



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Hvordan kan positivt lederskap bidra til
vellykket resultatstyring?

Av: Svein Aksel G. Nakkestad og Anita Helland

Emnekode: BE323E

Studium: MBA HHB Tromsø



Abstract

The subject for this paper is the connecting point between leadership and management-tools. Our main question is: How can positive leadership contribute to successful result assurance?

Positive leadership is built on transformational leadership, and represents a synthesis of positive thinking, positive psychology and system thinking, with self-leadership as its inner core. Result assurance is a management tool, similar to balanced scorecard, where future results are in focus instead of activities.

We selected four elements from positive leadership to help us to answer our main question. These elements were *self-leadership*, *motivation*, *the feeling of coping well* and the insight from those who *perform on top-level*.

We chose to use a case-study as our method. Through one of the authors, we got access to a company that made an attempt to implement result assurance in 2009. We interviewed eight managers from this company. Our study is based on theoretical assumptions, which we tested through the interviews. We also used quantitative surveys to confirm or justify our findings.

We found that our informants generally confirmed the positive relationship between the four elements in question and result assurance. Both the elements *motivation* and *the feeling of coping well* were viewed as positive factors with respect to result assurance. When it came to whether top performance would contribute in a positive way, we found that our informants wanted to turn the question opposite way round. They pointed out that result assurance could be a support for achieving top-performance, but that top-performance did not depend on result assurance. Self-leadership was viewed as positive until the point where it comes in conflict with teamwork.

Our assumption was that in order to reach the feeling of coping well, employees need to have clear goals, also when it comes to areas such as development of competence. However we found that there were few concrete goals in the result assurance scorecard on competence and learning, in the company we had as a case. Instead they used elements such as coaching, giving high challenges and “on the job”-training as the foundation for competence development.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som siste del av en erfaringsbasert MBA ved Universitetet i Nordland. Arbeidet med oppgaven har pågått over to semestre, med innlevering desember 2012. Tematisk har oppgaven vært relevant for det vi til daglig jobber med. Vi gleder oss nå til å bruke innsikten fra oppgaven i våre respektive jobber.

MBA-studiet var basert på samlinger i Tromsø. Der fikk vi vekket vår interesse for sammenhengen mellom lederskap og styringsverktøy. Gjennom egne jobber var vi allerede interesserte i de utfordringene som oppstår i dette grensesnittet. I tillegg ble vi begge fengnet av faget positivt lederskap.

Vi vil takke våre informanter for at de velvillig lot seg intervjuet og for alle deres inspirerende svar. Uten dem ville ikke oppgaven fått den praktiske vinklingen den fikk. I tillegg vil vi takke vår veileder, Professor Bjørn Olsen, for oppmuntring, rettleiding og konstruktive tilbakemeldinger. En takk også til våre tålmodige ektefeller, Rakel og Yngve, for deres kritiske blikk og vilje til å stille relevante spørsmål.

Til slutt vil vi takke hverandre for et nært og godt samarbeid.

Oslo, 18. desember 2012

Anita Helland og Svein Aksel G. Nakkestad

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er lederskap og styringsverktøy, nærmere bestemt positivt lederskap og resultatstyring. Vår problemstilling har vært:

”Hvordan kan positivt lederskap bidra til vellykket resultatstyring?”

Hensikten med positivt lederskap er å forløse ansattes iboende potensial, og derigjennom sikre seg konkurransefordeler. Resultatstyring er en form for målstyring, der man setter fremtidige resultater fremfor aktiviteter i fokus.

For å gå inn i problemstillingen valgte vi å systematisere og avgrense vår tilnærming til følgende fire elementer fra positivt lederskap: motivasjon, mestringsfølelse, selvledelse og topp-prestasjoner. Vi valgte å bruke en virksomhet som en case for på den måten å konkretisere og aktualisere problemstillingen. Vår studie er basert på teoretiske antagelser, som vi testet gjennom dybdeintervjuer av 8 ledere i virksomheten. For å bekrefte og korrigere våre funn har vi i tillegg brukt et kvantitativt materiale som bestod av medarbeider- og kundeundersøkelser.

Problemstillingen er aktuell fordi dagens ledere må forholde seg til raske endringer, større konkurranse og til høyt kvalifiserte medarbeidere som skal ledes på en for alle parter best egnet måte. Der tidligere lederskapsteorier setter lederens kompetanse i fokus, fremhever positivt lederskap viktigheten av å utvikle ansatte i retning av å lede seg selv.

Vår hovedantakelse om at elementene motivasjon, mestring, selvledelse og topp-prestasjoner bidrar til vellykket resultatstyring, ble i hovedsak bekreftet. For topp-prestasjoner tyder imidlertid funnene våre på at det snarere er resultatstyring som bidrar til topp-prestasjoner. Selvledelse er noe som oppleves å bidra til vellykket resultatstyring til et visst punkt, deretter kan det gå på bekostning av teamarbeid.

Positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring, men det forutsetter at resultatstyringen inkluderer det å ha gode mål på kompetanseheving. Vi tror at gode resultatmål på kompetanseheving, vil føre til større grad av motivasjon og fremme følelsen av mestring, og på den måten bidra til vellykket resultatstyring. Dette vil sikre at resultatstyring ikke reduseres til et kontroll- og styringsverktøy. Samtidig vil det legge til rette for læring og forbedring i alle deler av virksomheten.

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste.....	6
Tabeller.....	6
Vedlegg	6
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemformulering	9
2 Presentasjon av casebedriften.....	11
3 Teori	12
3.1 Resultatstyring.....	12
3.1.1 Resultatstyring og resultatledelse.....	14
3.1.2 Ulike resultatstyringsmodeller	15
3.1.3 Mål- og resultatstyringssystemer	18
3.1.4 Målsetting og fastsettelse av resultatindikatorer	19
3.1.6 Mulige hindringer for å oppnå vellykket resultatstyring.....	26
3.1.7 Iverksetting av resultatstyring	28
3.2 Positivt Lederskap	31
3.2.1 Innledning.....	31
3.2.2 Selvledelse.....	33
3.2.3 Mestring	41
3.2.4 Motivasjon og utvikling av topp-prestasjoner.....	49
3.3 Forskningsmodell	53
4 Metode.....	56
4.1 Innledning.....	56
4.2 Design og valg av metode	57
4.2.1 Forskningsdesign.....	57
4.2.2 intervjuguide.....	61
4.3 Etske vurderinger	63
4.4 Analyseform	63
4.5 Primær- og sekundærdata.....	64
4.6 Evaluering	65
4.6.1 Metodiske styrker og svakheter.....	67
5 Resultater, analyse og diskusjon	68
5.1 Innledning.....	68
5.2 Hvordan kan motivasjon bidra til vellykket resultatstyring?	69
5.3 Hvordan kan følelse av mestring bidra til vellykket resultatstyring?.....	82
5.4 Hvordan kan selvledelse bidra til vellykket resultatstyring?	97
5.5 Hvordan kan utvikling av topp-prestasjoner bidra til vellykket resultatstyring?.....	103
5.6 Andre faktorer som kan påvirke vellykket resultatstyring	112
6 Oppsummering og konklusjon	116
6.1 Problemstilling og arbeidsmetodikk.....	116
6.2 Sammendrag av funn og tolkninger	116
6.3 Justering av forskningsmodellen.....	118
6.5 Forslag til videre forskning	120
7 Litteraturliste	122

Vedlegg	126
Intervjuguide	126
Sekundærdata	130

Figurliste

Figur 1. Styringsformer i verdiskapingsprosessen. (Johnsen, 2007:105)	18
Figur 2. Tett koplede resultatmål og iverksettingssuksess. (Johnsen, 2007:202)	30
Figur 3. Løst koplede resultatmål og iverksettingssuksess. (Johnsen, 2007:202).....	30
Figur 4. Flokking. (Johannessen og Olsen, 2008:21).....	35
Figur 5. Positiv mestringssone (Johannessen og Olsen, 2008:75)	46
Figur 6. Forskningsmodell	56
Figur 7. Justert forskningsmodell.....	120

Tabeller

Tabell 1. Oversikt over ulike målstyringsmodeller. (Johnsen, 2007:132)	16
Tabell 2. Medarbeiderundersøkelse 2010, kort oversikt (vedlegg 2).....	130
Tabell 3. Medarbeiderundersøkelse 2010, utdrag (vedlegg 2).....	130
Tabell 4. Trivselsundersøkelse 2012, utdrag (vedlegg 2)	131
Tabell 5. Sykefraværstatistikk 2012, oversikt (vedlegg 2)	131
Tabell 6. Kundeundersøkelse 2012, utdrag (vedlegg 2).....	132

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide.....	126
Vedlegg 2. Sekundærdata.....	130

1 Innledning

I denne oppgaven har vi sett på hvordan positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring i virksomheter. Dette kapittelet gir bakgrunnen for oppgaven og problemformuleringen vår. Vi avslutter kapittelet med å presentere videre oppbygging av oppgaven. En kort presentasjon av casebedriften følger i kapittel 2.

1.1 Bakgrunn

Vi lever i et globalisert kunnskapssamfunn der endringer skjer raskt. Internett, mobiltelefoni, og nye sosiale medier fører til at informasjon og kunnskap spres over landegrensene i løpet av sekunder. Kravene til kunnskap er høye i de fleste bransjer. Konkurransen er stor, både når det gjelder virksomheters evne til å skape gode resultater, og deres evne til å tiltrekke seg de beste medarbeiderne. I dagens Europa ser vi at bedrifter må gi opp og at arbeidsledigheten stiger. Vi er vitne til at flere land opplever resesjon, mens andre er på randen av konkurs. Selv om Norge foreløpig ikke er hardt rammet, sliter flere eksportvirksomheter.

Det er interessant at noen virksomheter evner å skape gode resultater i vanskelige tider. Situasjonen er sammensatt, og det finnes ikke et enkeltstående svar på hvordan dette er mulig. Nettopp derfor er det spennende å se nærmere på hva som kan være riktige virkemidler for å sikre gode resultater.

I 2009 besluttet bedriften til en av forfatterne bak denne oppgaven å innføre resultatstyring. Et halvt år etter implementeringen viste det seg at resultatstyring ikke lenger var i fokus. Vi har hatt et ønske om å forstå årsakene til dette.

Gjennom faget *positivt lederskap* på MBA-studiet knyttet til Universitetet i Nordland, ble vi oppmerksom på at det kanskje kunne ligge elementer i denne ledelsesformen som kunne påvirke utbyttet av et ledelsesverktøy som resultatstyring på en positiv måte.

Etter hvert vokste det frem et ønske om å undersøke om vi, ut fra teorien i positivt lederskap, kunne finne frem til faktorer som vi kunne forvente ville bidra til vellykket resultatstyring. Vi oppfatter at alle ledere har behov for å sette seg inn i de utfordringer som ligger i kryssingsfeltet mellom utøvende lederskap og valg av styringsverktøy. Videre ønsket vi å undersøke våre teoretiske antagelser i en konkret virksomhet, noe vi også mener bidrar til å gjøre oppgaven mer relevant for andre lesere.

Resultatstyring

Resultatstyring er en form for målstyring der man setter forventet resultat, og ønskverdig situasjon, som selve målet. Sagt på en annen måte så er resultatstyring et forenklet styringsverktøy, som gjør det mulig for dagens ledere å sette resultatet og ikke aktivitetene i fokus.

Johnsen (2007) fremhever at resultatstyring, i sitt vesen, handler om å skape resultater gjennom forbedringer. Han hevder at resultatstyring gir mulighet til å forbedre produktivitet, effektivitet, likebehandling, forutsigbarhet, åpenhet og ansvarlighet på en måte som ikke hadde vært mulig, eller ikke like effektivt, uten resultatstyring. Videre peker han på at forbedringer ikke nødvendigvis betyr endringer. Forbedringer kan også bety å forhindre uønskede endringer som ellers ville ha skjedd.

Ifølge Stenberg (2008), er mange ledere opptatte av at aktiviteter planlegges og gjennomføres til riktig tid. De er opptatt av at de har nødvendig bemanning og at aktivitetene gjøres riktig. Det som imidlertid er enda viktigere er å identifisere og gjennomføre de riktige aktivitetene, for å oppnå ønskede resultater. Med andre ord så er det viktigere å gjøre de riktige tingene, enn å gjøre ting riktig.

I ledelse er det imidlertid slik at det vil gå noe tid fra man setter i verk tiltak til resultatene viser seg. Dette betyr at det ikke er så lett å gjennomskue god eller dårlig ledelse. Får man dårlige resultater kan disse bortforklares, mens gode resultater gjerne tas til inntekt for god ledelse. En stadig gjentakelse, imidlertid, av gode resultater betyr ifølge Stenberg (2008), at virksomheten har en ledelse som evner å identifisere og gjennomføre de riktige tiltakene.

Positivt lederskap

Johannessen og Olsen (2008) har utviklet en sammensatt ledelsesteori som de benevner *positivt lederskap*. Grunntanken er å forløse ansattes iboende potensial for å skape resultater. Positivt lederskap er et stort felt både for forskere, konsulenter og forfattere av populærvitenskapelige bøker om ledelse. Når vi snakker om positivt lederskap i denne oppgaven er det Johannessen og Olsen (2008) vi går ut fra. Positivt lederskap bygger på transformasjonsledelse og representerer en syntese av positive faktorer for ledelse ut fra blant

annet positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Vi tror at positive faktorer som dette kan bidra til vellykket resultatstyring.

Resultatstyring fordrer at man forplikter seg til å nå sine mål, samtidig som man har stor grad av frihet til selv å bestemme hvordan man skal gjøre det. Her ser vi at det er stort behov for selvledelse og selvorganisering, noe som er sentrale elementer i positivt lederskap. De ansatte må føle ansvar og ha nødvendig mandat til å nå de målene som settes.

I teoridelen om positivt lederskap gjør vi rede for coachingmetoden ”helhetlig coaching”, som Johannessen og Olsen (2008) presenterer. Vi tror at denne måten å utøve ledelse på, egner seg godt til å innarbeide viktige elementer i resultatstyring. Dette kan være elementer som det å utvikle mål, innarbeide verdier, identifisere de viktigste aktivitetene og gjennomføre tiltak overfor avvik.

I resultatstyring handler det om å bryte store overordnede mål ned til kortsiktige delmål. Et interessant perspektiv fra positivt lederskap er å se på de som presterer på et toppnivå. Er det fellestrekk ved dem? Vi tror at fellestrekene ved mennesker som presterer på toppnivå er nyttige bidrag for resultatstyringens fokus på stadig forbedring frem mot et stort overordnet mål.

Elementene motivasjon og følelse av mestring, er etter vår mening nært knyttet til det å gå i retning av topp-prestasjoner. For å ha en god styring mot overordnede resultater tror vi at de ansatte trenger å komme inn i en sone der de stadig opplever å mestre på et høyere nivå. Samtidig trenger de også en sterk indre driv, en motivasjon, som driver dem fremover.

1.2 Problemformulering

Vi ser en potensiell overføringsverdi mellom positivt lederskap og resultatstyring. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan utvalgte elementer i positivt lederskap kan bidra til at resultatstyring blir et vellykket styringsverktøy. Med dette som bakteppe har vi valgt følgende problemstilling for vår masteroppgave:

”Hvordan kan positivt lederskap bidra til vellykket resultatstyring?”

For å presisere hvilke områder vi ønsker å se nærmere på, har vi formulert fire forskningsspørsmål.

- *Hvordan kan motivasjon bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan følelsen av mestring bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan selvledelse bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan utvikling av topp-prestasjoner bidra til vellykket resultatstyring?*

Avgrensning

Som beskrevet gir resultatstyringens forpliktelse på mål og frihet på hvordan man når målene, stort behov for selvledelse og selvorganisering. Dette er nøkkelområdet vi ønsker å gå inn på i denne oppgaven. Over har skrevet at vi tror fellestrekk ved de som presterer på topp-nivå, sammen med motivasjon og mestringsfølelse, er elementer under selvledelse som vil bidra positivt for resultatstyring. Andre elementer i positivt lederskap har vi av hensyn til oppgavens omfang utelatt.

Et av elementene vi har latt være å gå inn på, men som kunne vært interessant å se på i lys av vår problemstilling er samhandlingskompetanse. I samhandlingskompetanse knyttes viktige sosiale mekanismer som kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring sammen.

Oppbygging av oppgaven

I arbeidet med oppgaven har vi hatt en overordnet plan for vårt arbeid. Denne planen har vi fulgt, men justert der det har vært nødvendig ettersom forutsetninger som tidsbruk, arbeidsmengde og perspektiver har krevd det. Arbeidsplanen har bestått av følgende ulike faser:

- Konkretisering av problemstilling, forskningsspørsmål, metode og teorigrunnlag.
- Utarbeidelse av forskningsmodell og intervjuguide.
- Gjennomføring av intervjuer og konkretisering av empiriske grunnlag.
- Bearbeidelse, analyse og skriveprosess, med hovedvekt på drøfting av funn opp mot teori, forskningsmodell og problemstilling.
- Konklusjon og anbefaling til videre forskning.

Under konkretiseringen av problemstilling, forskningsspørsmål og metode utarbeidet vi våre antagelser om hvordan positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring. Disse antagelsene la vi til grunn for utvikling av forskningsmodellen vår. Ettersom vi har valgt å

bruke en case fra en virksomhet som verktøy for problemstillingen, benyttet vi oss av muligheten for dybdeintervjuer av noen ledere i bedriften for å teste ut våre antagelser.

I tillegg fikk vi tilgang til kvantitative data fra en medarbeiderundersøkelse fra 2010, en trivselsundersøkelse fra 2012, en kundeundersøkelse fra våren 2012 og en sykefraværs status fra første halvdel av 2012. Dette ga oss ytterligere grunnlag for å sammenligne våre funn opp mot teori og litteratur.

2 Presentasjon av casebedriften

Casebedriften vi ser på, besluttet i 2009 å innføre resultatstyring som et styringsverktøy for å sikre at strategien ble forankret ned på operasjonelt nivå. Det ble leid inn en konsulent som ga opplæring i resultatstyring. Dette skjedde gjennom gruppemøter, på leder og mellomledernivå, og møter der konsulenten møtte enkeltledere én til én. Konsulenten var delvis engasjert i en periode på omtrent fire måneder. Resultatstyring ble fulgt opp med regelmessige interne møter i ett halvt års tid, men er i dag lite brukt i virksomheten.

