovenfor om at SMARTe mål fører til at medarbeideren blir demotivert av overdreven standardisering som ikke tillater individuelle tilpasninger, er det grunn til å vurdere relevansen av dette i forhold til bedriftene i undersøkelsen. Det vil være nærliggende å anta at en bedrift der lederen anser målene som justerbare etter de aktuelle forhold vil unngå en slik situasjon i større grad enn bedrifter der målene anses som absolutte. I begge bedriftene gir medarbeiderne videre uttrykk for en positiv innstilling til målprosessen og hevder at de trives med den måten å jobbe på. Mens AM fremhever at hun blir motivert av å jobbe med målene og å motta regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet med disse, påpeker BM at hun alltid har jobbet mot mål og forklarer at det ville vært unaturlig for henne å ikke gjøre det. I hvilken grad målprosessen oppleves like positivt i tilfeller der medarbeiderne har mindre innflytelse på målene og der disse i større grad holdes konstante, kan imidlertid ikke denne undersøkelsen gi svar på.

6 Avslutning

I denne kvalitative studien har jeg undersøkt hvordan to ulike bedrifter benytter mål- og resultatstyringsverktøyet KeepFocus for å fremme medarbeidernes prestasjoner, samt sikre at disse er i overensstemmelse med virksomhetens overordnede mål. Ved å foreta semistrukturerte intervjuer av én medarbeider og én leder i to ulike bedrifter, har jeg belyst hvordan målstyringsprosessen gjennomføres i de forskjellige virksomhetene.

Forskningsdesignet som ble valgt har gitt grunnlag for både vertikale og horisontale sammenligninger av deltakernes opplevelse av verktøyet, noe jeg anser som en styrke.

Formålet med studiet var både å undersøke hvordan verktøyet ble brukt i de ulike bedriftene, og i hvilken grad deltakernes anvendelse og opplevelse av verktøyet var i overensstemmelse med sentrale elementer i målsettingsteori.

Som beskrevet tidligere er målet med verktøyet å sikre en fordelaktig utvikling gjennom en tydelig avklaring av mål godt forankret hos hver medarbeider, samt kontinuerlig oppfølging og tilbakemeldinger tilknyttet disse. I tråd med målsettingsteoriens hovedmodell, ”High Performance Cycle”, er målet å bidra til en prestasjonskultur, der medarbeidere opplever at deres bidrag blir sett, verdsatt og belønnet, noe som medvirker til at medarbeideren forplikter seg videre til organisasjonens mål. I likhet med HPC legges det vekt på at målene skal være høye og spesifikke, faktorer som forpliktelse, feedback og personlig utvikling står sentralt, i tillegg til at det rettes fokus mot ulike former for belønning.

Undersøkelsen har vist at medarbeiderne knyttet bruken av verktøyet opp til egen motivasjon og prestasjon. Mens AM særlig anså målenes innhold som motiverende, i form av at de kunne representere nye og spennende oppgaver, har BM alltid vært vant til å jobbe mot mål og motiveres mer av selve prosessen. Begge medarbeiderne trives med å ha noe å strekke seg etter og fremhev at målene bidro til at de holdt seg fokusert på det de skulle gjøre, gjennom en tydeliggjøring av retning. De understreket også betydningen av oppfølging i denne sammenheng, slik at målene integreres i arbeidshverdagen. I begge bedriftene la lederne vekt på hyppig oppfølging, slik at målene ble gjennomgått og diskutert minst én gang i måneden. For begge medarbeiderne bidro dette til at målet forble i fokus, i tillegg til at eventuelle problemer raskt ble tatt tak i og at de kunne få hjelp der det var nødvendig. Lederne trakk videre frem muligheten for å få en tettere relasjon til sine medarbeidere gjennom regelmessig oppfølging. Som vi har sett kan dette kan ha betydning for medarbeidernes normative indre

motivasjon, gjennom å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom leder og medarbeider. Begge medarbeiderne virket å være normativt indre motiverte, der de anså målene som viktige, hadde et ønske om å prestere godt og var opptatt av å bidra til at organisasjonen nådde sine overordnede mål.

Informantene beskrev sluttsamtalen der målene evalueres og grad av måloppnåelse vurderes som en dialog, der begge parter var aktive. Lederne påpekte læringspotensialet som ligger i en slik samtale, gjennom å bevisstgjøre seg på hva som var mulig å få til og reflektere rundt dette. Som diskutert tidligere benyttet de to bedriftene seg av ulike belønningssystemer, der kun bedrift B tok i bruk belønning i form av økonomiske insentiver. Vi har tidligere sett at flere maner til forsiktighet ved bruk av ytre belønning, da slike belønningsformer hevdes å kunne ha negative konsekvenser for indre motivasjon (Kuvaas 2008; Ryan & Deci 2000). Undersøkelsen fant ikke noen indikasjoner på at de ulike belønningssystemene hadde noen nevneverdig innvirkning på medarbeidernes motivasjon, men tar allikevel høyde for at slike forhold er vanskelig å påvise. Medarbeiderne i begge bedriftene anså videre det aktuelle belønningssystemet som rettferdig, noe vi tidligere har understreket betydningen av.

Det har tidligere blitt poengtert at samtlige deltakere i studien la stor vekt på betydningen av medbestemmelse i forhold til fastsettingen av målene og arbeidet med disse. Som vi har sett kan det her trekkes paralleller til behovet for autonomi i selvbestemmelsteori, som riktignok ikke er en integrert del av målsettingsteori. Som drøftet ovenfor kan vi påvise enkelte sammenhenger mellom de to teoriene, selv om disse i stor grad er ulike. Hvilken betydning selvbestemmelse har i målstyringsprosessen i norsk arbeidsliv, er dermed en interessant problemstilling for videre undersøkelser.

Som vi har sett rettes det på flere områder kritikk mot målstyring og bruken av SMARTe mål. Det stilles spørsmål ved om målstyring er fleksibelt nok for å hankses med utfordringer i et dynamisk arbeidsliv, om en organisasjons viktigste verdier kan og bør måles kvantitativt og om et sterkt fokus på mål kan gå på bekostning av kvalitet og etiske hensyn (Barsky 2008; Kuvaas 2010; Zhou 1998). Denne undersøkelsen har ikke funnet belegg for at noen av overnevnte problemstillinger er spesielt aktuelle i de to ulike bedriftene. Studien har imidlertid involvert deltakere som er plassert relativt høyt i organisasjonshierarkiet, der samtlige informanter selv har egne medarbeidere. Som vi har sett har de to medarbeiderne hatt stor grad av medbestemmelse både i forhold til fastsettingen av målene, justeringer av disse underveis og i de vurderinger som foretas under sluttsamtalen. Videre er begge

medarbeiderne relativt selvstyrte i arbeidet med målene og virker trygge på at de vil nå disse. En videre studie av målstyring i andre virksomheter, eksempelvis hvordan medarbeidere lengre ned i linjen opplever målstyringsprosessen, kunne derimot ha gitt andre resultater. Særlig i tilfeller der medarbeiderne får tildelt mål og har mindre muligheter for medbestemmelse i forhold til arbeidet med disse, vil det kunne tenkes at ledere vil måtte gå frem på en annen måte for å sikre målforpliktelse og motivasjon. Andre aktuelle problemstillinger kan være om målstyringsprosesser praktiseres på ulike måter i andre typer bedrifter, slik som rene produksjonsbedrifter eller kunnskapsintensive bedrifter der innovasjon står sentralt. Hva slags type mål som settes og hvilke belønningssystemer som benyttes i slike bedrifter kan være interessante spørsmål å undersøke videre.

Denne studien har bestrebet seg på å undersøke og beskrive hvordan ansatte i bedrifter som benytter et elektronisk målstyringsverktøy opplever bruken av dette. Ved hjelp av intervjuer om hvordan målene fastsettes, følges opp og vurderes har jeg fått et godt innblikk i hvordan informantene benytter verktøyet i sin arbeidshverdag. Det aktuelle forskningsdesignet har følgelig, i kombinasjon med oppgavens teoretiske perspektiv, besvart oppgavens forskningsspørsmål på en tilfredsstillende måte. Målet med undersøkelsen har ikke vært å trekke noen slutninger eller generaliserbare resultater, men å kaste lys over forhold som kan ha en betydning for bedrifters arbeid med målstyring og prestasjonsledelse. Den kan følgelig benyttes som utgangspunkt for å undersøke forholdet mellom målstyring, motivasjon og prestasjon ytterligere.