Virksomheten har en relativ kompleks organisasjon. Den har fabrikker og salgskontorer i flere land, samt sentrale fellesfunksjoner samlet i Norge. Bedriften markedsfører produkter, med kjente varemerker, i dagligvarehandelen, gjennom egne salgskontorer, i til sammen ni land. I tillegg eksporterer de produkter til om lag tretti andre land, samtidig som de selger råvarer til andre virksomheter. Bedriften ble etablert i 2005, som et resultat av en sammenslåing av 3 virksomheter. I en virksomhet der ulike kulturer, prosesser og systemer skal integreres, samtidig som vekstmuligheter ivaretas, er det viktig å sørge for et positivt arbeidsmiljø, samtidig som man skaper godt resultat. I dag har virksomheten totalt fem fabrikker i to ulike land, og omlag 420 ansatte, noe som betyr at kompleksiteten ikke er redusert sammenlignet med situasjonen i 2009. I en organisasjon med denne kompleksiteten, er det behov for gode styringsverktøy. Det trengs en riktig balanse mellom fokus på strategiske mål og kompetanseheving, for på den måten å sikre resultater og konkurransefordeler.

Virksomhetens leder ønsker å forstå hva som kan bidra til vellykket resultatstyring, og ser gjerne at vi belyser dette i vår oppgave.

Det at vi benytter denne virksomheten som case betyr ikke at bruksområdet for resultatstyring begrenser seg til profittmaksimerende virksomheter. Krav til resultatstyring brer vel så mye om seg i det offentlige. Eksempelvis kan dette aktualiseres gjennom en kronikk av høyreleder Erna Solberg. Hun fremmet nylig et ønske om å innføre resultatstyring i skolen. Solberg hevdet at dersom skolen skal leve opp til kunnskapsløftet, må vi sette resultatkrav til den enkelte skole. Dette kan eksempelvis gjøres ved å si at alle barn skal lære å lese i første klasse (Dagbladet 07.09.12). Ved første øyekast kan dette virke som et flott mål. Men tett etterfulgt kommer spørsmålet om hva det i praksis betyr for elevene og de som jobber i skolen. Vil det bety et ytterligere krav til dokumentasjon og skjemavelde som skal fylles inn? Vil det føre til mindre tid sammen med elevene, noe som igjen kan føre til at færre lærer å lese?

3 Teori

Teorien er valgt med bakgrunn i de fire forskningsspørsmålene som samlet vil dekke problemstillingen i denne oppgaven. Teorien gir oss ulike innfallsvinkler til problemstillingen og gir oss mulighet til å besvare de fire forskningsspørsmålene og derigjennom problemstillingen.

Vi vil starte med å gjøre rede for teori om resultatstyring og definere sentrale begreper. Deretter ser vi på positivt lederskap og bruker forskningsspørsmålene til å koble positivt lederskap sammen med resultatstyring. Avslutningsvis vil vi i dette kapitlet presentere forskningsmodellen vår.

3.1 Resultatstyring

I kapittel 1 pekte vi på at resultatstyring er et verktøy som innebærer å styre en virksomhet på en måte som sikrer fremtidige resultater. En virksomhets strategi og strategiske mål er i denne sammenheng ledelsens ambisjoner. Strategien utarbeides i en *ovenfra og ned prosess*.

Resultatstyring begynner med at man involverer alle mellomledere i en *nedenfra og opp prosess*, der de selv setter sine operasjonelle mål i forhold til de strategiske målene. Et viktig poeng er at det både må settes kortsiktige og langsiktige mål, og at det må etableres rutiner og arenaer der man åpent og ærlig diskuterer hvorvidt forventet resultat er oppnådd.

Ifølge Hoff og Holving (2002) er det avgjørende at de strategiske målene er styrende for den kortsiktige planleggingen uansett valg av styringsform. De strategiske målene må dekomponeres til operasjonelle mål på ulike nivåer i virksomheten. Videre hevder de at styringsformen både må kunne måle og styre virksomheten, og overvåke endringer i eksterne omgivelser som er vesentlige for virksomheten. ”Men kanskje viktigst av alt er at vi lærer etter hvert som vi skrider frem” (Hoff og Holving, 2002:111).

Johnsen (2007), som henvender seg til forskere og studenter med sin bok om resultatstyring i offentlig sektor, har en systematisk og kritisk måte å tilnærme seg resultatstyring på. Videre peker han på at ikke-økonomiske yrkesgrupper som eksempelvis sosionomer eller forskere, kan se styring mot økonomiske mål som noe negativt. Resultatstyring innebærer ofte bruk av markedskrefter og konkurranse og det offentlige får ofte kritikk for dårlig resultatstyring. Offentlig sektor er, ifølge Johnsen (2007), et komplekst system hvor ulike aktører konkurrerer med hverandre for å fremme sine interesser. Med tanke på at den virksomheten vi benytter som case i denne oppgaven har en kompleks organisasjon, mener vi at Johnsen (2007) sin tilnærming til resultatstyring kan gi gode læringspunkter for oss.

Stenberg (2008) følger en tradisjonell økonomisk vinkling, hvor økonomer ser målrettet styring mot definerte økonomiske mål som en naturlig måte å sikre resultatoppnåelse. Stenberg (2008) fokuserer på hvordan resultatstyring kan være et virkemiddel i utvikling av ledelsesprosesser, lederteam og lederroller. Videre peker han på hvordan ledere kan sikre resultater ved å involvere medarbeidere og la dem forplikte seg på handling for å nå avtalte mål.

Definisjon og forklaring av sentrale begreper

Innledningsvis indikerte vi at resultatstyring er en utvidet form for målstyring. I resultatstyring settes et forventet resultat som selve målet.

Vår definisjonen av resultatstyring er dekket av den definisjonen som Direktoratet for Økonomistyring (DFO) gir:

Resultatstyring er 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.

Sitatet er hentet fra nettsiden til Direktoratet for økonomistyring:

<http://www.dfo.no/no/Forvaltning/Okonomiregelverket/Ord-og-begreper/Glossary/M/Mal--og-resultatstyring/>

Med begrepet *vellykket resultatstyring* mener vi at virksomheten opplever at resultatstyring gir dem et mer effektivt verktøy for å sikre sine resultater, og at de bruker denne metodikken til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre alle ledd i virksomheten.

Ettersom resultatstyring betyr at man måles på resultat og ikke på aktivitet, må det utarbeides gode resultatindikatorer. Med resultatindikator mener vi delmål som vil vise i hvilken grad resultatet vil bli oppnådd innenfor et definert tidsrom.

Med begrepet *tett koblede* resultatindikatorer mener vi resultatmål som er direkte knyttet opp mot sentrale målformuleringer, gjerne i form av økonomisk mål som eksempelvis salg, omsetning eller dekningsbidrag.

Med begrepet *løst koblede* resultatindikatorer mener vi resultatmål som er ikke direkte koplet mot sentrale målformuleringer. Vi sier da at indikatorene er av ikke-finansiell art og de oppgis da gjerne i % eller antall. Eksempler på løst koblede indikatorer kan være at virksomheten har et mål om å bedre sin effektivitet og ser at dette henger sammen med å heve kunnskapen innen bestemte områder, og bedre kommunikasjon mellom to avdelinger. Da ville resultatindikatoren kunne være at et visst antall medarbeidere har deltatt på et bestemt kurs og at det har vært avholdt et bestemt antall samarbeidsmøter mellom de avdelingene.

Løst koblede indikatorer kan også betraktes som *ytelsesindikatorer*, noe som omfatter indikatorer som måler utviklingen i en prosess eller atferd. ”Ytelsesfaktorene forteller oss om effekten av de ytelser vi har igangsatt som er med på å bestemme fremtidig resultat. Dette er *forkantindikatorer* som gir varsler om de ytelser som måles går som planlagt.” (Hoff og Holving, 2002:395)

3.1.1 Resultatstyring og resultatledelse

Mange setter likhetstegn mellom målstyring og resultatstyring, men målstyring er bare en av flere resultatstyringsmodeller, ifølge Johnsen (2007). To andre mulige

resultatstyringsmodeller er overvåkningssystemer og sammenligninger. I komplekse organisasjoner kan man gjerne ha en blanding av alle modellene. Vi vil komme nærmere inn på de ulike resultatstyringsmodellene i kapittel 3.1.2.

I landskapet rundt resultatstyring dukker ordet *resultatledelse* opp. I denne sammenheng er resultatstyring og resultatledelse det samme. Ettersom oppgaven handler om ledelse og styring, tar vi med et utdrag av en artikkel Terje Folge i Ukeavisen Ledelse har skrevet om resultatledelse. Terje Folge som er styreformann i Considium Consulting Group AS og var med å starte selskapet i 1985 har lang erfaring som konsulent innen resultatledelse, lederutvikling og lederveiledning. Ettersom konsulenten som ble benyttet av virksomheten i 2009 kom fra Considium Consulting Group AS, mener vi at Folges betraktninger er relevant for oppgaven.

I Ukeavisen Ledelse nr 23, 19.06.09 peker Terje Folge på at dagens ledere bruker mye tid og energi på å konkretisere strategiske ambisjoner:

”Hensikten er å legge gode planer for at virksomheten skal produsere ønskede resultater. Det er derfor et paradoks at resultatene uteblir. Mennesker reagerer ofte på uforutsette måter når resultatene ikke blir som forventet. Man blir mer opptatt av å forklare hvorfor resultatene uteblir, enn å sette inn tiltak for å nå sine mål. Ofte ser man en tendens til å snakke om resultater fremfor å levere resultater. Dessuten er man opptatt av ressurstildeling istedenfor resultater av ressursbruk. I tillegg er man mer opptatt av å rette oppmerksomheten mot det som har skjedd, istedenfor mot det som skal skje.”

Resultatledelse bygger på forpliktelse på resultat og frihet på aktivitet/handling. For å kunne forplikte seg på resultat må mål formuleres og måletall, eller resultatindikatorer, må utarbeides. Videre hevder Folge i samme artikkel, at det er viktig å ha klart for seg hvor man vil, mens de store utfordringene ligger i hvordan man kommer seg dit. Et eksempel han benytter som illustrasjon på dette er en bilfører som har klart for seg hvor han skal, men han må selv ta ansvar for å tilpasse kjøringen etter vær og føreforhold.

3.1.2 Ulike resultatstyringsmodeller

Ifølge Johnsen (2007) er målstyringsmodellen og dens mange varianter, den resultatstyringsmodellen som er mest kjent. Tabell 1 er en typologi hentet fra Johnsen (2007),

som viser tre forskjellige resultatstyringsmodeller og noen ulike karakteristika som illustrerer forskjellen på dem.

	Målstyring	Overvåking	Sammenligninger
Forholdet mellom målsettinger og resultatindikatorer	Tett kopling	Frikopling	Løs kopling
Analysenivå	Organisasjoner Avdeler Individer	Programmer Verdikjeder Tjenester	Tjenester Prosesser
Imiterbar	Lett	Vanskelig	Vanskelig
Kopierbar	Rimelig	Ressurskrevende	Ressurskrevende

Tabell 1. Oversikt over ulike målstyringsmodeller. (Johnsen, 2007:132)

Målstyring bygger på at resultatstyringen inngår i et hierarkisk styringssystem. I dette ligger det at målformuleringer på et høyere nivå bestemmer resultatindikatorerne på lavere nivå i et forholdsvis tett integrert system. Ifølge Johnsen (2007) er målstyring som ble popularisert av Peter F. Drucker på 1950 tallet, og balansert målstyring, utviklet av blant annet Harvard Business School-professor Robert S. Kaplan i slutten av 1980 årene, de mest kjente oppskriftene på målstyring. Målstyring handler, ifølge Drucker (1954), om målformuleringer, deltakelse av ansatte i beslutningsprosessene og tilbakemeldinger om resultater.

”Målstyring blir ofte dokumentert i planer, men planer betyr ikke alltid iverksettelse”
Johnsen (2007:138).

Balansert målstyring er en oppskrift for strategisk styring og legger stor vekt på ikke-finansielle indikatorer. Den balanserte målstyringen er ifølge Johnsen (2007), en hierarkisk ovenfra og ned styrt modell. Modellen tar ikke hensyn til forhold i omgivelsene som også kan påvirke forholdene i målemodellen. Balansert målstyring ble ifølge Johnsen (2007), tilsynelatende aldri en suksess, noe som han hevder at i stor grad skyldes avstanden mellom prat og planer på ene siden og handling på den andre.

Med bakgrunn i denne påstanden kan det derfor virke som om balansert målstyring ikke gir det som var målet med denne styringsmodellen. Ifølge Hoff og Holving (2002), var selve målet med å innføre balansert målstyring å etablere den lærende organisasjonen. ”Vi kan

definere den lærende organisasjonen som en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sine evner til å skape sin egen fremtid.” (Hoff og Holving, 2002:33)

Målstyringsmodellen skiller seg fra resultatstyring ved at resultatindikatorerne er målinger av faktiske prosesser eller produkter som har blitt utført eller produsert, og ikke en beskrivelse av fremtidige ønskelige tilstander slik det er i resultatstyringsmodellen. Poenget er ifølge Johnsen (2007), at en organisasjons resultater er flerdimensjonale og all informasjon om resultater må analyseres og vurderes i sammenheng.

Overvåkingssystemer måler produksjonsprosessen, gjerne som en verdikjede, og er friere koplet til virksomhetens strategiske mål enn målstyring (Johnsen, 2007). Sentralt i overvåkingssystemer ligger det at resultatmålingene skal gi beslutningsrelevant informasjon. Et eksempel kan være en verdikjede som her kan forstås som en produksjonsenhet, hvor relevante resultatindikatorer kan være kapasitetsutnyttelse, kvalitetsskala, gjennomsnittskostnad og dekningsgrad.

I praksis er det vanskelig å finne gode indikatorer og nøkkeltall for resultatmålinger i overvåkningsmodellen. Her blir resultatindikatorerne derfor kun et hjelpemiddel for å gjennomføre marginale endringer i ønsket retning. For å forbedre slike vurderinger kan det være ønskelig å sammenligne resultatindikatorerne mellom ulike enheter innen virksomheten. I praksis blandes derfor ofte overvåkings- og sammenligningsmodeller.

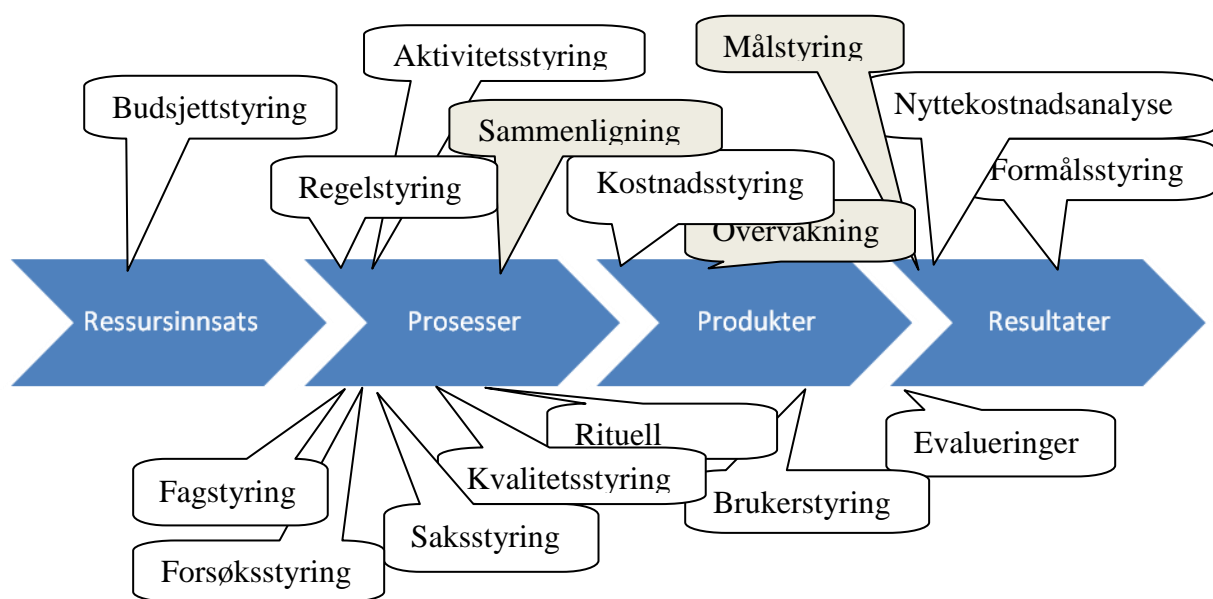
Sammenligninger bygger, ifølge Johnsen (2007), på at det kan være løse koplinger mellom målsettingene i organisasjonen og resultatindikatorerne i informasjons- og beslutningssystemene. Den mest kjente sammenligningsmodellen er beste praksis-sammenligninger. Grunntanken i beste praksis-sammenligninger handler om å sammenligne seg med de antatt beste i bransjen eller med de beste produksjonslinjer, salgsapparater og lignende innenfor samme bedrift.

Johnsen (2007) hevder at både sammenligninger og overvåking ofte blir brukt i offentlige virksomheter for å oppnå åpenhet og læring, og er i liten grad knyttet opp mot økonomiske insentiver. Videre mener han at målstyring er relativt lett å kopiere, mens sammenligning og overvåking krever mangeårig utvikling av resultatindikatorer og betydelig investering i

kompetanse og systemer. Muligheten for utvikling av ekstra konkurransefortrinn ligger derfor primært i sammenligning og overvåking.

3.1.3 Mål- og resultatstyringssystemer

Styring i praksis gjennomføres på mange forskjellige måter. Eksempelvis styrer man i henhold til budsjetter, kostnader, kvalitetskrav og kundetilfredshet. Ifølge Johnsen (2007), kan svakheter i en styringsform oppveies av styrke i andre former. Dessuten kan forskjellige styringsformer rettet mot ulike deler av verdiskapingskjeden bidra til en akseptabel total styring. Figur 1 viser på en forenklet måte hvordan vanlige styringsformer styrer ulike deler av verdiskapingsprosessen.



Figur 1. Styringsformer i verdiskapingsprosessen. (Johnsen, 2007:105)

Som det fremgår av figur 1 er det mange styringsformer som påvirker ressursinnsatsen, prosessene, produktene og resultatene. Resultatstyringsmodeller har derfor mange konkurrerende, overlappende og utfyllende modeller i praktisk styring.

Spørsmålet er om ledere og mellomledere i en kompleks organisasjon med mange styringsformer, vil mene at de allerede har så mange styringsformer at resultatstyring oppleves unødvendig? Her peker Hoff og Holving (2002) på viktigheten av å tydeliggjøre hvilke styringsmodeller som er gjeldende og som skal erstattes av den styringsmodellen som implementeres. Her er det også mulig å tenke seg at noen av de modellene virksomheten allerede benytter kan justeres i retning av resultatstyring.

3.1.4 Målsetting og fastsettelse av resultatindikatorer

Fastsettelse av mål og resultatindikatorer kan være en krevende prosess for organisasjonen. Her vil vi komme inn på ulike utfordringer og dilemma organisasjoner vil måtte ta stilling til ved fastsettelse av målsettinger og resultatindikatorer.