Litteraturliste

Aftenposten (2012): *Datatilsynet kritisk til DNB-overvåkning*. Publisert 30.01.2012.

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Datatilsynet-kritisk-til-DNB-overvaking-6751954.html#.T8dekO31Gvs> (01.02.2012)

Bandura, A. (2009): Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. I: Locke, E. A. (Red.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensible Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Bandura, A. & Cervone, D. (2000): Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. I: Higgins, E. T. & Kruglanski, A. W. (Red.): *Motivational Science: Social and Personality Perspectives*. Philadelphia, Pennsylvania: Psychology Press.

Barsky, A. (2008): Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development. I: *Journal of Business Ethics*, 81/2008, 63-81.

Bipp, T. & Kleingeld, A. (2011): Goal-setting in practice. The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. I: *Personnel Review*, 40/2011, 306-323.

Brochs-Haukedal, W. (2010): *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk.

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. & Shapiro, D. (2001): Culture and Procedural

Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. I: *Journal of Experimental Social Psychology*, 37/2001, 300-315.

Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. (2010): Consequences of the Performance Appraisal Experience. I: *Personnel Review*, 39/2010, 375-396.

Dalen, M. (2004): *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. & Ryan, R. M. (1991): Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. I: *Educational Psychologist*, 26/1991, 325-346.

DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000): Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? I: *The Academy of Management Executive*, 14/2000, 129-139.

European Employee Index (2011):

<http://www.ennova.no/Files/Billeder/Norge/EEI/EEI%20NO%202011%20WEB.pdf>

(03.04.2012).

Flapper, S. D. P., Fortuin, L. & Stoop, P.M. (1996): Towards Consistent Performance Management Systems. I: *International Journal of Operations & Production Management*, 7/1996, 27-37.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005): Self-determination theory and work motivation. I: *Journal of Organizational Behavior*, 26/2005, 331-362.

Gravina, N. E. & Siers, B. P. (2011): Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management. I: *Journal of Organizational Behavior Management*, 31/2011, 277-287.

Greenberg, J. (2009): Promote Procedural and Interactional Justice to Enhance Individual and Organizational Outcomes. I: Locke, E. A. (Red.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Hattie, J. (2007): The Power of Feedback. I: *Review of Educational Research*, 77/2007, 81-112.

Heslin, P. A., Carson, J. B. & Vandewalle D. (2009): Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management. I: Smither, J. W. & London, M. (Red.): *Performance Management: Putting Research into Practice*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

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

KeepFocus' nettsted (udat.): <http://ressurs.inmente.no/keepfocus/VideoKeep.html>
(01.02.2012).

Keith, N. & Frese, M. (2008): Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis. I: *Journal of Applied Psychology*, 93/2008, 59-69.

Kleven, T. A. (2008): Validity and Validation in Qualitative and Quantitative Research. I: *Nordisk Pedagogik*, 3/2008, 219-233.

Kluge, L. (2011): *Karakterkort på jobben*. http://www.masterkey.no/info/A-magasinet_Karakterkort_på_jobben.pdf (20.01.2012).

Kuvaas, B. (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2010): *Smart uten SMARTe mål*. <http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/Smart-uten-SMARTe-mal/> (20.01.2012).

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Latham, G. P. (2007): *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage.

Latham, G. P. (2009): Motivate Employee Performance through Goal Setting. I: Locke, E. A. (Red.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Latham, G. P., Borgogni, L. & Petitta, L. (2008): Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. I: *International Public Management Journal*, 11/2008, 385-403.

Latham G. P., Almost, J., Mann, S. & Moore, C. (2005): New Developments in Performance Management. I: *Organizational Dynamics*, 34/2005, 77-87.

Lau, C. M. & Lim, E. W. (2002): The Intervening Effects of Participation on the Relationship between Procedural Justice and Managerial Performance. I: *British Accounting Review*, 34/2002, 55-78.

Lee, C. & Earley, P. C. (1992): Comparative Peer Evaluations of Organizational Behavior Theories. I: *Organizational Development Journal*, 10/1992, 37-42.