Målsetting og utfordringer

Når målene skal settes er det flere forhold å ta hensyn til. Johnsen fremhever flere forskere som advarer mot å koble målsetninger til finansielle insentiver (Johnsen 2007). Blant annet viser han til amerikaneren John Locke, som er sentral i forskningen på ledelse, målsettinger og motivasjon. Locke hevder at det å koble målsetninger til finansielle insentiver kan føre til at man blir for opptatt av å nå sine egne mål og at dette kan føre til uheldig konkurranse. Nederlenderen Hans de Bruijn (2002), peker på at dersom resultatmålinger benyttes til å vurdere og belønne, er det behov for en viss grad av stabilitet og standardisering i organisasjonen. Denne standardiseringen og likheten kan gå utover behovet for fleksible og lokale, desentraliserte løsninger for læring og rapportering.

Johnsen (2007) tar også med henvisning til amerikaneren Michael C. Jensen som ikke fraråder bruk av lønnsinsentiver knyttet til resultatindikatorer. Jensen (2003), hevder samtidig at det ikke bør være for tett kopling mellom budsjetter og resultatkrav, og resultatindikatorer. Ifølge Johnsen (2007), mangler vi empirisk forskning på bruk eller ikke bruk av økonomiske insentiver knyttet opp mot ulike resultatindikatorer. En kombinasjon av mål med og uten økonomiske insentiver kan ifølge Johnsen (2007), være en god løsning. I kapittelet om positivt lederskap vil vi ta opp nyere forskning av Bård Kuvaas (31. august 2009), som tyder på at indre motivasjon er bedre enn ytre motivasjon.

På de områder der organisasjonen har behov for læring kan man bevisst unngå økonomiske belønning og heller konsentrere seg om årsak og virkning i resultatmålingen. Dette kan eksempelvis gjøres ved jevnlig å diskutere om de resultater som ble oppnådd var i tråd med det som var forventet da tiltakene ble satt i verk. På den måten vil informasjon, atferd og resultater forsterke virksomhetens samlede verdiskaping. (Johnsen, 2007)

På samme måte kan en også synliggjøre og innlemme forhold som er viktige for resultatstyringen og verdiskapingen, men som er vanskelig å måle, og belønne disse med økonomiske insentiver. Ved å begrense økonomiske insentiver til kun å gjelde noen spesielle

forhold, kan vi forebygge tunnelsyn og overfokusering på det som blir målt og belønnet, noe som ifølge Johnsen (2007), er en vanlig dysfunksjonell virkning av resultatstyring.

Det må også vurderes hvor mange målsettinger som skal brukes. For mange og ulike målsettinger kan føre til at det er vanskelig å se de viktigste målsettingene. Hoff og Holving (2002) viser til den amerikanske professoren Miller, som hevder at mennesket kan huske og jobbe kreativt med inntil syv ulike informasjonselementer. Blir det for mange elementer vil det ifølge Miller, være sannsynlig at ingen av elementene får nok oppmerksomhet og at resultatet ikke blir optimalt. De fleste er nok også mest effektive dersom vi ikke har for mange styringsparametre, eller som ledelsesguru Tom Peters har sagt: ”What gets measured gets done” (Hoff og Holving, 2002:108). Det bør dessuten avgjøres om målene skal være stabile over tid, eller fleksible dersom omgivelsene skifter. Videre må det vurderes hvor utfordrende målene skal være og hvordan målene skal integreres på tvers av avdelinger for at organisasjonen samlet skal styre mot felles mål (Johnsen, 2007).

Tett og løst koblede mål- og resultatstyringssystemer.

Ifølge Johnsen (2007) er det en utbredt myte at tett koblede systemer er rasjonelle. Denne myten bygger på teorien om det *økonomiske mennesket* og idealet om kontroll ovenfra i den hierarkiske styringskulturen. Det økonomiske mennesket forholder seg til knapphet og behov, og vurderer mulige alternativer ut ifra nytte og kostnader.

I den hierarkiske styringskulturen antas det ifølge Johnsen (2007), at ledelsen vet bedre enn de ansatte hvordan målsettingene bør være, og hvordan oppgavene skal løses. Videre antas det at ledelsen formulerer entydige og klare målsettinger, og at ledelsens vilje skal følges.

I motsetning til Stenberg (2008) argumenterer Johnsen (2007) for at organisasjonens målsettinger under visse forhold, i det minste i iverksettelsesfasen, bør ha en løs kopling mellom resultatindikatorer og målformuleringene. Dette reiser spørsmål om den hierarkiske styringskulturen egner seg i iverksettelsesfasen. Kanskje er det i oppstartfasen viktig å være åpen for at andre enn ledelsen vet best hvordan oppgavene skal løses?

Løs kopling mellom målsettinger og resultatindikatorer vil gi organisasjonen bedre mulighet til å oppnå tilsiktede instrumentelle virkninger som læring, forutsigbarhet, åpenhet og ansvarlighet. Vi mener her at ved å ha løs kopling vil man lettere kunne endre eller justere

indikator/delmål underveis, om det viser seg at den indikatoren som ble satt i utgangspunktet ikke var god nok. Johnsen (2007) hevder at dersom det er for tett kopling mellom målformuleringer og resultatindikatorer, vil iverksettingen trolig ikke lykkes. I verste fall vil målesystemet kun fungere som et symbol eller legitimering på det retoriske nivå uten å føre til praktisk bruk av systemet. Vi tolker dette dit hen at for tett kopling ikke vil føre til mer læring, forutsigbarhet, åpenhet og ansvarlighet, og at man ikke bruker resultatstyring til å gi å forbedre virksomheten gjennom læring.

En av våre antagelser er at det i casebedriften ikke ble jobbet godt nok med de indikatorene som var løst koplet til målformuleringene. Vi har tidligere pekt på at det er krevende for en virksomhet å definere gode resultatindikatorer og spesielt gjelder dette de som er løst koplet til målformuleringene. For mange virksomheter er det imidlertid de løst koplede resultatindikatorer som vil øke virksomhetens evne til å oppnå læring, og derigjennom sikre konkurransefortrinn som er langsiktig og vanskeligere å kopiere.

Mål, måltall og resultatindikatorer

Vi har tidligere pekt på at resultatstyring er en *nedenfra og opp prosess*, der de som utfører aktivitetene iverksetter resultatmålingene. Vi har også pekt på at resultatstyring kan benyttes til utvikling av organisasjonen. Dette betyr at noen resultatindikatorer kan brukes til å måle måloppnåelse, mens andre resultatindikatorer kan teste alternative teorier og hypoteser. Resultatmålingene kan med andre ord analysere virksomheten på en systematisk måte og slik bidra til prosessene med å formulere strategier og målsettinger.

Ved formulering av målsettingene er det viktig å se sammenhengen mellom egne, avdelingens målsettinger og organisasjonens helhetlige mål. Dette krever også vilje til å prioritere. Den som setter målene må ta ansvar for gjennomføringen. Videre må den som setter målene synliggjøre avvik og tiltak.

Det er avgjørende at målformuleringene blir kommunisert og oppfattet slik de er ment. Hoff og Holving (2002) hevder at for å kunne oppnå suksess er det viktig at ledelsen lykkes i sin bestrebelse for å få hele virksomheten til å jobbe mot felles mål.

Ifølge Stenberg (2008) har mange ledere opplevd at de tiltakene de har truffet for å komme på riktig kurs, i stedet har forsterket problemene. Grunnen til dette kan være at komplekse

organisasjoner reagerer annerledes enn vi intuitivt tror. Mange har lært å tenke årsak og virkning i lineære systemer preget av nær sammenheng mellom årsak og virkning. Man leter etter en sannsynlig årsak og prøver å treffe praktisk tiltak i forhold til den.

”Det trenger det ikke være noen årsak til en spesiell hendelse, men det kan være mange gode grunner til at det allikevel skjer.” (Johannessen og Olsen 2008:285). Dette utsagnet tar inn et element vi ofte overser, nemlig elementet tid. Når vi leter etter en årsak ser vi ofte bakover i tid. Hva har forårsaket den situasjonen vi er kommet opp i? Det kan imidlertid hende at svaret ligger i fremtiden. Tidligere erfaringer og forventninger kan med andre ord ligge til grunn for at en hendelse oppstår. Er man tidligere blitt skuffet over nye styringsverktøy, kan det legge en demper på lysten til å akseptere et nytt verktøy. Er denne ulysten sterk nok, kan man tenke seg at den vil kunne skape en så sterk motstand hos enkelte, som vil kunne forhindre vellykket innføring av nytt styringsverktøy.

I arbeidet med sosiale og komplekse systemer er det ifølge Stenberg (2008), ikke nødvendig å forstå i detalj hvordan slike systemer oppfører seg. For å oppnå resultater er mye oppnådd ved å involvere, engasjere og skape tett samarbeid mellom de mennesker som er en del av systemet. På den måten vil man aktivere organisasjonens interne energi. Virksomheten må så satse på å lære effektivt av egne prioriteringer og erfaringer.

Stenberg (2008) fremhever viktigheten av å oppmuntre til selvorganisering og selvledelse med frihet på aktivitet, og drive ledelse med utgangspunkt i forpliktelse mot avtalte mål, resultater og verdier. Selvledelse og selvorganisering er noe som også er viktige elementer i positivt lederskap. Vi ser med andre ord en mulig kobling til positivt lederskap her.

En viktig forutsetning for at selvledelse skal føre til ønskede resultater er oppgaveforståelse. Her peker Bendixen et al. (2011) på at ledere må være systematiske i repetisjon av temaet, noe som vi mener også gjelder for tydeliggjøring av resultatmål. Dette kan gjøres gjennom introduksjoner, kommentarer og øvelser. Mange ledere er seg ikke bevisst hvor virkningsfull denne formen for påvirkning er. I stedet bruker medarbeidere mye tid på å finne ut hva ledelsen mener, hva deres atferd betyr og hva som er viktig. Et annet element er entusiasmens kraft. Ifølge Bendixen et al. (2011) har begrepet entusiasme en positiv kraft som henger sammen med å motivere, noe som også kan være et knutepunkt mellom resultatstyring og positivt lederskap.

Mål og makt

Ifølge Stenberg (2008) er det irrelevant å diskutere om makt er ”bra” eller ”dårlig”, selv om makt gir mange en rekke negative assosiasjoner. Makt er en realitet – også for en moderne bedriftsleder i et demokratisk samfunn. ”Makt er noe vi er svært opptatt av, men som vi ofte sier vi tar klar avstand fra” (Stenberg, 2008: 109).

Ifølge Stenberg (2008) er ingen ansatte redde for titler og status lenger. Konsekvensene av ikke å følge ordre er minimale. Videre hevder Stenberg (2008) at dagens ledere bare kan få en relativ situasjonsbetinget makt. En leders premisse for å lykkes som leder er at han evner å skaffe seg tilstrekkelig autoritet og makt for å få gjennomført nødvendige tiltak for og nå avtalte mål.

Fremtidige ledere må bruke klarhet om strategiske mål til å etablere kortsiktige kontrakter i forhold til sine medarbeidere, kolleger og overordnede. Jo mer konkrete og realistiske disse kontraktene er, desto tryggere er plattformen for å bygge autoritet og innflytelse.

Her er det nærliggende å komme inn på begrepet den *lærende* organisasjonen, jf kap. 3.1.2. De ledere som evner å forstå at ikke all kunnskap kan uttrykkes gjennom språk og formulering, og klarer å legge til rette for bruk av taus kunnskap, vil gi mening til begrepet *lærende organisasjon*. Dette betyr at ledere må forstå at det er selv prosessen, eller evnen til å søke ny kunnskap som er det viktigste. ”Det er noe positivt, anerkjennende og kraftfullt i begrepet lærende organisasjon” (Bendixen et al., 2011:111) Forfatterne peker på at bak begrepet må det ligge en erkjennelse hos lederne av at det foreligger et behov for kontinuerlig fag- og organisasjonsutvikling for å kunne leve opp til forventninger om høyere kvalitet på ytelse og produkter.

Ledermakt vil ifølge Stenberg (2008), bygge på lederens evne til å forhandle seg frem til og innfri egne målkontrakter, og å hjelpe andre som er avhengig av ham til å sette opp og innfri sine målkontrakter. Videre vil ledermakt ligge i en leders evne til å øke sin egen troverdighet og betydning som leder overfor alle som er avhengig av han og hans resultater.

Stenberg peker på at det er et gjensidig forpliktende avhengighetsforhold mellom mennesker i et arbeidsforhold som vil gi fremtidens leder den makt de trenger.

Også her ser vi et koblingspunkt mellom positivt lederskap og resultatstyring. Vi tror at helhetlig coaching kan passe meget godt inn i den virkeligheten som er beskrevet i avsnittet over.

Ledelsesprosesser og læreprosesser:

Ifølge Stenberg (2008) innebærer innføring av resultatstyring å gjennomføre strukturerte og formaliserte ledelsesprosesser. ”Resultatstyring setter i gang kontinuerlige læreprosesser i bedriften og gjør det mulig for mange mennesker å lære samtidig.” (Stenberg, 2008:32). For å få til dette må ledere lære seg å tenke og handle annerledes enn før. Ifølge forfatteren er det viktig å bryte med tilvante tankemønstre. En god ledelsesprosess består av samspill mellom tanke og handling, hvor det å tenke ut gode mål og planer bare er ett av mange skritt på veien.

Stenberg (2008) definerer en ledelsesprosess som et avtalt arbeidsopplegg der en ledergruppe trinnvis arbeider seg frem til konkrete resultater. I prinsippet vil et slikt opplegg innebære en blanding av resultatplanlegging, gjennomføring av tiltak og resultatstyring. I prosessen bearbeider og utvikler ledergruppen både styringsmidler (mål og resultatrapporter) og styringsevne (prioritere ressurser, gjennomføre tiltak og drive resultatstyring).

Bedixen et al. (2011) fremhever viktigheten av å være mentalt tilstede når man jobber med prosesser, prøve å finne mening i andres utsagn, og peker på dialog og refleksjon som viktige faktorer. Det må gis tid til fordøyelse for å få til videre behandling og oppnå delaktighet. Deltagerne i en prosess har behov for å bli sett og hørt. Her er det viktig å bryte med tankesettet at man skal komme frem til en *riktig løsning* og heller konsentrere seg om å gjøre de riktige tingene.

Stenberg (2008) skriver at prosessen må være en intuitiv, iterativ og kontinuerlig læreprosess samtidig.

Med *intuitiv* mener Stenberg (2008) her at ledere ut i fra erfaring, kompetanse og tilgjengelig informasjon gjør valg av hva som er strategiske utfordringer, for så å ta en beslutning om mål og tiltak. Dette kan også omtales som magefølelse. Selv med den beste informasjon tilgjengelig må ledere gjøre intuitive valg og bestemme seg for *noe* nå, men som de dessverre ikke med sikkerhet kan vite effekten av. Det at det blir tatt en beslutning er imidlertid av absolutt betydning.

Med en *iterativ* prosess menes en prosess som stadig gjentas og hvor man søker seg fram til en sunn balanse mellom innsats og resultater. Her pekes det på at der det er enighet om felles mål, kan det være mange veier som fører til målet. Noen ganger må vi også kunne skifte mål. I en iterativ prosess lar vi resultateffekten av det vi gjør påvirke vårt arbeid med mål, gjennomføring og styring. Vi ser utvikling av styringsvirkemidler og styringsevne som en helhetlig prosess og tar konsekvensene av dette i måten vi driver ledelsesarbeid på.

”Det endelige resultat vil være avhengig av hvor raskt vi lærer, og hvor raskt vi tar konsekvensen av det vi lærer”. (Stenberg, 2008:96)

Bendixen et al. (2011) fremhever at ledelse inkluderer det å forme og lede arbeidsprosesser som bygger på analyse av de *dynamiske og følelsesmessige* kreftene i organisasjonen. De bruker begrepet psykodynamisk og peker på det som en forståelsesramme for analyse av de prosesser som foregår i en organisasjon. De viser til at det psykodynamiske perspektiv henter sine referanser fra erkjennelsen av at følelser spiller en viktig rolle i organisasjoners liv, og at vi er preget av den første organisasjonen vi møtte, nemlig familien. Videre peker de på at styringssystemer ofte er på plass, men skal de være virksomme over tid, må de vurderes kritisk underveis. ”Måler systemene det vi leverer og skal levere, eller måler de noe som er mindre sentralt?” Og ”oppleves det som måles som viktige og relevante uttrykk for det medarbeideren mener er de faglige oppgavene”? (Bendixen et al., 2011:25). Mulig ligger det her en kime til forståelse av hvorfor resultatstyring ikke ble opprettholdt som styringsverktøy i virksomheten vi ser på?

For å få til en god prosess må ledergruppen lære seg å tolke signaler og krav både utenfra og innenfra riktig. Ifølge Bendixen et.al (2011) må man ikke glemme at medarbeiderne har med seg hele sitt følelsesregister, hele sin historie og alle sine erfaringer inn i organisasjonen, og alt dette får utspille seg i organisasjonen. ”Dette er ikke noe vi legger igjen hjemme når vi går på jobben” (Bendixen et al, 2011:21). En mulig kobling til Positivt lederskap her, er viktigheten av den enkelte ansattes selvbilde og følelse av mestring.

Lederteam:

Ifølge Hoff og Holving (2002) er det et team som består av ledergruppen som må ta ansvaret for innføringen av resultatstyring. Dyktige mennesker som hver for seg mestrer sine oppgaver

vil selvfølgelig være en forutsetning for å oppnå resultater. Å lære seg å arbeide i et team er viktig sett fra et kundeperspektiv, men først og fremst for å skape utvikling og stimulere til kreativitet og innovasjon.

Formålet med et team er ifølge Stenberg (2008), å skape resultater. Man blir enige om individuelle og felles mål. Et team skaper trygghet og tillit ved at deltagerne jobber nært sammen mot felles mål. Det utvikles felles kjøreregler for teamet, og alle i teamet er gjensidig forpliktet til å sikre at samarbeidet går som avtalt. Avvik fra mål blir raskt reagert på og gjort noe med. Effekten av raske og direkte reaksjoner er viktig, først og fremst utad, men også innad når det gjelder teamets egen vekst og utvikling.

Når et team ikke fungerer så er det ifølge Stenberg (2008), ofte fordi felles mål ikke er forstått og akseptert. Egne eller personlige mål får fortrinn fremfor gruppens. De virkelige problemstillingene kommer ikke på bordet fordi det er for mye spenning i gruppen. Det blir handlet før saken er bearbeidet i gruppen, eller noen melder seg ut. Det er uklart hvem som har ansvar for hva. Ofte er det slik at ledelse- og teamprosesser ikke er oppe til diskusjon i gruppen. Det kan ifølge Stenberg (2008), også være at den enkelte mangler mandat og virkemidler til å innfri forventinger sett fra eget ståsted.

3.1.6 Mulige hindringer for å oppnå vellykket resultatstyring

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori relatert til implementering og mulige fallgruver ved iverksetting av resultatstyring.