Locke, E. A. (1996): Motivation through conscious goal setting. I: *Applied & Preventive Psychology*, 5/1996, 117-124.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990): *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1991): Self-Regulation through Goal-Setting. I: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50/1991, 212-247.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. I: *American Psychologist*, 57/2002, 705-717.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006a): Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. I: *Organizational Dynamics*, 35/2006, 332-340.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006b): New Directions in Goal-Setting Theory. I: *Current Directions in Psychological Science*, 15/2006, 265-268.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2007): New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. I: *European Psychologist*, 12/2007, 290-300.

Locke, E. A., Motowidlo, S. J. & Bobko, P. (1986): Using Self-Efficacy Theory to Resolve the Conflict between Goal-Setting Theory and Expectancy Theory in Organizational Behavior and Industrial/Organizational Psychology. I: *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4/1986, 328-338.

Luthans, F. & Stajkovic, A. D. (2009): Provide Recognition for Performance Improvement. I: Locke, E. A. (Red.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Mackay, A. (2007): *Motivation, Ability and Confidence Building in People*. Amsterdam: Elsevier.

Nordhaug, O. (2004): *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nygård, R. (2007): *Aktør eller brikke. Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Pintrich, P. R. (2000): The Role of Goal Orientation in Self-Regulated Learning. I: Boekaerts, M., Pintrich, P. R. & Zeidner, M. (Red.): *Handbook of Self-Regulation*. San Diego, California, Academic Press.

Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999): Putting People First for Organizational Success. I: *Academy of Management Executive*, 13/1999, 37-48.

Renn, R. W. & Fedor, D. B. (2001): Development and Field Test of a Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal Setting Model of Work Performance. I: *Journal of Management*, 27/2001, 563-583.

Rothkopf, E. & Billington, M. (1979): Goal-guided learning from text: Inferring a descriptive processing model from inspection times and eye movements. I: *Journal of Educational Psychology*. 71/1979, 310-327.

Rotundu, M. (2009): Conduct Performance Appraisals to Improve Individual and Firm Performance. I: Locke, E. A. (Red.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensible Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. I: *American Psychologist*, 2000/55, 68-78.

Senter for Statlig Økonomistyring (2006): *Mål og resultatstyring i staten*.

<http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Fagerbergutvalget/Veilederresultatmaaling.pdf> (19.01.2012).

Yin, R. K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Zhou, J. (1998): Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance. I: *Journal of Applied Psychology*. 2/1998, 261-276.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenningsskjema fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informantene

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Vedlegg 4 – Intervjuguide leder

Vedlegg 5 – Intervjuguide medarbeider

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tlf: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Leif Christian Lahn
Pedagogisk forskningsinstitutt
Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 29.05.2012

Vår ref:30557 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.04.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 18.05.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

30557	<i>Betydningen av oppfølging i målstyringsprosessen for bedrifter som benytter seg av mål- og resultatstyringsverktøyet Keep Focus</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Leif Christian Lahn</i>
Student	<i>Kirsti Alnes</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.11.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Åsne Halskau

Åsne Halskau tlf: 55 58 89 26
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Kirsti Alnes, Heimdalsgata 9, leil. 405, 0561 OSLO

Vedlegg 2

Forespørsel om deltakelse i masteroppgaveprosjekt

Mitt navn er Kirsti Alnes. Jeg er mastergradsstudent ved Universitetet i Oslo, hvor jeg studerer arbeidslivspedagogikk (Studieretning: Læring, teknologi og arbeid). Jeg går nå siste semester, og holder for tiden på med min avsluttende masteroppgave. Temaet for oppgaven er mål- og resultatstyring, og jeg ønsker å undersøke hvordan det å sette seg mål og jobbe mot disse kan påvirke ansattes motivasjon og prestasjon. Jeg ønsker spesielt å se på betydningen av **tilbakemelding og oppfølging** i denne sammenheng.

Min masteroppgave vil i stor grad være en teoretisk oppgave basert på litteraturstudier, men jeg ønsker å belyse problemstillingen ytterligere ved hjelp av noen intervjuer. Jeg kunne her tenke meg å foreta intervju av én leder og én medarbeider i bedriften, med tanke på hvordan oppfølging i målstyringsprosessen foregår. Sentrale spørsmål vil være hvordan målene fastsettes, hvordan leder og medarbeider kommuniserer underveis i prosessen og hvordan grad av måloppnåelse vurderes og evalueres etter endt prosess. Målet med oppgaven vil være å belyse hvordan tilbakemelding i tilknytning til målene kan påvirke ansattes motivasjon og prestasjon, hvordan denne bør administreres for å få best effekt, samt på hvilken måte oppfølgingen kan gi rom for læring, både for leder og medarbeider.