Innledningsvis så vi på sammenhengen mellom strategi, strategiske mål og resultatstyring. Ifølge Stenberg (2008) bruker ledere så mye av sin energi på målformulering, strategi, oppstart av tiltak og daglige driftsoppgaver, at de er for ”slitne” til å følge opp. Etter hvert som resultatene begynner å vise seg, velger man ikke å bruke resultat i styringen. I stedet for å sette inn tiltak for å nå målene, begynner man ved hjelp av prinsipper, filosofi eller situasjonstilpasning, å forklare hvorfor resultatene ikke ble som ønsket.

I noen organisasjoner kan det være manglende modenhet i forhold til innføring av nye styringsverktøy. Dette kan skyldes flere forhold, som manglende innsikt i virksomhetens mål, eller i forståelse for styringsverktøy. Det kan også ifølge Hoff og Hoving (2002), skyldes

mangelfull utarbeidelse av styringsparametre, som fører til at man ikke ser hensikten med styringsverkstøyet.

Stenberg (2008) peker videre på tre utfordringer som ledere må lære seg å håndtere. Ledere må trene på å utvikle en kultur der det er positivt å synliggjøre avvik, i stedet for å bortforklare. Videre må de trene på selv å sette i verk tiltak, og øke graden av eget initiativ så snart resultatavvik oppstår. Det tredje dilemmaet er at det legges for liten vekt på å skape oppslutning og forpliktelse mot de målene man har satt. Her vil man kunne være tjent med å etablere treningsarenaer hvor alle ledere involveres i målsettingsarbeidet, og der det utvikles gode ledelsesprosesser.

Vi tror helhetlig coaching, som vi skal se på under redegjørelsen for positivt lederskap, kan være et godt bidrag til å løse de tre dilemmaene i foregående avsnitt. Ved at en leder følger den ansatte tett opp både én til én og i team, vil lederen få en anledning til nettopp å skape kultur. Ved å bygge på det som er positivt og synliggjøre at man ikke er ute etter å finne syndebukker, vil det trolig bygges en kultur for å synliggjøre avvik, trene på å ta initiativ og sette i verk tiltak og skape oppslutning og forpliktelse om satte mål. Helhetlig coaching vil også kunne være metoden som med fordel kan benyttes når det skal etableres treningsarenaer for å utvikle målsettingsarbeid og ledelsesprosesser.

Iverksetting av resultatmålinger for ikke-regnskapskyndige kan ifølge Johnsen (2007), være ydmykende og truende. Johnsen hevder videre at resultatmålinger både kan gi en gapestokkeffekt så vel som en mer positiv ladet insentivvirkning. For at ikke-regnskapskyndige skal beholde styringen i en for dem utrygg situasjon, kan de ta i bruk teori som er beskyttende og antilærende. Kunnskap blir med andre ord brukt som makt. De regnskapskyndige på sin side kan bli ensidig tekniske eksperter som bygger sitt selvbilde på systemteori og regler.

Vi tror at den positive tilnærmingen til coachingprosessen gjør at det bygges en kultur der det er positivt også å synliggjøre avvik. Da unngår man gapestokkeeffekten og behovet for forsvarsverk i form av antilæring og bygging av beskyttelsesmurer.

Regnskapskyndige og andre som jobber med systemiverksetting må ifølge Johnsen (2007), lære seg å tenk nytt. Oppfølging av resultatrapportering i iverksettingsstrukturer med nettverk

og læringsfora kan være nettopp en slik ny måte å tenke på. Her handler det om å dele og sammenligne erfaringer, det vil si utveksling av taus kunnskap.

Ifølge Johnsen (2007) er det en vanlig antakelse i resultatstyring at det foreligger en grunnleggende læringsteori om at beslutningstakerne vil lære av resultatinformasjonen og deretter fatte bedre beslutninger. Utfordringen er imidlertid at man da ikke har tatt hensyn til hvordan læring foregår i organisasjoner. Vi oppfatter at dette handler om at man ikke tar hensyn til at en organisasjon består av mennesker med individuelle tanker og erfaringer, som er med på å danne grunnlag for en beslutning. Man bør med andre ord ikke ta beslutningen *kun* på bakgrunn av resultatene.

I iverksettingsstrukturen for resultatstyring bør det brukes nettverk for å sammenligne og analysere resultatmålinger. I tillegg bør det etableres læringsfora for å følge opp resultatstyringen

Ifølge Johnsen (2007) hevder nederlenderen Hans de Bruijn at resultatstyringsmodeller kan ha dysfunksjonelle virkninger på organisasjoner. Bruijn (2002) har fremsatt en interessant hypotese om at graden av pervertert atferd øker med graden av ambisjonsnivå for systemet. Han hevder at dersom resultatmålingene benyttes for vurdering og belønning, kan en pervertert atferd utvikle seg. Dette skyldes at aktørene tilpasser seg strategisk. Slik atferd kan bli et stort problem når resultatmålinger koples til finansielle belønninger, spesielt når disse belønningene er knyttet til individer.

3.1.7 Iverksetting av resultatstyring

Johnsen (2007) peker på to idealtyper for iverksettelse av resultatstyring. Og at de to idealtypene, ”løs” og ”tett kopling” mellom målsettinger og resultatindikatorer, kan knyttes til en skala for måling av iverksettingssuksess.

Grad av suksess kan ifølge Johnsen (2007), måles i fire hierarkiske nivåer.

Det første nivået er *adopter*ing, som betyr at en modell er valgt, systemet er besluttet innført og tatt i bruk av beslutningstakerne.

Det andre nivået er *iverksetting*. Et system kan iverksettes selv om brukerne ikke er tilfredse med systemet. Det kan være påtvunget fra høyere hold eller tiltenkt brukt til eksterne legitimeringsformål.

Det tredje nivået er å *ta systemet i bruk*. Det vil si at resultatindikatorer faktisk benyttes av en organisasjons styringsprosess for læring, beslutninger og tiltak.

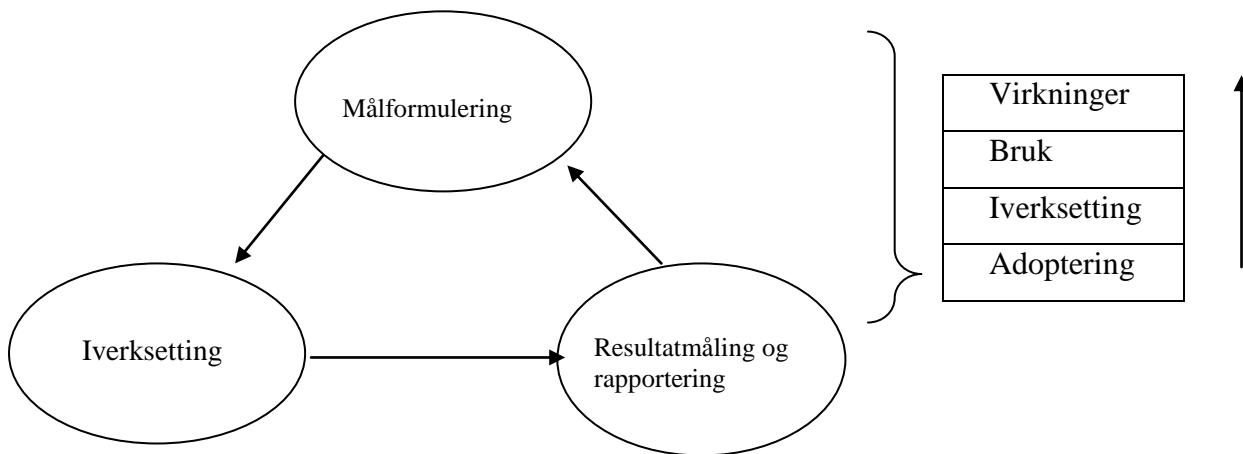
Det fjerde og høyeste nivået er bedre *oppgaveutførelse* som en følge av systemet. Det vil si positive nettovirkninger enten disse er tilsiktet eller ikke. Dette kan være bedre produktivitet, effektivitet, fordeling, forutsigbarhet, åpenhet og ansvarlighet.

I den første idealtypen er det tett kopling mellom mål, strategier og resultatindikatorer. Det er denne typen de fleste forbinder med målstyring. De utvalgte indikatorene kan ofte bare bekrefte eller avkrefte om gjeldende mål nås og strategier følges. Indikatorene gir i mindre grad informasjon for dialog, for læring om alternative strategier, eller for nye ideer. Slik sett ser det ut til at idealtypen med tett kopling fungerer mer som et styrings- og kontrollsystem enn som et lærings- og utviklingssystem.

Den andre idealtypen for iverksetting innebærer at resultatindikatorene er løst koplet til organisasjonens målformuleringer. Dette betyr ikke at det ikke finnes koplinger overhode. Organisasjonens mål og strategier påvirker målene, men resultatindikatorene trenger ikke å være direkte knyttet til gjeldende strategiske mål. Et typisk eksempel på en løst koplet resultatindikator er mål knyttet til kompetanseheving.

Johnsen (2007) peker på at rammeverket i figur 2 og 3 kan være et grunnlag for å formulere en teori om iverksettingsform og iverksettingssuksess. Han mener organisasjoner som har løs kopling mellom målsettinger og resultatstyringssystemet, vil ha høy grad av iverksettelsessuksess. Organisasjoner som har tett kopling mellom målsettinger og resultatstyringssystemet, vil ha tilsvarende lav grad av iverksettelsessuksess. Årsaken til dette er at de resultatmålene som er løsere knyttet til økonomiske målformuleringer (eksempelvis resultatmål på kompetanseheving), vil føre til at medarbeiderne øker sin kunnskap og samhandlingsevne, noe som er spesielt viktig i en oppstartfase. Blir man derimot for opptatt av de resultatmålene som er tett knyttet til strategiske målformuleringer, er det en risiko for at resultatstyringen reduseres til en økonomisk rapportering. Vi kan med andre ord si at et av

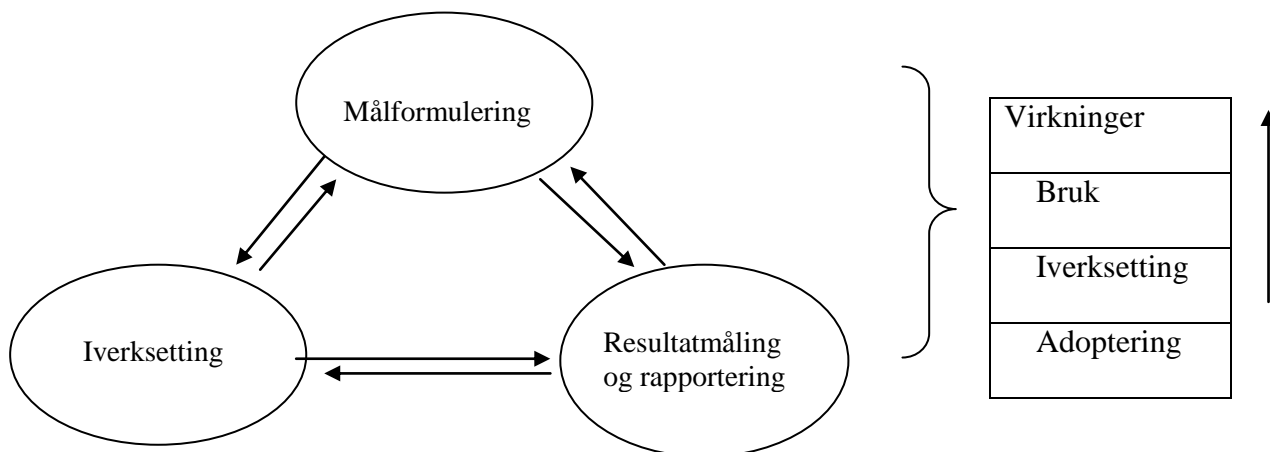
elementene i definisjonen av vellykket resultatstyring nemlig, *læring for å utvikle og forbedre alle ledd i virksomheten* ikke blir dekket.



Figur 2. Tett koplede resultatmål og iverksettingssuksess. (Johnsen, 2007:202)

Figur 2 skal illustrere målformuleringen, iverksetting og rapportering henger sekvensielt sammen. Tabellen til høyre i figuren viser grad av suksess, der adoptering, iverksetting, bruk og virkning følger etter hverandre. Etersom pilene kun går en vei, mangler dialogen og organisasjonen mister muligheten til å oppnå læring. Johnsen (2007) hevder at virksomheten ikke oppnår iverksettelsessuksess uten en slik dialog.

I figur 3 er det ingen sekvensiell kopling mellom elementene. Dette gir mulighet for justering og endring i resultatindikatorene etter hvert som kunnskapsnivået i virksomheten øker. Her mener Johnsen (2007) at resultatstyringen vil ha større iverksettelsessuksess. Vi ser her en tydelig likhet med vår definisjon av vellykket resultatstyring, som sier at metodikken skal brukes til både *styring og kontroll* og *for å utvikle og forbedre alle ledd i virksomheten*.



Figur 3. Løst koplede resultatmål og iverksettingssuksess. (Johnsen, 2007:202)

3.2 Positivt Lederskap

3.2.1 Innledning

Johannessen og Olsen (2008) tegner et bilde av hvordan ledere bør utøve ledelse i den globaliserte kunnskapsintensive økonomien. Ifølge forfatterne er hensikten med positivt lederskap ”å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten” (Johannessen og Olsen, 2008:21). Hensikten antyder at det kan ligge interessante aspekter her i sammenheng med problemstillingen i denne oppgaven. Det vanskelige er ikke å sette høye mål. Utfordringen ligger i hvordan vi når de resultatmålene vi setter. Til dette trenger vi ledelsesverktøy som er tilpasset dagens lederskapsterreng.

Vår antakelse er at deler av ledelsesfilosofien til Johannessen og Olsen (2008) kan være viktige bidrag til vellykket resultatstyring. Vi nevnte tidligere at vi tror selvledelse, mestring, motivasjon og innsikt fra de som presterer på toppnivå vil kunne bidra til vellykket resultatstyring. I dette kapittelet vil vi redegjøre for disse faktorene og hvordan de kan bidra til vellykket resultatstyring.

Positivt lederskap, slik det er fremstilt i Johannessen og Olsen (2008), kan ses på som en syntese av elementer fra flere forskningsfelt. Forfatterne henter mye av sin innsikt fra positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning.

Johannessen og Olsen (2008) hevder *positiv tenkning* har røtter tilbake i antikkens Hellas. Positiv tenkning ble revitalisert gjennom neoplatonismens utbredelse tidlig på 1900t. Det ble ikke minst revitalisert i kjølvannet av depresjonen på 1930t, ved Dale Carnegies bok fra 1936 *How to win friends and influence people*.

Positiv psykologi har røtter tilbake i positiv tenkning. Positiv psykologi har i stor grad blitt satt på kartet av Martin E. P. Seligman. Seligman ble i 1996 valgt til president i American Psychological Association. Ifølge ham selv (Seligman 2006) var det et skjellsettende møte, med hans gode kollega Richard Pine i 1988, som endret kursen hans fra å forske på pessimisme, til å forske på optimisme. Psykologifaget hadde frem til da vært, i all hovedsak, patologisk orientert. Seligman fant at selv om det var blitt gode metoder for å helbrede mange

psykiske lidelser, så ga det ikke følelse av lykke for pasientene som ble friske. Det var heller slik at opplevelse av tomhet var et sannsynlig resultat av å bli frisk fra en psykisk lidelse. “Curing the negatives does not produce the positives” skriver Seligman (2006:iii). Det å leve meningsfylte og lykkelige liv var noe som var overgitt til underholdningsindustrien, ikke til vitenskapen. Dette ville Seligman gjøre noe med. Seligman (2006), Csikszentmihalyi (2002) og andre har gitt viktige vitenskapelige bidrag til hvordan mennesker kan leve meningsfylte og lykkelige liv.

Systemtenkning er viktig i positivt lederskap. Et system, som for eksempel været, fremstår både som kaotisk og ordnet på samme tid. Været som fenomen oppfører seg kaotisk, mens værstatistikkene fremtrer ordnet. I økonomien er det også lignende mekanismer. Et eksempel er Hellas som i verdensmålestokk er en relativt liten økonomisk enhet, men likevel har potensial til å skape enorme økonomiske ringvirkninger. I utarbeidelsen av en forskningsmodell som knytter sammen resultatstyring og positivt lederskap har vi antatt at elementene, til en viss grad, hører systemisk sammen.

Positivt lederskap bygger videre på lederskapsfilosofier som *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*. Hetland (2008) peker i sin forskning innen transformasjonsledelse på at i dagens kamp om de rette arbeidstakerne kommer lederens evne til å skape motivasjon og inspirasjon inn som en viktig faktor. Der det i transformasjonsledelse handler om å gjøre de riktige tingene, handler det i transaksjonsledelse om å gjøre ting riktig. Hetland (2008) hevder at en entusiastisk og åpen leder, som har tydelige mål og som vil være et godt medmenneske, med respekt for andres synspunkt og ideer, vil kunne skape resultater.

Et godt lederskap er, ifølge Johannessen og Olsen (2008), avhengig av en riktig dosering av positivt lederskap, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Selv om vi i denne oppgaven fokuserer på positivt lederskap må dette også balanseres opp med andre typer lederskap.

Der transformasjonsledelse setter den entusiastiske leder i fokus, handler positivt lederskap mer om å øke evnen til *selvledelse*. Vi antar at selvledelse kan være en nøkkel til at resultatstyring blir en suksess. Bemyndigelsen av ansatte og tilrettelegging for selvledelse ligger helt i kjernen av positivt lederskap. Skal høye resultatmål nås for organisasjonen, må den enkelte ansatte stadig utvikle seg i ønsket retning. Det er ikke personlig vekst og

måloppnåelse hos de ansatte i seg selv som gjør at organisasjonen når høye resultatmål. I likhet med resultatstyring er ikke poenget aktivitetene og ressursallokeringen, men hvilke resultater vi ønsker. De personlige målene og den personlige veksten må rettes i en retning som gagnar bedriften. Der selvledelsen til den enkelte ansatte retter seg i retning av organisasjonens mål, kan vi anta at det vil være mulig å oppnå store resultatmål for organisasjonen. Bakgrunnen for behovet for selvledelse ligger mye i endringer de siste tiår. I det følgende skal vi se på endringene og hvilke konsekvenser disse får for hvordan vi bør organisere virksomhetene.

3.2.2 Selvledelse Organisering

En ny type arbeidere er vokst frem i overgangen til kunnskapssamfunnet:

Kunnskapsarbeideren. Johannessen og Olsen (2008:12) definerer kunnskapsarbeidere som ”individer som i sitt arbeid benytter størstedelen av tiden på å systematisere og strukturere informasjon for et eller flere formål”. Etter å ha pekt på at fabrikkarbeidere ble 50 ganger mer effektive på 1900-tallet, holder Peter F. Drucker frem det som han ser som lederes store utfordring i vårt århundre: ”The most important contribution management needs to make in the 21st-century is similarly to increase the productivity of knowledge work and the knowledge worker” (Drucker, 2001:135).

Krogh et al. (2000) hevder kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. De tror at tilbakegangen for mange japanske bedrifter delvis kan forklares ved at det ikke er lagt til rette for skapende omgivelser. I bokens norske oversettelse peker Egil Sandvik i forordet på at mange ledere føler seg ganske hjelpeløse, når det de skal håndtere er en usynlig ressurs som kunnskap. Videre fremhever Sandvik at i kunnskapssamfunnet vil utfordringen være å lede bedriftens usynlige eiendeler, ettersom svært mye verdifull kunnskap er taus. Dessuten kan ikke kunnskap kontrolleres og dirigeres på lik linje med fysiske faktorer. Kunnskap er noe som vokser frem i felleskap mellom mennesker hvor elementene tillit, trygghet, læring og dialog er grunnleggende faktorer. Forfatterne hevder at en leder som ønsker å skape kunnskap, må være en god coach, som reflekterer over hvem og hva som skal ledes.

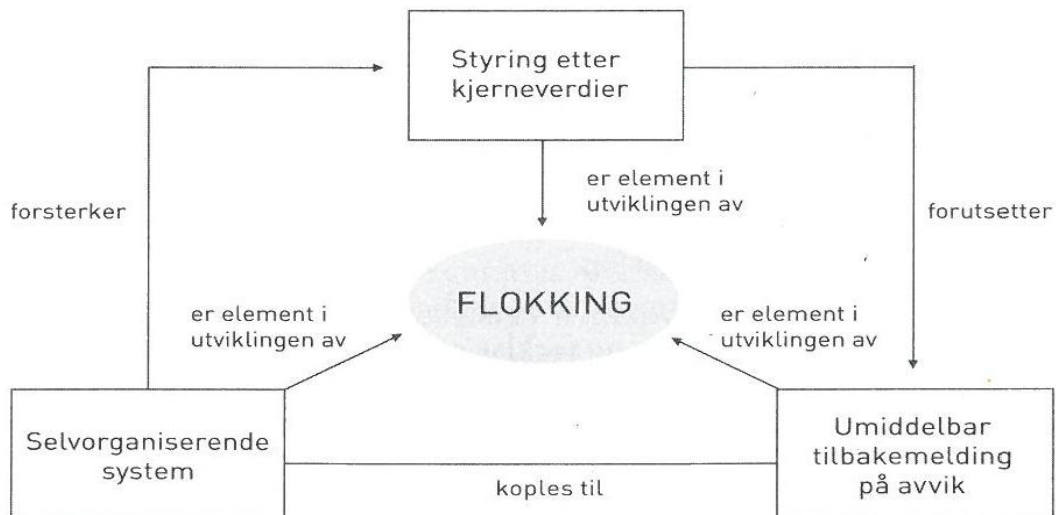
Arbeidet må organiseres i team rundt de aktuelle problemstillinger virksomheter står overfor. *Intern konkurranse* de ansatte imellom må bekjempes og erstattes med samarbeidsånd, ifølge

Johannessen og Olsen (2008). Hvis indre konkurranse får dominere, vil det hindre kunnskapsdelingen, som igjen vil hindre kreativiteten, innovasjonen og verdiskapningen i virksomheten. Dette rimer godt med Rosenborgs suksessrike fotballtrener Nils Arne Eggen (1999) sitt fokus på at teamet må fremstå som en samarbeidsenhet, der hver enkelt ikke er opptatt av å fremstå best mulig, men å spille de andre gode.

Johannessen og Olsen (2008) hevder det har skjedd en individualisering av samfunnet som krever en skreddersøm tilpasset den enkelte kunde. Dette forutsetter økt førstelinjefokus. Førstelinjen må få større beslutningsmyndighet, kompetanse og ansvar. Følgelig må organiseringslogikken og belønningssystemene endres slik at de beste folkene forfremmes til førstelinjen. En ikke navngitt leder sa en gang: ”I vårt firma har vi bare to typer folk: selgere og de som hjelper selgerne”. Ledelsen blir i denne organiseringslogikken en støttefunksjon for førstelinjen i det å skaffe resultater for bedriften.

Kompetansen, kreativiteten og innovasjonen i førstelinjen er ifølge Johannessen og Olsen (2008), de avgjørende faktorene for verdiskaping i kunnskapssamfunnet. Det må jobbes for en stadig utvikling av disse faktorene på alle nivå i bedriften, fremfor alt i førstelinjen. Byråkrati og hierarki hindrer omstilling, og umiddelbar tilpasning til tilbakemeldinger, og er følgelig kostnadsdrivere i kunnskapssamfunnet. Organisering og teknologi må bygge opp rundt kunden, i et system som fremmer stadig læring og endring. Kundelæringssystem må stadig utvikles, for å ligge i forkant.

Løsningen på turbulensen, de stadige forstyrrelsene og kompleksiteten i dagens samfunn er *selvorganisering*, ifølge Johannessen og Olsen (2008). Et vesentlig poeng med ledelse i kunnskapsøkonomien er å bidra til at enheten man leder utvikler seg billedlig til en *fugleflokk*. En fugleflokk beveger seg som et helhetlig system etter visse grunnleggende prinsipp, slik vi ser i figuren under. Den enkelte fugl forholder seg hele tiden til den nærmeste fuglen, i et selvorganiserende system, uten at det er en synlig leder. Samtidig agerer den enkelte fugl som et selvstendig, kreativt og innovativt individ. Flokken styres av noen *kjerneverdier*, som forutsetter umiddelbar tilbakemelding på avvik.



Figur 4. Flokking. (Johannessen og Olsen, 2008:21)

Johannessen og Olsen (2008) mener at de kjerneverdiene som bør ligge som et grunnlag for ledelse i kunnskapssamfunnet er respekt, ansvar og verdighet. Ut fra en flokk-tankegang, med nevnte grunnleggende verdier, vil det være mulig å lede i nærmest kaoslignende tilstander. Det som får flokken til å opptre som helhet er tilbakemelding fra omverdenen om brudd på grunnverdiene. Den enkelte ansatte bør ha grunnverdiene integrert i ryggraden og reagere umiddelbart. Dess større kompleksitet og raskere endringstakt, dess raskere må den enkelte endre seg, for at flokken skal henge sammen. For fugleflokken er intet annet enn umiddelbar tilbakemelding og tilpassing til omgivelsene godt nok.

Selvorganisering er fundamentert på *selvledelse*. Dersom selvledelsen fører til at de ansatte trekker i ulike retninger kan man muligens oppnå enkelte delmål. For derimot å nå et felles mål i en organisasjon, må den enkelte ansattes selvledelse inngå i en flokk, med et tydelig felles mål for øye.

Christoffersen (2012) mener verdiene er som kompassnålen i en stadig omskiftende verden. Hva de er og hvordan man finner verdiene er en viktig øvelse for effektiv selvledelse. Han trekker trådene tilbake i historien, til dydene. Det har tidligere vært tydelige forventninger til dydsmønstre, karakteregenskaper eller normer for ”det gode mennesket”. I dag mener han det er en form for dydsvakuum. De fleste dyder i dag er individualisert. Christoffersen (2012) spør om årtusen gamle dyder kan ha noe å si oss om å være menneske også i vår tid? Han

lister opp måtehold, mot, klokskap, rettferdighet, vennlighet og samfunnsånd. Kanskje kan en utvikling av et sett med dyder komplette verdiene vi legger til grunn i selvledelse?

Selvledelse

Med selvledelse mener Johannessen og Olsen (2008:41): ”metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger”.

Selvledelse handler om å lede egne tanker i retning av det positive og gjennom det bane nye veier i livet. Dette krever en sterk bevissthet og vilje til å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre. Klarer man å bidra til at ansatte evner slike endringer, kan man tenke seg at man har funnet en kilde til vellykket resultatstyring. For å prestere på stadig høyere nivå må jevnlig status quo utfordres.

Christoffersen (2012) mener det finnes en del kritiske ferdigheter og kognitive strategier, som er viktige i selvledelse. Ansatte må både være gode til å lede og til å administrere seg selv. Det er viktig med god planlegging av oppgaver. Vi har ikke tilgjengelig tid og kapasitet til å gjøre alt som er viktig samtidig. Vi må velge en sekvens på de viktigste oppgavene, slik at vi kan konsentrere oss om noen få ting av gangen. Ellers blir det gjerne dårlig planlagt og kaotisk utført. Christoffersen (2012:48-9) oppfordrer oss til å spørre oss noen spørsmål før vi setter i gang med noe: ”hvor lang tid har du tilgjengelig nå? Innebærer oppstart stadige avbrudd i det du skal gjøre? Har du overskudd til krevende oppgaver nå?”.

Vi finner interessante funn med hensyn på selvledelse i en norsk studie, som ble gjennomført i tidsrommet 2004-2008. 2581 ansatte fra 15 ulike virksomheter deltok, over en periode på 2 år. Bardal (2009:vii) skriver:

”Resultatene viste at opplevd bemyndigende ledelse, opplevd rolleklarhet og opplevd kontroll over avgjørelser har signifikante positive effekter på selvledelse og predikerer selvledelse over tid. Opplevd sosial støtte fra kollegaer har en signifikant negativ effekt på selvledelse. Indre motivasjon og optimisme har signifikante positive effekter på selvledelse, men de modererer ikke forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse. Funnene indikerer at både organisasjonsfaktorer og individfaktorer predikerer selvledelse, men at organisasjonsfaktorene og især opplevd kontroll over avgjørelser og opplevd bemyndigende ledelse predikerer selvledelse i størst grad i utvalget.”

Med andre ord vil *tydelige mål*, og *opplevd kontroll*, over tid øke grad av selvledelse. På samme måte vil *optimisme* og *indre motivasjon* gi økt selvledelse. Det kan imidlertid virke underlig at opplevd sosial støtte fra kolleger har en signifikant negativ effekt på selvledelse. Ser vi nærmere på denne studien, så kommer det frem at ”sosial støtte” i denne sammenheng oppfattes som et behov for støtte og hjelp. De som trenger støtte og hjelp oppfattes altså som lite selvgående.

Hjernen danner foretrukne baner, når vi gjør repeterende handlinger, ifølge Johannessen og Olsen (2008). Når vi oppdager uønskede tankemønstre, må vi aktivt handle for å etablere nye ønskede tankemønstre. Et viktig tankemønster er *selvbildet* vårt. Selvledelse er basert på mestring, som igjen er basert, i stor grad, på selvbildet. Selvbildet kontrollerer hva man tenker man kan oppnå. For å endre selvbildet må man endre måten man tenker om seg selv. Nye foretrukne baner må dannes i hjernen.

Vi mener selvledelse, selvorganisering og flokking, slik vi har fremstilt det over, bærer i seg potensial for å bidra til vellykket resultatstyring. På sitt beste vil det kunne føre til at de ansatte villig flokker seg rundt de utfordringer som resultatstyringen frembringer og at de stadig utfordrer status quo for å forbedre seg. Utfordringen blir som nevnt om medarbeidere begynner å gå i ulik retning. Vi kan spesielt se dette for oss som en utfordring når det gjelder eksperter på et felt. Man kan tenke seg at enkelte med for frie tøyler, vil dyrke egne faglige ambisjoner, og gjøre det som er faglig spennende, fremfor det som faktisk er viktigst for virksomheten. Vi ser det som en svært viktig oppgave å innarbeide kultur, verdier og selvdisciplin, slik at selvledelse ikke fører til selvledere som går i ulike retninger. Da blir selvledelse destruktivt.

Helhetlig coaching

Et spørsmål som reiser seg er hvilke metoder eller verktøy som fungerer best, for å fremme selvledelse, -organisering og flokking, rettet mot bestemte resultatmål. Johannessen og Olsen (2008) tror den metoden som fremfor alt kan fungere i kunnskapsintensive bransjer er *coaching*. Da ikke forstått i den tradisjonelle formen for coaching, der en utenforstående hentes inn for å være coach, men der lederne selv utøver sitt lederskap som coach, både én til én og overfor sine team. De foreslår en positiv tilnærming uten sanksjoner, i en metode de kaller helhetlig coaching.

Utgangspunktet for helhetlig coaching er en positiv tilnærming til den enkelte person som skal coaches. Johannessen og Olsen (2008) tar utgangspunkt i at mennesker dypest sett ønsker å være kreative og bidra til gode formål. Potensialet for å oppnå ønskede mål ligger allerede latent i den enkelte ansatte og det enkelte team.

For å skape gode coachingsamtaler er det viktig å stille de riktige spørsmålene, ikke å komme med de riktige svarene og løsningene. Man tenker seg at den enkelte ansatte og det enkelte team, selv skal komme til erkjennelse av behovet for endring. Videre skal de selv finne de løsninger de tror vil fremme egne prestasjoner. En hensikt med helhetlig coaching er å fremme endringer hos den enkelte og det nettverk den enkelte er en del av.

For å kunne skape en fortrolighet og trygghet i coachingsamtalen må coachingen bygge på noen grunnleggende *verdier*. Johannessen og Olsen (2008) kunne nevnt en lang rekke verdier i coaching, men foreslår de samme tre grunnverdier for helhetlig coaching som for positivt lederskap som helhet: *respekt, ansvar og verdighet*.

Respekt innebærer at den enkelte involverte i coachingprosessen må oppleve å kunne komme med innsigelser og stille spørsmål ved prosessen. Videre må de involverte ha evne og vilje til å ta den andres perspektiv. Dette betyr ikke nødvendigvis at man når konsensus. Det sentrale når det gjelder verdien ansvar er at man sikrer likeverdig deltakelse i samtalen. Hvis noen sliter med å slippe til i samtalen, vil denne naturlig nok kunne oppleve mindre eierskap til prosessen. Verdighet innebærer at hver enkelt sitt perspektiv gis like stor tyngde i vurderingen.

Coachingprosessen vil trolig ha liten effekt om lederen tydelig har forbrutt seg mot en av de nevnte grunnleggende verdiene, uten å gjenopprette tilliten på en god måte. Tillit tar lang tid å bygge opp, mens en uheldig setning, til feil tid, kan bryte tilliten fullstendig ned.

Helhetlig coaching er basert på *positiv coaching*. Positiv coaching er en styrkebasert modell som tar utgangspunkt i positiv psykologisk tenkning. Denne modellen opptrer som en diametral motsetning til coaching-modeller der coachen leter etter iboende problemer hos ”klienten” som må rettes opp. Coachen ses istedenfor på som en katalysator som skal bidra til at den som coaches finner frem til egen iboende styrke og forsterke denne.

Biswas-Diener og Dean (2007) har to fundamentet i sin fremstilling av positive coaching. Det første fundamentet er å bygge opp lykke og positivitet. Lykke og positivitet bringer med seg flere positive effekter. Den viktigste effekten i vårt tilfelle er at lykke og positivitet fører til økt produktivitet. Det andre fundamentet er bygging av karakterstyrker. Biswas-Diener og Dean (2007:17) skriver: "Talking about strengths rather than weaknesses is attractive to most clients, and taking ownership of personal strengths is a great way to boost confidence and optimism".

Johannessen og Olsen (2008) finner basisen for helhetlig coaching i en symbiose mellom positiv coaching og aksjonscoaching. *Aksjonscoaching* legger vekt på å fremme den enkeltes endringsevne slik at virksomhetens mål og den enkeltes mål samstemmes. Her fremheves behovet for å koble den enkeltes selvbevissthet og handlingsplan til virksomhetens resultat og behov. Coachingprosessen er strukturert og understøttes av verktøy som underbygger personlige prestasjoner.

Et viktig element i helhetlig coaching er å få den enkelte og teamet til å rette blikket mot fremtiden, se mulighetene og proaktivt bevege seg i retning av å gripe mulighetene. Sentralt i dette er stadig å sprengte nye grenser og oppnå mestring.

"Helhetlig coaching består av en hensikt basert på noen sentrale verdier hvor det er noen klart definerte mål som skal oppnås" (Johannessen og Olsen, 2008:30). Det er lederen som definerer hensikten, som så skaper føringer for resten av prosessen. Hensikten skiller coachingen fra andre lignende ledelsesverktøy og definerer dens mening. Helt i starten av en helhetlig coachingprosess må derfor coachen klargjøre hvilken hensikt og mening denne tillegger coachingprosessen. Før coachingen starter bør coachen undersøke hvilke kritiske områder for virksomheten personen er dyktig på, og der han også har et forbedringspotensial. Det er en fordel alltid å ta utgangspunkt i personens styrke, for å danne en positiv ramme rundt coachingrelasjonen. Å begynne med den enkeltes svakhet vil stille personen i forlegenhet og føre ham i forsvarsposisjon.

Tilbakemelding er kanskje det viktigste styringsverktøyet i kunnskapsvirksomheter, ifølge Johannessen og Olsen (2008). Helhetlig coaching er en spesifikk måte å kommunisere med og å se den ansatte på. Helhetlig coaching har likevel et høyere mål enn kun å se den enkelte. Å utvikle klart definerte mål og fremme prestasjoner er det sentrale i coachingprosessen.

Mål motiverer og setter retning for vår atferd. Hensikten med målutviklingen er å strekke grensene for hva som er mulig for å forløse iboende potensial. Her begynner helhetlig coaching å bli meget interessant med tanke på oppgavens problemstilling. Den enkelte ansatte får medvirke, og får da trolig også eierskap, til utvikling av personlige mål, som går i takt med virksomhetens overordnede resultatmål.

Johannessen og Olsen (2008) mener også man bør utarbeide en kontrakt, som etablerer en forpliktelse til å sette og oppnå målene. De presiserer her at det er handlingene som skal evalueres, ikke refleksjonen. Siden det er handlingene som skal evalueres, er det viktig å utvikle en handlingsplan. Resultatene av målutviklingsprosessen gjøres om til en plan for måloppnåelse. I handlingsplanen utvikles en strategi for å oppnå målene, fjerne hindringer og identifiserer nødvendige ressurser. For å fremme måloppnåelse er det viktig med et støtteapparat i virksomheten der den enkelte kan reflektere over praksis og se prosessen fra andre innfallsvinkler.

Vi tror Johannessen og Olsen (2008) er inne på noe viktig. For å oppnå selvledelse og flokking, i retning av ønskede resultatmål, krever det trolig en tett oppfølging av den enkelte ansatte og det enkelte team. Lederen må sikre at den enkelte ikke bare kjenner til organisasjonens mål og verdier, men at personen blir personlig trigget og preget av disse. Vi tror at helhetlig coaching kan fungere som en metode for å utøve ledelse med et slikt sikte. Videre tror vi at resultatstyring sikrer gjennomføringen av en slik handlingsplan, som er nevnt i forrige avsnitt.