Intervjuene vil ta i underkant av én time. Intervjuobjektene og/eller bedriften vil anonymiseres i oppgaven, og ved prosjektets slutt, senest 01.11.2012 vil all øvrig informasjon tilknyttet informantene og intervjuene slettes. En kopi av oppgaven tilbys etter sensuren foreligger som takk for hjelpen.

For eventuelle spørsmål om prosjektet kan min veileder ved Pedagogisk Forskningsinstitutt, professor Leif Lahn, kontaktes på telefon: 22857076 eller på e-post: l.c.lahn@ped.uio.no.

Jeg håper på positiv tilbakemelding!

Med vennlig hilsen

Kirsti Alnes

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring

Masteroppgaven har arbeidstittelen ”*Betydningen av oppfølging i målstyringsprosessen for bedrifter som benytter seg av mål- og resultatstyringsverktøyet KeepFocus*”. Målet med intervjuene er å undersøke hvordan oppfølging i målstyringsprosessen foregår, hvordan leder og medarbeider opplever arbeidet med verktøyet, samt hvilke erfaringer deltakerne har høstet underveis.

Jeg sier meg villig til å bli intervjuet i denne sammenheng og er kjent med følgende:

- Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og transkriberes av intervjueren.
- Jeg har rett til å få innsyn i det transkriberte intervjuet.
- Mitt eget og bedriftens navn vil ikke benyttes i oppgaven.
- Lydopptak i forbindelse med intervjuet og intervjudata vil bli slettet ved prosjektslutt, senest 01.11.2012.

Oslo,(dato)

.....(sign.)

Vedlegg 4

Intervjuguide - leder

Tall = Spørsmål som stilles eksplisitt

- = Informasjon jeg ønsker å få tak i; oppfølgingsspørsmål stilles der informanten ikke gir opplysninger om dette

Introduksjon:

- Intervjuet gjennomføres i tilknytning til min masteroppgave om betydningen av oppfølging i målstyringsprosessen hos bedrifter som benytter seg av mål- og resultatstyringsverktøyet KeepFocus.
- Jeg har valgt å dele intervjuet i tre deler, som vi vil gå i gjennom hver for seg. Den første delen dreier seg om forberedelsesfasen og fastsettingen av målene. Den andre delen dreier seg om kommunikasjonen mellom leder og medarbeider underveis i arbeidet med målene. Den siste delen dreier seg om samtalen og helhetsvurderingen som foregår etter at arbeidet med målene er avsluttet.
- Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledende spørsmål:

- Kan du fortelle litt om din rolle og dine oppgaver i bedriften?
- Hvor lenge har du benyttet KeepFocus?
- Hvor mange medarbeider har du som rapporterer direkte til deg i KeepFocus?
- Har dere tilpasset KeepFocus til forhold i egen bedrift, og i så fall på hvilken måte?

Forberedelsesfase og fastsetting av målene:

1. Kan du fortelle litt om hvordan målstyringsprosessen innledes og hvordan du forbereder deg til å sette i gang prosessen?
 - Hvordan går du frem for å forberede medarbeiderne på hva som skal skje, forklare hensikten med verktøyet og avklare eventuelle spørsmål?
 - Hvordan opplever du medarbeiderne; ivrige, likegyldige, motvillige?
2. Hvordan går du frem når du i samråd med din medarbeider skal fastsette hans/hennes mål?
 - Hvordan innledes samtalen, hva er viktig for deg å ta opp?
 - Hvem setter målene? Du, medarbeideren, begge?