Vi antar at personlige verdier og holdninger ikke kan endres til å gå i takt med virksomhetens ønske gjennom økonomiske insentiver og visjonære taler alene. Da må man trolig jobbe på et mer grunnleggende nivå med den enkelte over tid. For å skape tillit, og en plattform for å kunne ta opp der den enkelte underpresterer, tror vi at det er viktig å sette det som er positivt i fokus. Noe annet vil gjøre den ansatte forlegen. Skal man ha en vellykket resultatstyring vil det med andre ord kreve en stor grad av personlig involvering i de ansatte, fra den enkelte leder. Vi tror at helhetlig coaching kan være en egnet metode for dette. Ikke minst også på grunn av muligheten det gir for tilbakemeldinger og det å se den ansatte.

En utfordring vi ser med helhetlig coaching er at det kan oppleves som en utfordring med tanke på tidsbruk. For å få utbytte av verktøyet krever det at ledere forstår nytten og er bevisste på å prioritere bruk av tid på coaching med den enkelte og avdelingen.

Vi tror videre at det også er viktig å utvikle selve coachen. I sin masteravhandling om *coaching efficacy* i fotball undersøker Kjellevik (2010) fotballtreneres mestringstro i relasjon til trenererfaring, spillererfaring og idrettsutdannelse. Kjellevik (2010:III) definerer ”coaching efficacy” som: ”den troen en trener har på sine evner og ferdigheter til å påvirke lag og utøveres prestasjoner og resultater”. Hun finner, i likhet med andre forskere hun presenterer, at både graden av trenererfaring, spillererfaring og idrettsutdannelse spiller positivt inn på coaching efficacy. Vi tror det er en overføringsverdi til vår studie. Vi tror økt grad av erfart mestringsevne kombinert med økt grad av kompetanseutvikling vil føre til at lederne som coacher får mer coaching efficacy. Skal det bli en effektiv coaching som driver de ansatte frem mot å nå målene i resultatstyringen tror vi det må settes fokus på utvikling av ledernes egen mestringsevne og kompetanse.

3.2.3 Mestring

Mestring er ifølge Johannessen og Olsen (2008), koblet til troen på at man kan oppnå noe, som igjen virker positivt på måloppnåelsen. Allerede her er det tydelige tegn på at mestring har stort potensial for å bidra til vellykket resultatstyring. Mestring kan beskrives som opplevd *mestringsevne*. Mestringsevne bygger ifølge Johannessen og Olsen (2008), på fem faktorer. For det første bygges mestringsevne på tidligere ytelseserfaring. Har man lyktes i vanskelige situasjoner tidligere vil opplevelsen av mestringsevne øke. Dette er den sterkeste faktoren i utvikling av mestringsevne. Andre faktorer som bygger mestringsevne er rollemodeller som lykkes, det å forestille seg mentalt at man håndterer en situasjon riktig, at man får positiv tilbakemelding og at man er avspent fysisk og psykisk.

Personlig mestring er lært, ikke medfødt, og er dermed noe vi aktivt kan utvikle, ifølge Johannessen og Olsen (2008). Mestringsfølelsen er direkte avhengig av hvordan vi ser på oss selv. Mennesker kan ha stort talent, men uten et positivt selvbilde vil det ikke ha tro på seg selv.

Johannessen og Olsen (2008) hevder mestring er koblet til å ta *personlig kontroll* over en situasjon, fordi vi føler vi mestrer den. Selv under de mest dystre omstendigheter har vi et

valg. Personlig kontroll innebærer både å tilpasse seg endringer i omgivelsene og samtidig aktivt skape egen fremtid.

Johannessen og Olsen (2008) gir oss tre hovedstrategier for å oppnå personlig kontroll. Første strategi er å sette opp oppnåelige mål. Videre må man kultivere de områdene som det er mulig å ha kontroll over. Den tredje hovedstrategien er å utvikle positive forestillinger. De ber oss løfte oss opp til et fugleperspektiv, legge merke til mønstre og se store visjoner for fremtiden. Det hjelper oss å oppdage mening og heve blikket over detaljene og analyser. De utfordrer oss til å sette opp et skjema med store drømmer der vi skriver ned hvorfor vi ikke kan oppnå drømmen og hvordan vi vil praktisere drømmen. Ofte oppdager man da at de store drømmene er fullt mulig å realisere. Visjoner har ellers en tendens til å holde seg innenfor vårt nåværende mestringsområde. Positive store fremtidsvisjoner vil ikke nødvendigvis oppnås, men de trekker oss uansett i en viktig positiv retning.

For å gjøre de endringer som må til for å gå i retning av våre mål og visjoner, forutsettes *kreativitet*. Vi må gjerne gjøre ting annerledes enn andre og slik sett skille oss ut fra mengden. Kreativitet kan læres. Den teknikken som ifølge Johannessen og Olsen (2008), ofte fremheves, er den assosiative. Ved å tenke, snakke og handle som om man er kreativ, kan kreativitet utvikles. Videre bør vi erstatte negative etablerte tankesett, som hindrer kreativitet, med tankesett som etablerer positive vaner og holdninger.

Johannessen og Olsen (2008) betoner sterkt vanenes rolle i utvikling av kreativ atferd. Vanene forsterker hvordan vi tenker, hva vi sier og hvordan vi handler og så våre holdninger. Holdningene våre påvirker utviklingen av kreativiteten vår. Skal vi utvikle vår kreative atferd bør vi derfor forandre våre vaner. Vi bør bytte ut vaner som hindrer kreativ atferd, med vaner som fremmer det. Inngrepspunktet er å endre måten vi tenker på, hva vi sier og hvordan vi handler. Det vil forme våre vaner, og våre holdninger, og gjennom det legge til rette for kreativ atferd.

Vi bør også utvikle en *fleksibilitet* slik at vi møter ulike situasjoner ulikt. Det har vist seg at en måte å øke fleksibiliteten på er å øke vår positive affekt, altså å føle seg mer glad og lykkelig, ifølge Johannessen og Olsen (2008). De viser til at A. M. Isen (2005) sin forskning har bekreftet at positiv affekt fremmer fleksibel tenkning, større åpenhet for idéer og informasjon, mer effektiv beslutningstaking og en rekke andre positive virkninger for fleksibilitet.

Den positive mestringssonen - flyt

Csikszentmihalyi (2002) har gjort et solid arbeid med å presentere sin årelange forskning på lykke. Det som presenteres i dette kapitlet er hentet fra Csikszentmihalyi (2002) om ikke annet er skrevet. Hovedfunnet hans av hva som skaper lykke er den optimale erfaring vi mennesker kan erfare, som Csikszentmihalyi kaller *flow - flyt*.

Fjellklatrere, jazz-musikere, kirurger og fotballspillere kan gjerne fortelle om at de har erfaringer av å være i flyt, eller i en sone, der de blir ett med oppgaven. Dette mener Csikszentmihalyi (2002) ikke er en erfaring som kun gjelder for enkelte mennesker med spesielle gaver. Flyt er noe alle kan erfare. I boken presenterer han prinsipper for å komme inn i flyt. I tillegg gir han eksempler på mennesker som har anvendt prinsippene. Dette er meget interessant med tanke på vår problemstilling. Kan ansatte komme inn i en flytsoner, i det å oppnå virksomhetens resultatmål, kan vi anta at vi er et langt stykke nærmere vellykket resultatstyring. Da vil resultatstyringen kunne fremstå som en sekundering underveis mot å nå overordnede strategiske mål.

I motsetning til det mange tror er ikke de beste tidspunktene i våre liv passive avslappende tider. De beste tidspunktene er derimot når vi frivillig strekker oss til det ytterste, for å oppnå noe vanskelig som er verdt innsatsen. De fleste av oss bruker en stor del av våre liv på jobb. Det er derfor helt avgjørende at vi omformer store deler av arbeidet vårt til *flytproduserende aktiviteter*.

Et annet svært viktig funn Csikszentmihalyi (2002) presenterer er at lykke ikke er betinget av ytre omstendigheter, men er en *bevissthetstilstand* hos den enkelte. Mennesker som lærer å kontrollere sine indre tankeliv, vil være i stand til å bestemme kvaliteten på sine egne liv, og dermed også sin egen lykke. Prosessen med å vinne kontroll over eget indre tankeliv består først og fremst i å oppnå kontroll over hvilke tema og spørsmålsstillinger vi lar vårt sinn fokusere på.

En av de krefter som stadig affiserer vårt sinn er *psykisk uorden*. Det er informasjon som er i konflikt med våre intensjoner eller som distraherer oss fra å utføre dem. Kampen vår er ikke mot vårt sinn. Vår kamp er mot det som bringer uorden i vårt tankeliv, for å bringe kontroll over vår oppmerksomhet.

Den motsatte opplevelsen av det fullstendige kaos i vårt sinn er ikke fravær av tanker, men flyt. Når vi opplever flyt siler vi strømmen av informasjon opp mot om det er i kongruens med våre mål. Skal vi oppnå flyt er vi helt avhengig av å overvinne vår psykiske uorden. Den kan ha mange ansikter, som frykt, angst og savn. Målet er å rette vår psykiske energi, vår oppmerksomhet, i retning av de mål vi setter oss. Her har vi en mulig nøkkel til vellykket resultatstyring. Vellykket resultatstyring krever et distinkt fokus på målene.

Et annet grunnleggende steg i frigjøringen fra å være kontrollert av omgivelsene er å finne *belønning i hvert øyeblikk*. Vi slipper da å utholde jobben i påvente av en fremtidig ytre belønning, men kan isteden glede oss i øyeblikket. Målet er ikke å leve et liv etter våre instinkter, men å ta kontroll over vårt kaos av tanker. Informasjon inntar vår bevissthet enten intendert ved at vi fokuserer vår oppmerksomhet på det, eller som et resultat av våre vaner som er basert på arv og miljø.

Csikszentmihalyi (2002) mener at vi må ta kontroll over vår *oppmerksomhet*, ellers vil vi være styrt av våre vaner. Vi må bevege oss i retning av å kunne styre vår oppmerksomhet fullstendig avskåret fra distraksjoner, for å kunne konsentrere oss så lenge som det behøves for å gjennomføre et mål. Den som klarer dette vil glede seg over hverdagen.

Csikszentmihalyi (2002) hevder at vi skaper oss selv gjennom hvordan vi investerer vår energi.

Csikszentmihalyi (2002) har i sin forskning funnet at mennesker som reflekterer over sin egen erfaring av flyt nevner minst en av følgende:

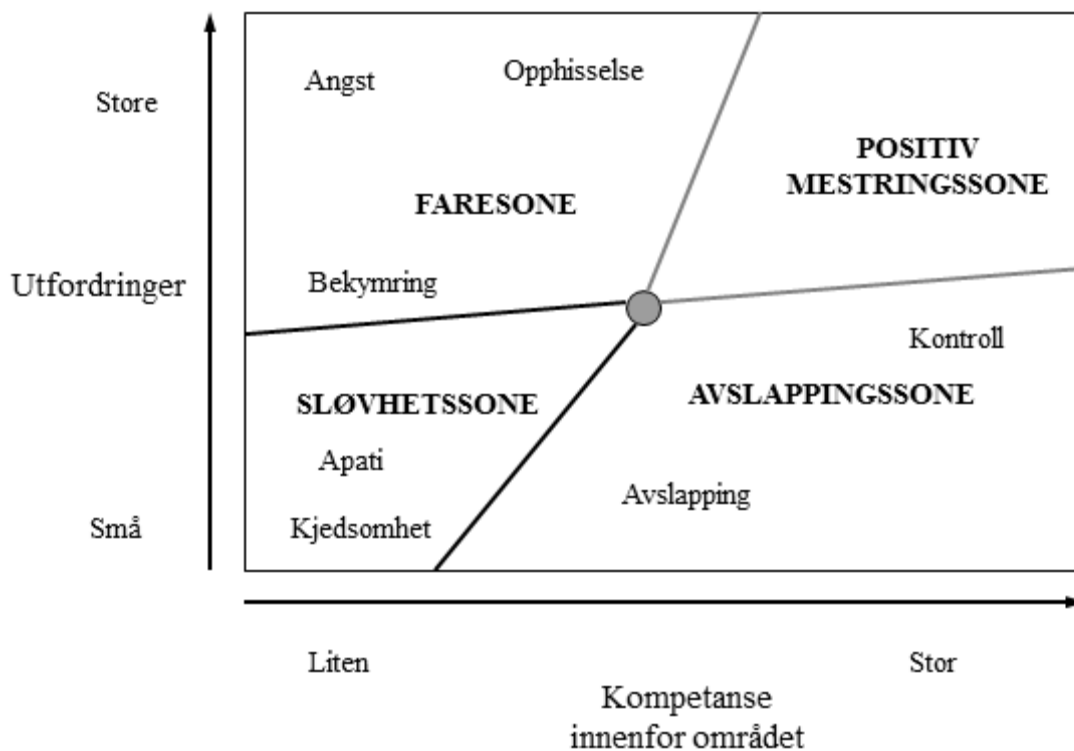
- Oppgaver som er oppnåelige.
- Vi må klare å konsentrere oss om oppgaven som står foran oss.
- Klare mål.
- Umiddelbar tilbakemelding.
- En så dyp involvering og konsentrasjon om det som skal gjøres, at oppmerksomheten på frustrasjoner og bekymringer i livet forsvinner.
- Erfaring av kontroll over situasjonen.
- En paradoksal opplevelse av å glemme seg selv, samtidig med en opplevelse av at selvet utvikler seg sterkere.
- En opplevelse av at tidsdimensjonen forvrenses.

Amabile og Kramer (2011) har gjort lignende funn. Hemmeligheten for både å skape suksessfulle bedrifter og lykkelige arbeidere, er de *iboende kvalitetene* ved selve arbeidsoppgavene. Dette skjer når arbeidsoppgavene og kulturen evner å skape positive emosjoner, sterk indre motivasjon og positive bilder av kollegaer. For at det skal skje må ansatte få meningsfulle oppgaver de kan mestre, klare mål, autonomi, hjelp, ressurser og respekt for sine idéer. Amabile og Kramer (2011:2) skriver: “the secret to amazing performance is empowering talented people to succeed at meaningful work”.

Csikszentmihalyi (2002) presenterer en figur med en *flytkanal* som finnes i spennet mellom å kjede seg og få angst. Flytsonen finner vi der vi hele tiden strekkes noe utenfor vår komfortsone, med tanke på utfordringer og nåværende kompetanse. Johannessen og Olsen (2008) hevder at Csikszentmihalyi senere har videreutviklet modellen fordi den ikke bestod tester. Problemet var at for eksempel en kveld foran TV-en kunne være en kveld i flytkanalen, men ville ikke produsere flyt i realiteten.

For å produsere flyt må både utfordringene og kravet til kompetanse, ligge over nivået personen innehar. Vi må strekke oss utenfor vår nåværende kompetanse for stadig å oppleve at vi mestrer nye ting. For at det skal skje må våre utfordringer og ferdigheter stadig strekkes videre. Bare når vi får ikke-trivielle muligheter til å utfordre våre ferdigheter kan vi oppleve en utvikling av selvet. Figur 5 viser den norske utgaven Johannessen og Olsen (2008) har utviklet, ut fra Csikszentmihalyi (2002) sin modell. Der har de tatt høyde for kritikken mot

modellen til Csikszentmihalyi (2002).



Figur 5. Positiv mestringszone (Johannessen og Olsen, 2008:75).

I punktet i midten av figur 5 finner vi oppfattet gjennomsnittlig utfordring og kompetanse. Dess lenger man beveger seg utenfor dette punktet, dess sterkere øker intensiteten i de forskjellige tilstandene, som er nevnt i figuren. Blir vi i punktet der vårt oppfattede kompetanse er, vil vår kompetanse aldri utvikle seg videre.

Stagnasjon er ifølge Csikszentmihalyi (2002), noe vi bør skygge langt unna. Vi finner ikke lykke i å ha kontroll over en situasjon, men i å utøve kontroll over en situasjon. Her krever det at vi våger å tre ut av vår nåværende komfortsone og *utøve kontroll* over en ny situasjon. Det må ikke settes urealistiske mål, da realiteten før eller siden vil innhente den det gjelder. Csikszentmihalyi (2002) mener utfordringer og ferdigheter må balanseres, men da på en måte som strekker personen videre.

Eggen (1999) var tidlig ute med å omfavne flytmodellen til Mihaly Csikszentmihalyi. Tanken til Eggen (1999) er at for at en av spillerne skal komme inn i flytsonen må han få utfordringer på sitt beste nivå. Dette skjer best når den enkelte blir spilt god av kollegene. Den enkelte medspiller må kjenne kvalitetene til de andre og sette dem i spillesituasjoner der de mestrer.

Innenfor den positive mestringssonen må vi ikke ligge for lenge av gangen opp mot faresonen eller avslapningssonen, skriver Johannessen og Olsen (2008). Vi trenger en god vekselvirkning mellom å strekke oss og restituere. Johannessen og Olsen (2008) anbefaler en ”powernap” i arbeidstiden, for å hvile ut mellom intensive arbeidsøkter. De viser til forskning av Gleick (1999) som viser at dette øker produktiviteten og senker stress- og konfliktnivå. I tillegg anbefaler Johannessen og Olsen (2008) å legge opp til humor på jobb.

Konkurransen ser i Csikszentmihalyis (2002) forskning, kun ut til å ha en positiv effekt på lykke når den er i betydningen av å perfektionere egne ferdigheter og oppnå mål. Når det å slå en konkurrent, imponere publikum eller å komme til en storklubb blir det viktigste, ser lykken ut til å forsvinne og konkurransen virker distraherende på vår bevissthet.

Yoga og annen meditasjon, virker å ha mye til felles med flyt, og er på mange måter flytproduserende aktiviteter. Yoga og flyt har begge som mål en selvforglemmende involvering gjennom konsentrasjon og fokus av tankene og ved disiplinering av kroppen. Gjennom meditasjon kan psykisk kaos bekjempes og kontroll over tankelivet oppøves. Forskjellen mellom yoga og flyt er at flyt søker å utvikle selvet, mens yoga snarere søker selvutslettelse.

For å forbedre livskvaliteten foreslår Csikszentmihalyi (2002) to strategier. For det første må arbeidssituasjon til den enkelte omskrives til å etterligne flyt-aktivitet mest mulig. For det andre må det utarbeides en strategi for å utvikle arbeidernes *autoteliske personlighet*. Autotelisk er utledet fra de to greske ordene *auto* som betyr selv og *telos* som betyr mål. Autotelisk refererer til en aktivitet som er selvmotiverende og som er et mål i seg selv. For å utvikle en autotelisk personlighet hos seg selv og sine ansatte må lederen hylle deres ferdigheter og være en katalysator for at den enkelte ser muligheter og setter oppnåelige mål.

Csikszentmihalyis (2002) undersøkelser fra USA viser at amerikanere opplever mye mer flyt og positive følelser på jobb enn i fritiden. Likevel ønsker de mer fritid og mindre jobb. Hvor kommer dette paradokset fra? Han hevder det handler om at vi har en kollektiv feil innstilling til arbeid. Denne innstillingen hindrer oss i å oppleve flyt i arbeidet. Her må vi arbeide for å omskrive våre hjernebaner, i retning av et autotelisk tankesett rundt jobb.

Mestringsevne og selvet

Johannessen og Olsen (2008) viser til at forskere, som Amen (1998), Freeman (2001) og Kreinman et al. (2000), har funnet at mentale forestillinger om oss selv vil påvirke våre handlinger. Dette fordi nervesystemet vårt ikke klarer å skille mellom aktuell erfaring og en forestilt erfaring. Ved gjentatte ganger å se for seg at man har nådd målet, vil man skape en *positiv forestillingsevne*. En slik positiv forestillingsevne har samme virkning på vår hjerne som at vi har nådd målet. Johannessen og Olsen (2008) kaller dette *positiv automatisk suksessmekanisme*, da det vil gjøre at store intuitive ressurser i oss aktiveres og vi får tro på oss selv. Denne aktiviseringen av intuitive ressurser, setter oss i stand, på en spesiell måte, til å mestre. Vi tiltrekker oss suksess. Motsatt vil vi med en *negativ forestillingsevne* lete intuitivt etter tegn på at vi ikke vil mestre. På denne måten vil en negativ forestillingsevne skape en negativ automatisk suksessmekanisme, som vil skape et effektivt hinder for mestring.

Mental trening er en effektiv øvelse for å styrke vårt selvbilde på nær sagt alle områder i livet. Det gir den positive automatiske suksessmekanisme noe å jobbe med. Motsatt lar det oss prege om vi har negative forestillinger. Johannessen og Olsen (2008) trekker frem forestillinger vi har fått innprentet fra oppveksten, om at det er visse ting vi ikke kan. Når vi identifiserer slike forestillinger, krever det mye bruk av mental trening og handling, for å bryte ut av mønsteret.

Johannessen og Olsen (2008) holder frem at det i stor grad er vår fantasi som skaper bildene av våre mål. Disse bildene kan så vår positive automatiske suksessmekanisme jobbe videre med. Vi handler, føler og presterer i overensstemmelse med hva vi forestiller er sant om oss selv og omverdenen.

For å prestere på et høyere nivå er det våre indre tanker og følelser om oss selv som vi må jobbe med. Dette indre kan ha mange navn: *selvbilde*, *selvaktelse* og *selvfølelse*. Vi kan aldri løpe bort fra vårt indre. Det vil innhente oss på en eller annen måte og prege hvordan vi tenker, føler og handler overfor omverden og oss selv. Ut fra denne kjensgjerning betyr det veldig mye hvordan vi bidrar til å bygge opp eller rive ned andres selvbilde. Det vil forplante seg videre i deres omgang med andre igjen. Videre blir hvordan vi vurderer og behandler andre indirekte en vurdering og behandling av oss selv, siden den andre gjerne vil vurdere og behandle oss på bakgrunn av vår oppførsel.

Den anerkjente ledelseskonsulenten og familieterapeuten David Kvebæk har forsket mye på selvfølelse. Han har kommet frem til at utvikling av selvfølelsen er en svært viktig oppgave. Kvebæk (1990:27-8) skriver: "Selvfølelsen er Jegets evne til å føle seg selv. Signalgiveren i det organet hvis fremste oppgave er å koordinere impulser fra den ytre virkelighet (verden omkring oss), fra følelsesområdet og fra verdiområdet (verden inne i oss). Selvfølelsen er sjelens "sanseorgan", var og sensitiv. For noen så følsom at den blir en plage for dem selv. For andre er den så barket og ufølsom at den blir en plage for andre [...] Kunnskapen om dette burde gjøre oss mer opptatt av å møte mennesker med deres selvfølelse i tankene. Ingenting er så lett å såre som selvfølelsen. Men ingenting er heller så lett å stimulere positivt som nettopp den".

I et intervju med Henning Meyer Petersen sier Kvebæk at det viktigste funnet hans gjennom mange tiår med erfaring er at selve håpet, med andre ord fremtidstroen, ligger i selvfølelsen (Petersen, 25. september 2011). I dette ligger det viktig innsikt med tanke på både å senke sykefraværet og å øke de menneskelige prestasjonene. Ved å jobbe målrettet for å øke de ansattes selvfølelse, vil de ansatte få en positiv fremtidstro og kunne yte også i vanskelige tider. Ved at de vil ha en positiv selvfølelse vil de ha liten grad av behov for å heve seg over andre og markere seg.

I tilknytning til forrige avsnitt kan vi også peke på mennesker med *oppblåst selvtilitt*. Både Johannessen og Olsen (2008) og Seligman (2006) trekker frem oppblåst selvtilitt som noe å være på vakt overfor.

3.2.4 Motivasjon og utvikling av topp-prestasjoner

En ting er å utvikle ansatte og ledere til å gjøre gode prestasjoner, en annen ting er å få dem til å yte topp-prestasjoner. Det er mulig å tenke seg en resultatstyring der vi når helt gjennomsnittlige mål. Det mener vi ikke vil være riktig å kalle vellykket resultatstyring. Kun om vi når ambisiøse resultatmål må vi kunne kalle det en vellykket resultatstyring.

Hva er det som får noen til å bli best i klassen? Johannessen og Olsen (2008) har samlet forskning på området og kommet frem til noen fellestrekk ved de som presterer på toppnivå:

- De er forpliktet på en visjon som omfatter mer enn deres eget beste.
- Aktivitetene har en hensikt.
- Resultatene er målbare.

- De jobber i team.
- Kursen og lederstilen korrigeres underveis.
- De opprettholder fremdrift og målfokus.
- De endrer seg i pakt med endringene i omverden.
- De har tiltro til seg selv.

Fremfor alt er det likevel en faktor som ikke er nevnt i listen her som skiller de beste fra de gode: *indre driv og motivasjon*. Johannessen og Olsen (2008:124) definerer i likhet med Amabile (1996) indre motivasjon som: ”enhver motivasjon som oppstår fra individets positive reaksjoner fra kvaliteter knyttet til den oppgaven de skal løse”. Denne reaksjonen kan ifølge Johannessen og Olsen (2008), oppleves som interesse, involvering, nysgjerrighet, tilfredsstillelse eller positiv utfordring. Dette overlapper på mange måter med Csikszentmihalyi (2002) sin fremstilling av flyt. Det virker som vi knapt kan overdrive betydningen av å ha denne indre motivasjonen og drivet.

Tidligere toppidrettsutøver og nå landslagstrener for landslagsklatrerne, Stian Christoffersen, skriver følgende: ”Det vi ser er at motivasjonsgrunnlaget for å trene så mye som skal til for å bli god, er avgjørende for sluttresultatet. Et ytre motivasjonsgrunnlag brenner raskere ut, mens en indre motivasjon gir en mer varig drivkraft [...] Prosessen det er å være god, inneholder mange episoder av mestring, og mange episoder av feiling.” (Christoffersen, 2012:105-6).

Latham (2012) mener motivasjon har sitt utspring i verdier og mål, som igjen har sine røtter i behov. ”Values reflect an employee`s needs and personality” (Latham, 2012:163). Han presenterer E. A. Lockes syn om at behov opptrer syklisk. Behov blir aldri helt oppfylt og vender stadig tilbake. Samtidig som Latham (2012) tar utgangspunkt i behov, ser han at forskere mer og mer oppdager viktigheten av personlighet for motivasjon. Som leder må man altså evne å ha føleharene ute, for å oppdage variasjonene i ansattes personlighet og tidvis skiftende behov.

Sosialpsykologiske teorier hevder at et høyt nivå av ekstern motivasjon reduserer eller utelukker høyt nivå av indre motivasjon, ifølge Johannessen og Olsen (2008). Amabile og Kramer (2011) har i sin forskning funnet, i likhet med Csikszentmihalyi (2002), at den fremste kilden til motivasjon er *fremgang*, altså mestring. Følgelig blir også den beste måten en leder kan bidra til motivasjon for sine ansatte, å legge til rette for og støtte fremgang.

Problemet er at ledere i undersøkelsen bak Amabile og Kramer (2011) har satt ”supporting progress” nederst på hva som gir medarbeidere jobbmotivasjon.

Professor ved BI Bård Kuvaas har gjort en stor forskningsundersøkelse blant 800 arbeidere i tre norske kommuner (Kuvaas, 31. august 2009)). Undersøkelsen viser at arbeidere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, skaper bedre resultater, enn de som ser jobben sin som et middel for å oppnå noe annet, som for eksempel lønn og prestisje. Interessant er det at de finner at dette også gjelder i rutineoppgaver.

Nils Arne Eggen har delt sine tanker om hva fundamentet var, i de mange år med stadig tilbakevendende topp-prestasjoner i hans tid i Rosenborg. Han skriver: ”For sannheten er den at det er varige, grunnleggende verdier som i første rekke bærer lagprestasjonene fremover. Verdier nedfelt i en samlende filosofi, som over tid skaper en kultur av og for mennesker som sammen er villige til å utføre prestasjonshandlinger gjennom et samarbeid som kommer innafra – samhandling [...] For å klare å gjenskape prestasjonen år etter år, med stadig nye spillere, må vi erstatte årgangstilfeldigheten med varige og mer djuptgående verdier som er nedfelt i en dynamisk filosofi som igjen skaper en dynamisk kultur – en vinnerkultur” (Eggen, 1999:21-2). Det er en tydelig retning i hans tanker om hva som skapte vinnerkulturen i Rosenborg. *Verdier* nedfelt i en *filosofi* skaper en prestasjonskultur, fundamentert i samhandling. For å gjenskape prestasjoner år etter år er det ikke nok å hente inn de beste spillerne. De må få inkorporert den riktige filosofien og de riktige verdiene.

Amabile og Kramer (2011) hevder det er tre nøkkelfaktorer, som bygger moment i ansattes indre driv, med tanke på arbeidsoppgavene. Det første og viktigste er fremgang i meningsfulle arbeidsoppgaver, det de kaller *the progress principle - fremgangsprinsippet*. De skriver “This is one of the most important findings of our entire study: that making headway on meaningful work brightens inner work life and boosts long term performance. Real progress triggers positive emotions like satisfaction, gladness, even joy” Amabile og Kramer (2011:68).

Forskningen til Amabile og Kramer (2011) viser at positivt indre forhold til arbeidet fører til mer kreativitet og produktivitet. Amabile og Kramer (2011:69) skriver: “This creates the progress loop, the self-reinforcing process in which progress and inner work life fuel each other”. Det de kaller *the progress loop* ligner mye på det Csikszentmihalyi (2002) kaller flyt. Tanken både hos Amabile og Kramer (2011) og Csikszentmihalyi (2002) er at fremgang gir

mestringsfølelse. Mestringsfølelse gir videre indre motivasjon og driv, som igjen gir mer driv til ny fremgang. Da er man inne i en progress loop – en fremgangssløyfe, eller det Csikszentmihalyi (2002) kaller flyt. Her tror vi det ligger store muligheter for å sikre driv i resultatstyringen. Forutsetningen er at resultatstyringen legger opp til at den skal støtte fremgang.

Neste nøkkelfaktor Amabile og Kramer (2011) finner er hendelser som fungerer som *katalysatorer* for prosjektene de ansatte står midt i. Ut fra forskning på 12000 daglige dagbokskriv fra ansatte i ulike bedrifter har de kommet frem til at det er syv katalysatorer som i særlig grad utmerker seg:

- Sette klare mål.
- Tillate autonomi.
- Nok tilførsel av ressurser.
- Det å bli gitt nok tid, men ikke for mye.
- Hjelp med arbeidet.
- Gripe tak i problemer og suksess og lære av dem.
- Tillate at ideer flyter fritt.

Siste nøkkelfaktor er *interpersonelle hendelser*, som løfter menneskene som utfører arbeidet. Det er fire slike faktorer som Amabile og Kramer (2011) har funnet løfter ansatte på en spesiell måte. Den første er respekt. Ansatte må kjenne at deres bidrag blir satt pris på. Videre er oppmuntring viktig. Det at leder gir uttrykk for tro på ansatte øker deres følelse av kompetanse. Tredje faktor er emosjonell support. Ledere som bekrefter ansattes følelser, som frustrasjon og sorg, kan heve den enkeltes emosjonelle nivå. Empati er bedre enn bare å anerkjenne følelsene. Siste faktor er kameratskap. Ansatte trenger å kjenne positive bånd til sine kollegaer og ledere for at det indre forholdet til arbeidsoppgavene skal blomstre.

De tre viktigste nøkkelfaktorene som ødelegger motivasjon er de motsatte av de tre positive nøkkelfaktorene. *Tilbakegang, hindringer* og *negative hendelser* fungerer som gift som trykker menneskene ned. Amabile og Kramer (2011) har funnet at negative hendelser bærer i seg mer kraft enn positive. De anbefaler derfor å benytte enhver mulighet til å *feire små seire*.

Opplevelsen av *maktesløshet* spiller ifølge Johannessen og Olsen (2008), svært negativt inn på indre motivasjon. For å utvikle oss bort fra maktesløshet og middelmådige prestasjoner til

topp-prestasjoner foreslår Johannessen og Olsen(2008) at vi må endre måten vi tenker på. De henter mye av sin inspirasjon fra Seligman (2006). Seligman tar utgangspunkt i at det tradisjonelle synet på prestasjoner er at det er et produkt av talent og av driv etter å oppnå noe. Han underslår ikke viktigheten av dette, men mener at det er en tredje faktor som gjerne ikke blir nevnt: om man er *optimist* eller *pessimist*. Ved å bruke positivt snakk til seg selv når man møter på motgang kan man endre destruktive tanker til optimisme.

Det skjer noe når vi endrer måten vi tenker på. Johannessen og Olsen (2008) peker på at vi trenger triggerer, som hjelper oss å tenke positivt. Vi trenger ting vi gjør eller tenker, for å nullstille oss og for å tenke at det umulige er mulig. Denne tankegangen anvender samme prinsipp som placebo, som fungerer fordi vi tror det fungerer. I møte med resultatstyrings tydelige tilbakemeldinger vil det trolig være viktig å ha en slik optimistisk tilnærming til avvik.

Lundin et al. (2011) trekker frem fiskebutikken Pike Place Market i Seattle. Der var det dårlig arbeidsmiljø. De ansatte og ledelsen bestemte seg for å gjøre en forandring. Nøkkelen til denne forandringen var at de ansatte hver dag hadde valget om å bidra til å gjøre det til en bra eller dårlig dag. Ved hver dag å velge det å trosse omstendighetene og bidra positivt, fikk de et positivt og inspirerende arbeidsmiljø. I likhet med Amabile og Kramer (2011) tar Lundin et al. (2011) arbeidet med å skape resultater svært seriøst. Samtidig legger de til rette for en leken holdning til arbeidet. Det siste stemmer godt overens med Amabile og Kramer (2011) sin siste nøkkelfaktor.

3.3 Forskningsmodell

Vår hovedproblemstilling er å se på hvordan positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring. I dette kapitlet vil vi vise hvordan vi ved hjelp av forskningsspørsmålene kom frem til en forskningsmodell, som vi brukte i undersøkelsen av problemstillingen.

Vår antagelse er at det finnes noen elementer innenfor positivt lederskap som i særlig grad vil kunne virke positivt, med tanke på å bidra til vellykket resultatstyring. Vi tror at motivasjon, følelse av mestring, topp-prestasjoner og selvledelse til en viss grad henger systemisk sammen. De bygger på hverandre og forsterker hverandre. Vi tror at alle de fire elementene

vil kunne bidra positivt til vellykket resultatstyring. Videre tror vi at det vil virke negativt på resultatstyringen dersom noen av disse elementene mangler.

I figur 3 viser vi hvordan løst koblede resultatindikatorer gir bedre mulighet for å oppnå vellykket resultatstyring. De løst koblede indikatorene som handler om kompetanseheving og læring gir et stort potensial for vekst og utvikling av konkurransefortrinn. Her opplever vi at det er et naturlig tilknytningspunkt mellom resultatstyring og positivt lederskap. Vår antakelse er at jo løsere koblingen er mellom resultatindikatorene og organisasjonens målformuleringer, dess mer krevende blir ledelsesterrenget og desto større blir behovet for positivt lederskap. Her tenker vi på bruken av helhetlig coaching, med tydelige mål og det at motivasjon og følelsen av mestring settes i fokus. De løst koblede resultatindikatorene handler i stor grad om kompetanseheving. Det er viktig at den kompetansen som heves er den som er etterspurt og ikke kun til egen selvrealisering.

Flokkning og selvorganisering er viktige bidrag fra positivt lederskap. Fundamentet for at flokkning og selvorganisering skal være mulig er at de ansatte leder seg selv.

Skal ansatte være villige til å bevege seg i retning av å prestere på et svært høyt nivå, krever det en sterk grad av prioritering. Antakelsen vår er at topp-prestasjoner må ha utspring i en sterk indre motivasjon. Uten den indre driven har man ikke pågangsviljen til å tåle ubehaget det er stadig å bryte komfortsonen for å komme inn i flytkanalen.

Her finner vi en naturlig overføringsverdi mellom positivt lederskap og resultatstyring i det at både positivt lederskap og resultatstyring handler om å oppnå høye resultatmål. Vi mener at dersom resultatstyringen skal bli vellykket, er det viktig at resultatstyring adopteres og integreres som en naturlig del av positivt lederskap. Skal den enkeltes iboende energi forløses er det viktig at resultatstyring ikke kun oppfattes som en styrings- og kontrollverktøy.

Ut ifra gjennomgang av teorien på området, med hovedvekt på hvordan den er presentert i litteraturen, finner vi ikke noen modell som fullt og helt kan brukes for å tilnærme seg vår problemstilling. Vi har derfor utarbeidet vår egen forskningsmodell, som fremgår av figur 6.

Modellen består av fire elementer fra positivt lederskap, som vi antar bygger på hverandre og påvirker vellykket resultatstyring. Vi tror at enkelte elementer kan styrke noen elementer i større grad enn andre:

Mestring og flyt forsterker grad av selvledelse:

- En antakelse vi har, er at mestring danner utgangspunktet for at ansatte og avdelinger skal bevege seg som en fugleflokk i retning av virksomhetens resultatmål. Vi tror derfor at følelse av mestring vil forsterke grad av selvledelse. Pilen går fra mestring og flyt til grad av selvledelse.

Grad av selvledelse resulterer i topp-prestasjoner:

- Videre tror vi at økende grad av selvledelse vil resultere i topp-prestasjoner, men det forutsetter at det legges til rette for kompetanseheving og læring. Pilen går fra grad av selvledelse til topp-prestasjoner.