- Er dere stort sett enige om målene? Hvordan kommer dere frem til mål dere er enige om?
3. Hva tenker du på når målene skal settes, i forhold til hvordan disse bør utformes?
 - Hva er viktig for å sette gode mål, hvordan bør målene formuleres? SMARTE? Eksempler?
 - Antall mål, vanskelighetsgrad, grad av spesifisitet, målbare/ikke målbare, tidsbegrensning?
 - Hvordan går du frem for å sikre at målene oppleves som forpliktende?
 - Hvordan sikre at målene er i overensstemmelse med bedriftens faktiske behov?
 4. Er det noen forskjell på hvordan resultatmålene og de personlige utviklingsmålene fastsettes? I så fall hva?
 5. Hvordan går du frem når den ansattes personlige utviklingsplan skal utarbeides?
 - Hva skal planen inneholde?
 6. Forsøker du å motivere den ansatte for arbeidet med målene? I så fall på hvilken måte?
 - Informerer du om ulike konsekvenser av å nå målene/ikke nå målene?
 - Informerer du om ulike belønning- og insentivsystemer?
 7. Har du noen andre kommentarer til forberedelsesfasen/fastsetting av målene som vi ikke har snakket om?

Underveis i arbeidet med målene:

8. På hvilken måte bruker du KeepFocus til å danne deg et bilde av hvordan det går med de ansattes arbeid med målene?
 - Hvor ofte sjekker du de ansattes prognoser og fremdrift i forhold til målene i KeepFocus?
 - Hvordan brukes KeepFocus til å kommunisere med de ansatte underveis i prosessen?
 - Gjør verktøyet det lettere for deg å holde oversikt over hvordan det går med målene? I så fall på hvilken måte?
9. Kan du fortelle litt om hvordan du følger opp målene underveis i målstyringsprosessen?
 - Hvordan sørger du for at store avvik fra planen unngås?
 - På hvilken måte kan målene endres og justeres underveis?
 - Er det forskjell på oppfølgingen avhengig av om prognosen er markert som grønn, gul eller rød i KeepFocus? I så fall hva?

10. I hvilken grad gir du medarbeidere tilbakemelding knyttet til arbeidet med målene?
 - Hvordan gis tilbakemelding?
 - Hvor ofte gis tilbakemelding?
11. Hva tenker du på når du gir tilbakemelding? Hva er dine kvalitetskrav når det gjelder tilbakemelding?
 - Hva mener du kjennetegner god tilbakemelding?
 - Hva mener du kjennetegner dårlig tilbakemelding?
12. Hvordan forsøker du å motivere medarbeiderne dine underveis i prosessen?
 - Oppmuntring, støtte, belønning, straff, oppmerksomhet, påpeking av konsekvenser?
13. Tror du at du som leder kan påvirke medarbeideres arbeid med målene? I så fall på hvilken måte?
 - Påvirke medarbeideres prestasjon? I så fall hvordan?
 - Påvirke medarbeideres motivasjon? I så fall hvordan?
 - Påvirke medarbeideres tro på seg selv? I så fall hvordan?
14. Er det forskjell på hvordan resultatmålene og de personlige utviklingsmålene følges opp? I så fall hva?
15. Er det forskjell på hvordan kvantitative og kvalitative mål følges opp? I så fall hva?
16. Har du noen andre kommentarer til oppfølgingsfasen som vi ikke har snakket om?

Etter arbeidet med målene er avsluttet (helhetsvurdering):

17. Kan du fortelle litt om helhetsvurderingen/målsamtalen og hvordan denne foregår?
 - Hva er ditt mål med samtalen?
 - Hva ønsker du å finne ut av/diskutere med medarbeideren?
 - Hva tror du er medarbeiderens mål med samtalen?
18. Hvordan går du frem når du skal evaluere og vurdere medarbeiderens arbeid med målene?
 - Hvilke faktorer tar du i betraktning i forbindelse med vurderingen?
 - Hvordan vurderer du sammenheng mellom medarbeiderens prestasjon og resultat?
 - På hvilken måte forsøker du å sikre at dine vurderinger er rettferdige?
19. Hvilke konsekvenser får det dersom medarbeideren har nådd målene?
 - Hvordan går du frem i en slik situasjon?
20. Hvilke konsekvenser får det dersom medarbeideren ikke har nådd målene?

- Hvordan går du frem i en slik situasjon?
21. Tror du samtalen på noen måte fører til læring for medarbeideren? I så fall på hvilken måte?
 - Hva tror du skal til for at samtalen skal føre til læring for medarbeideren?
 22. Tror du samtalen på noen måte fører til læring for deg selv? I så fall på hvilken måte?
 - Hva tror du skal til for at samtalen skal føre til læring for deg selv?
 23. Tror du målsamtalen/helhetsvurderingen kan påvirke medarbeiderens motivasjon i forhold til settingen av nye mål? På hvilken måte?
 - På hvilken måte forsøker du å motivere medarbeideren til en ny runde av målstyringsprosessen?
 24. Har du noen andre kommentarer til samtalen/helhetsvurderingen som foregår etter at arbeidet med målene er avsluttet?

Avsluttende spørsmål:

25. Hvordan opplever du generelt sett arbeidet med KeepFocus?
26. Hvilke fordeler gir verktøyet deg i forhold til målstyring?
27. Er det noen funksjoner du savner, eller noe du føler burde/kunne vært annerledes?
28. Hvor godt mener du at du får fulgt opp og gitt kontinuerlig oppfølging? Hva tror du skal til for at du i større grad får gitt løpende tilbakemeldinger og får fulgt opp på en bedre måte enn i dag?

Vedlegg 5

Intervjuguide - medarbeider

Tall = Spørsmål som stilles eksplisitt

- = Informasjon jeg ønsker å få tak i; oppfølgingsspørsmål stilles der informanten ikke gir opplysninger om dette

Introduksjon:

- Intervjuet gjennomføres i tilknytning til min masteroppgave om betydningen av oppfølging i målstyringsprosessen hos bedrifter som benytter seg av mål- og resultatstyringsverktøyet KeepFocus.
- Jeg har valgt å dele intervjuet i tre deler, som vi vil gå i gjennom hver for seg. Den første delen dreier seg om forberedelsesfasen og fastsettingen av målene. Den andre delen dreier seg om kommunikasjonen mellom leder og medarbeider underveis i arbeidet med målene. Den siste delen dreier seg om samtalen og helhetsvurderingen som foregår etter at arbeidet med målene er avsluttet.
- Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledende spørsmål:

- Kan du fortelle litt om din rolle og dine oppgaver i bedriften?
- Hvor lenge har du benyttet KeepFocus?

Forberedelsesfase og fastsetting av målene:

1. Kan du fortelle litt om hvordan målstyringsprosessen ble innledet og hvordan lederen din forberedte deg på å sette i gang prosessen?
 - Forsto du hensikten med KeepFocus og begrunnelsen for hvorfor verktøyet skulle tas i bruk?
 - Fikk du god forklaring på hva som skulle skje?
2. Kan du fortelle litt om hvordan dine mål ble satt?
 - Hvordan kom du og leder frem til gode mål?
 - Hvor aktiv var du i prosessen og hvor aktiv var leder?
 - Var dere stort sett enige om målene? Hvordan kom dere frem til mål dere var enige om?
3. Hva mener du skal til for at målene skal bli gode?
 - Hva fokuserte dere på når målene ble satt; hva var viktig?

SMARTE?

Eksempler?

- Antall mål, vanskelighetsgrad, grad av spesifisitet, målbare/ikke målbare, tidsbegrensning?
 - Hvor stor tro har du på at du kommer til å nå målene dine?
 - Opplevde du målene som forpliktende? Hva skal til for at du skal oppleve målene som forpliktende?
4. Er det noen forskjell på hvordan resultatmålene og de personlige utviklingsmålene fastsettes? I så fall hva?
5. Hvordan opplevde du utformingen av din personlige utviklingsplan?
- Hva inneholder planen?
 - Hvordan kom du og leder frem til hva planen skulle inneholde?
6. Førte samtalen med leder og fastsettingen av målene til at du ble motivert for å arbeide meg målene? I så fall på hvilken måte?
- På hvilken måte kan leder bidra til at du blir motivert?
 - På hvilken måte kan målene bidra til at du blir motivert?
 - Ble du informert om ulike konsekvenser av å nå målene/ikke nå målene? Påvirket i så fall dette din motivasjon?
 - Hvor stor tro har du på at du kommer til å nå målene dine?
7. Har du noen andre kommentarer til forberedelsesfasen/fastsetting av målene som vi ikke har snakket om?

Underveis i arbeidet med målene:

8. På hvilken måte bruker du KeepFocus til å oppdatere leder på hvordan arbeidet med målene går?
- Hvor ofte oppdaterer du målenes fremdrift og prognoser?
 - Hvordan benytter du KeepFocus for å kommunisere med leder underveis i prosessen?
 - Gjør verktøyet det lettere for deg å holde leder oppdatert på hvordan du ligger an i forhold til målene? I så fall på hvilken måte?
9. Kan du fortelle litt om hvordan leder følger opp målene underveis i prosessen?
- Hva gjør leder dersom du markerer prognosen som grønn?
 - Hva gjør leder dersom du markerer prognosen som gul?
 - Hva gjør leder dersom du markerer prognosen som rød?
 - Er det rom for at målene kan endres og justeres underveis i prosessen?
 - Hva gjør leder for å sørge for at store avvik fra planen unngås?
10. I hvilken grad mottar du tilbakemelding fra leder knyttet til arbeidet med målene?

- Hvordan mottas tilbakemelding?
 - Hvor ofte mottas tilbakemelding?
11. Hva er viktig for deg i forhold til tilbakemeldinger fra leder?
- Hva mener du kjennetegner god tilbakemelding?
 - Hva kjennetegner dårlig tilbakemelding?
12. Forsøker leder å motivere deg underveis i prosessen? I så fall på hvilken måte?
- Opplever du leder som engasjert og støttende?
 - Mottar du noen form for belønning underveis?
 - Mottar du noen form for straff underveis?
13. Kan leder påvirke ditt arbeid med målene? I så fall på hvilken måte?
- Påvirke din prestasjon? I så fall hvordan?
 - Påvirke din motivasjon? I så fall hvordan?
 - Påvirke din tro på deg selv? I så fall hvordan?
14. Er det forskjell på hvordan resultatmålene og de personlige utviklingsmålene følges opp? I så fall hva?
15. Er det forskjell på hvordan kvantitative og kvalitative mål følges opp? I så fall hva?
16. Har du noen andre kommentarer til oppfølgingsfasen som vi ikke har snakket om?

Etter arbeidet med målene er avsluttet (helhetsvurdering):

17. Kan du fortelle litt om helhetsvurderingen/målsamtalen og hvordan denne foregår?
- Hva er ditt mål med samtalen?
 - Hva ønsker du å finne ut av/diskutere med lederen?
 - Hva tror du er lederens mål med samtalen?
18. Hvordan opplever du at leder går frem for å evaluere og vurdere ditt arbeid med målene?
- Føler du leder vurderer sammenhenger mellom dine prestasjoner og resultater på en rettferdig måte?
 - I hvilken grad føler du at du selv kan påvirke vurderingene som blir gjort?
19. Hvilke konsekvenser får det dersom du har nådd målene dine?
- Hvordan går leder frem i en slik situasjon?
 - Hvordan synes du leder bør gå frem i en slik situasjon?
 - Oppfatter du disse konsekvensene som rettferdige?
20. Hvilke konsekvenser får det dersom du ikke har nådd målene?
- Hvordan går leder frem i en slik situasjon?
 - Hvordan synes du leder bør gå frem i en slik situasjon?

- Oppfatter du disse konsekvensene som rettferdige?
21. Tror du samtalen på noen måte fører til læring for lederen? I så fall på hvilken måte?
 - Hva tror du skal til for at samtalen skal føre til læring for lederen?
 22. Tror du samtalen på noen måte fører til læring for deg selv? I så fall på hvilken måte?
 - Hva tror du skal til for at samtalen skal føre til læring for deg selv?
 23. Fører målsamtalen/helhetsvurderingen til at du blir motivert for settingen av nye mål? I så fall på hvilken måte?
 - Hva kan leder gjøre for at du blir motivert for en ny runde av målstyringsprosessen?
 24. Har du noen andre kommentarer til samtalen/helhetsvurderingen som foregår etter at arbeidet med målene er avsluttet?

Avsluttende spørsmål:

25. Hvordan opplever du generelt sett arbeidet med KeepFocus?
26. Hvilke fordeler gir programmet deg i forhold til målstyring?
27. Er det noen funksjoner du savner, eller noe du føler burde/kunne vært annerledes?
28. Hvor godt mener du leder får fulgt deg opp og gitt deg kontinuerlig oppfølging? Hva tror du skal til for at leder i større grad får gitt deg løpende tilbakemeldinger og får fulgt deg opp på en bedre måte enn i dag?