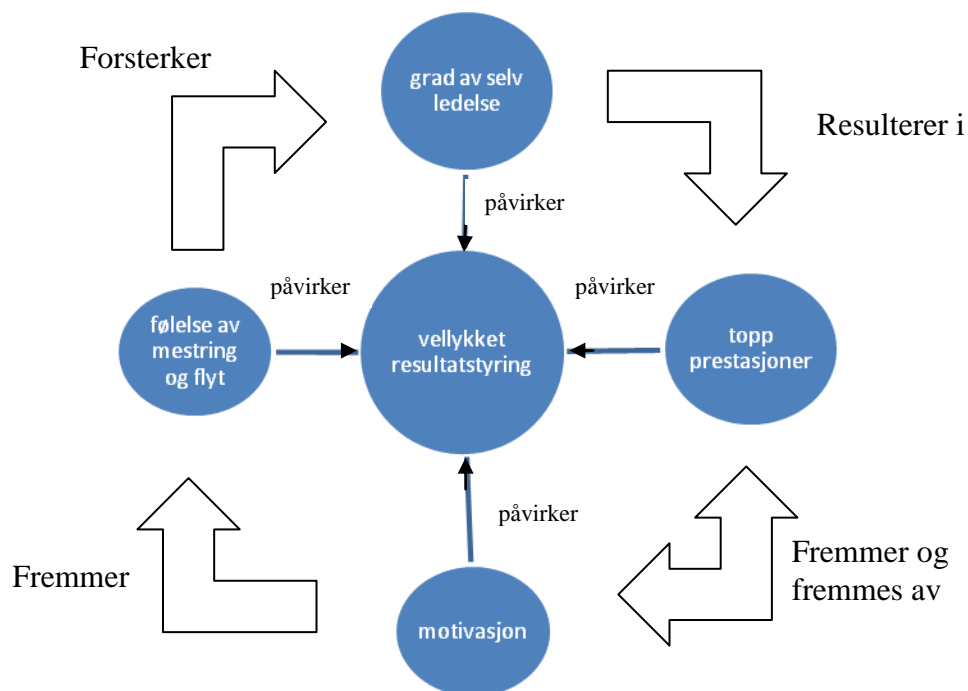
Topp-prestasjoner øker motivasjonen:

- En av våre antagelser er at en opplevelse av å prestere på stadig høyere nivåer vil skape et indre driv og fremmer motivasjon. I tillegg er ifølge Johannessen og Olsen (2008), motivasjon en av hovedfaktorene for å oppnå topp-prestasjoner. Pilen går derfor begge veier.

Motivasjon fremmer følelsen av mestring og flyt:

- Vi antar at en indre motivasjon vil fremme følelsen av mestring og flyt. Pilen går fra motivasjon til mestring og flyt.

Elementene mestring og flyt, selvledelse, topp-prestasjoner og motivasjon påvirker vellykket resultatstyring. Derav følger piler fra hvert av elementene inn mot vellykket resultatstyring.



Figur 6. Forskningsmodell

Forskningsmodellen ble lagt til grunn for utarbeidelse av intervjuguiden og ga oss mulighet til å teste våre antagelser.

4 Metode

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere hvordan vi har valgt å løse problemstillingen og hvilke metoder vi har benyttet.

I arbeidet med oppgaven har vi hatt en overordnet plan for vårt arbeid. Denne planen har vi fulgt, men justert der det har vært nødvendig ettersom forutsetninger som tidsbruk, arbeidsmengde og perspektiver har krevet det. Arbeidsplanen har bestått av følgende ulike faser:

- Konkretisering av problemstilling, forskningsspørsmål, metode og teorigrunnlag.
- Utarbeidelse av forskningsmodell og intervjuguide.
- Gjennomføring av intervjuer og konkretisering av empiriske grunnlag.
- Bearbeidelse, analyse og skriveprosess med hovedvekt på drøfting av funn opp mot teori, forskningsmodell og problemstilling.

- Konklusjon og anbefaling til videre forskning.

Vår erfaring er at det å planlegge forventet tidsbruk for en periode på nesten ett år, ga oss en følelse av god tid. For de siste fire månedene utarbeidet vi imidlertid en detaljplan som vi har fulgt. Det å gjennomføre intervjuer, etterfulgt av transkribering og drøfting var mer tidkrevende enn vi hadde forutsett. Vi hadde lagt inn noe slakk i planen, som gjorde at vi likevel holdt planen. Ellers har arbeidsmengden vært omtrent som forventet.

I neste kapittel vil vi redegjøre for de valg vi gjorde med tanke på valg av forskningsdesign og metode.

4.2 Design og valg av metode

4.2.1 Forskningsdesign

I vår tid brukes design på en lang rekke områder, om prosessen med å gi noe en form, så også i forskning. Johannessen et al. (2011) hevder at forskningsdesign egentlig dreier seg om ”alt” som knytter seg til en undersøkelse. En forsker begynner med problemstillingen og ser hvordan det er mulig å gjennomføre en undersøkelse fra start til mål.

Forskningsprosessen er vanligvis en firestegsprosess, ifølge Johannessen et al. (2011). Første steg er forberedelsesfasen der man arbeider med å finne formålet for undersøkelsen og hvordan data er tenkt innsamlet. Neste steg er å samle inn data enten det er kvalitative eller kvantitative data det gjelder. Tredje fase er å analysere innsamlede data. Siste steg er å rapportere funnene, da vanligvis skriftlig.

Det finnes mange forskjellige typer undersøkelser. Vanligvis deles metodene som brukes, i de forskjellige typene undersøkelser, inn i de to motpolene *kvalitative metoder* og *kvantitative metoder*. Kvantitet viser til harde fakta som mengde eller antall. Kvantitativ metode er gjerne preget av at svarene er kategorisert og strukturert gjennom de spørsmål og hypoteser som stilles i spørreskjema. Det er lite fleksibilitet til å endre skjema og fremgangsmetode underveis i undersøkelsen.

Kvalitet betyr ifølge Johannessen et al. (2011), beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener. Her er det ikke harde fakta som tall som skal fremskaffes, men myke fakta som tekst, lydopptak og lignende. Kvalitative metoder er, i motsetning til kvantitative metoder,

kjennetegnet av en åpen og fleksibilitet gjennomføring av undersøkelsen. Her må forskeren på best mulig måte designe undersøkelsen, for å nærme seg det aktuelle fenomen. Forskeren må endre undersøkelsen underveis, etter hvert som ny innsikt fremtrer.

Ifølge Repstad (2007) handler kvalitative metoder om å karakterisere. Der kvantitative metoder handler om opptelling og statistikk, handler kvalitative metoder om å gå i dybden. Likevel kommer vi heller ikke utenom en viss form for kvantifisering i kvalitative metoder. Utsagn som ” de fleste mener”, eller ”stor sett alle har opplevd [...]” er vanlig. Det som imidlertid skiller kvalitative metoder fra kvantitative metoder er at i kvalitative metoder brukes tallfesting for å beskrive utbredelse og sammenligning av fenomener. Kvantitative metoder bruker derimot tall til statistikker og beregning av signifikante forskjeller.

Johannessen et al. (2011) påpeker at det at det er en subjektiv tilnærming til design innenfor kvalitative metoder. Dette stiller desto høyere krav til transparens i hele prosessen med undersøkelsen. Ved kvalitative intervjuer baserer som oftest forskeren seg på en intervjuguide. Forskeren er likevel fleksibel til å endre underveis, ut fra om det er behov for oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål

I vår undersøkelse har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vi ønsker å undersøke problemstillinger knyttet til hovedproblemstillingen for oppgaven, i bedriften en av oss arbeider i. Ut av jungelen av ulike kvalitative forskningsdesigner presenterer Johannessen et al. (2011) fire ulike design: fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign.

Fenomenologi handler om ting eller begivenheter, slik de umiddelbart fremstår for oss. Målet er gjerne å forstå mennesker, for derigjennom å forstå verden. Denne undersøkelsesformen virket ikke som den mest hensiktsmessige for det vi ønsker å undersøke.

Etnografi går på mange måter hacket videre til å fortolke en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system. Arketyper er antropologen som reiser til fjerne strøk, for å undersøke en hittil ukjent stamme. Etnografisk undersøkelse kunne vært en spennende fremgangsmåte. Den av oss skribentene som ikke jobber i virksomheten kunne eksempelvis kommet inn i bedriften en måned og observert de ansatte i arbeidssituasjonen. Derigjennom kunne denne prøvd å identifisere mønster i kommunikasjon, verdier og annet. Dette ville vært en mer arbeidsintensiv undersøkelse enn vi har mulighet til. Dessuten ligger prosessen rundt det

første forsøket på innføring av resultatstyring i fortiden. Det er derfor ikke like hensiktsmessig å observere kulturen i virksomheten i dag.

Tjora (2010) peker på en mulig fallgrube i det at forskerne kan bli fristet til å øke sin akademiske prestisje, ved å øke abstraksjons- og generaliseringsnivået når rapporten skrives. I vårt tilfelle ville det bety at vi i vår drøftelse av intervjuene av åtte informanter om deres forhold til resultatstyring, i den virksomheten de jobber, fremmet generelle konklusjoner. Her ville det innebære generelle konklusjoner om hvilke utfordringer de fleste virksomheter vil måtte forholde seg til ved innføring av ulike styringsverktøy. Videre hevder Tjora (2010) at slike abstraksjoner ikke må fremsettes som funn, men som perspektiver for videre forskning.

Ifølge Johannessen et al. (2011) søker *grounded theory* å gjøre undersøkelsene mest mulig fri fra gjeldende teorier og hypoteser. Hensikten er å oppdage noe helt nytt. Datainnsamling og analyse pågår parallelt. Forskeren kan dermed danne seg en oppfatning underveis og fokusere undersøkelsen deretter. Forskeren koder så informasjonen og prøver gjennom denne prosessen å ende opp med en teori og noen kjernebegreper. Vår oppgave vil være teoritung. Vi har en del grunnleggende antakelser og teorier vedrørende problemstillingen, som vi ønsker å undersøke direkte. Grounded theory er dermed ikke noe vi ønsker å bruke som hovedtilnærming til undersøkelsen vår.

Case stammer fra latin *casus* som betyr tilfelle. Casestudier handler om å samle så mye data som mulig om et avgrenset tilfelle, for eksempel en bedrift. Berg (2009) hevder at det er svært mange definisjoner blant forskere hva casestudier er. Han ender opp med en svært forenklet forklaring mer enn en definisjon, på hva casestudier er: "These various definitions and explanations suggest that a case study is an approach capable of examining simple or complex phenomenon, with units of analysis varying from single individuals to large corporations and businesses. It entitles using a variety of lines of action in its data-gathering segments and can meaningfully make use of and contribute to the application of theory" (Berg 2009:317-8).

Johannessen et al. (2011) presenterer Yins (2007) syn på casestudier. Yin mener det er noen komponenter som er spesielt viktige i gjennomføringen av caseundersøkelser: For det første tas det utgangspunkt i et problem, gjerne et praktisk et, som man så utleder en problemstilling fra. Forskeren gjør så noen antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. Videre avgrenses analyseenhetene man vil undersøke. Neste komponent er å analysere den logiske

sammenhengen mellom innsamlet data og de antakelser man hadde på forhånd. Til sist bør forskeren ha kriterier for å tolke funnene som relaterer til eksisterende teori.

Vi har valgt å gjøre undersøkelsen vår til en casestudie. Samtidig som vi har en del teori på området ønsker vi å gå inn i undersøkelsen med mest mulig åpne øyne, slik forskerne bak grounded theory oppfordrer til. Det er relativt uoversiktlig både hvor i virksomheten resultatstyring benyttes i dag og årsaken til hvorfor implementeringen ikke lyktes i alle avdelinger. Kanskje er det nettopp de forholdene vi ikke antar som viktige i forkant av undersøkelsen, som faktisk har vært avgjørende for utfallet av implementeringen?

I casedesign opererer Yin (2007) med to dimensjoner, ifølge Johannessen et al. (2011). Den ene dimensjonen gjelder hvorvidt man arbeider med en eller flere caser. Den andre dimensjonen vedrører om forskeren anvender en eller flere analyseenheter. I casedesignet ønsket vi å undersøke noen få analyseenheter innenfor en enkel casebedrift.

Ønsket vårt var å studere hvordan de involverte i implementeringen av resultatstyring opplevde prosessen. Vi ønsket å ha et utvalg som både involverte informanter fra avdelinger som delvis eller helt fikk implementert resultatstyring og også informanter fra avdelinger der det ikke ble innført. Intervjuene skjedde individuelt i kjente omgivelser for informantene. I tillegg til å skape trygghet for informanten, ga det også den av oss som skulle utføre intervjuene, som ikke er ansatt der, mulighet til å få et inntrykk av bedriften.

Johannessen et al. (2011) anbefaler 10-15 intervjuer. Vi har på grunn av begrenset tid valgt åtte intervjuer. For å få en minst mulig skjev fordeling av informanter har vi søkt å dekke en spennvidde i alder, avdelinger og kjønn.

Det å intervjuer kjente kan by på utfordringer. Forstyrrende elementer som lojalitetsbånd, avhengighetsbånd og lignende, kan komme inn og forstyrre forskningen. Dessuten kan det være at forskerens egen oppfatning og erfaring vil kunne styre drøftingen i en retning, som stemmer med det forskeren selv mener. Repstad (2007) peker imidlertid på at det faktisk kan være en fordel å kjenne intervjuobjektene og at de vet at den som stiller spørsmålene kan noe om temaet og organisasjonen. Det kan gjøre informantene åpnere og mer presise i sitt forhold til fakta.

Berg (2009) advarer mot en ren kvalitativ eller kvantitativ tilnærming til en undersøkelse. Hver forsker har gjerne sin favorittmetode. Problemet er at mange ikke evner å se at deres metode kun undersøker et fenomen fra en vinkel. Berg (2009:5) skriver: "Every method is a different line of sight directed toward the same point, observing social and symbolic reality. By combining several lines of sight, researchers obtain a better, more substantive picture of reality. The use of multiple lines of sight is frequently called triangulation". Videre skriver Berg (2009:6) "[...] the important feature of triangulation is not the simple combination of different kinds of data but the attempt to relate them so as to counteract the threats to validity identified in each". Grunnen til å bruke flere innfallsvinkler er med andre ord å se et fenomen fra flere sider og dermed unngå flest mulig blinde felter i undersøkelsen. *Triangulering* betyr ifølge Johannessen et al. (2011), å bestemme det tredje toppunktet i en trekant ved hjelp av retningene til dette punktet fra de andre to toppunktene.

I tillegg til å gjennomføre en kvalitativ caseundersøkelse har vi ut fra forrige avsnitt valgt å forsterke denne med å trekke inn elementer fra medarbeiderundersøkelsen fra 2010, en trivselsundersøkelse fra 2012, en sykefraværstatistikk fra andre kvartal 2012 og en kundetilfredshetsundersøkelse i 2012. Vi bruker disse som sekundærdata til å styrke eller korrigere funnene vi gjør i intervjuene.

4.2.2 intervjuguide

Berg (2009) hevder det er tre arketyper intervjuer: *standardiserte*, *semistandardiserte* og *ustandardiserte*. I den første følges intervjuguiden sekvensielt eksakt som det er skrevet. I semistandardiserte tar man utgangspunkt i en guide, men følger den ikke til punkt og prikke. Rekkefølgen kan endres og nye spørsmål føres inn underveis. Den tredje typen er et ustrukturert intervju der det ikke er noen rekkefølge på spørsmålene og der det stadig kan komme nye spørsmål underveis.

Vi utarbeidet en intervjuguide som ga intervjuene en god, men romslig struktur, av typen semistandardisert. Det var viktig for oss at det ble en åpen og intuitiv samtale. Ettersom vi var to som intervjuet hadde hele tiden den ene muligheten til å observere og komme med spørsmål. Dette kunne åpne opp for ny og viktig innsikt. Vi valgte å justere guiden litt et par ganger.

Vi har i store trekk fulgt Thagaard (1998) i vår oppbygging av intervjuguiden. Hun mener i likhet med Berg (2009), at det er hensiktsmessig å begynne med spørsmål som det er lett for informanten å svare på. Dette kan være spørsmål om informantens bakgrunn, utdannelse og yrkeserfaring. Etter hvert som tilliten bygges opp mellom forskeren og informanten, kan intervjueren komme inn på mer vanskelige temaer. Intervjuet bør avsluttes med spørsmål som er forholdsvis greie å svare på, for på denne måten å avslutte intervjusituasjonen positivt.

Et problem i mange intervjuundersøkelser er at spørsmålene blir for abstrakte og generelle. Det er en utfordring for forskeren å spørre på en slik måte at informanten gir tilstrekkelige konkrete svar. Prinsipielt bør intervjueren spørre om konkrete erfaringer til hvert tema. Intervjuer bør også be om konkrete eksempler dersom intervjuet utvikler seg i en generell og abstrakt retning. Videre bør intervjuguiden legges opp slik at det blir rom for pauser. Dette gir intervjueren tid til å reflektere over om han har fått med alt. Informanten vil samtidig få anledning til å vurdere om hun eller han vil fortelle mer om samme tema. For å markere overgangen til neste tema, kan forskeren eksempelvis si at: ”Nå vil jeg gå over til...”. Da vil informanten få mulighet til å ta stilling til om hun eller han er klar til å gå videre.

Videre peker Thagaard (1998) på utfordringen rundt hvorvidt informantene forteller det de tror forskeren vil høre. Uansett hvilken posisjon forskeren har i forhold til informanten, vil informantens atferd preges av hvordan de plasserer forskeren. For å kunne vurdere om informanten opplever seg som underordnet sammenlignet med forskeren, og utformer sine svar til hva de tror forskeren vil høre, kan forskeren merke seg hvordan informanten håndterer selve intervjusituasjonen. Kriterier for at informanten har en selvstendig posisjon, er at de er pågående og gjerne argumenterer dersom de føler seg misforstått av forskeren. En pågående atferd fra informantens side, viser at personen ikke føler seg underordnet i intervjusituasjonen.

Berg (2009) identifiserer noen problemer i utformingen av ordene i undersøkelsen. Den første utfordringen han nevner er *affektord*. Et eksempel er ordet hvorfor. Ordet kan oppleves som en anklage og kan få informanten til å låse seg. Videre tar han opp *dobbelteggede spørsmål*, som egentlig inneholder to spørsmål i et. Her bør man dele opp i to enkle spørsmål, for å ikke forvirre informanten. Berg (2009) advarer også mot *komplekse spørsmål*. Da vil gjerne informantene kun svare på en liten bit av spørsmålet.

Berg (2009) presenterer fem *forskningsferdigheter* som bør være til stede for å oppnå god forskning. For det første må forskeren ha vilje til stadig å stille seg selv utfordrende spørsmål både før, under og etter data er innsamlet. Det neste er at forskeren må evne å lytte til både stemme og kroppsspråk. Det tredje er en fleksibilitet til å ta inn uventede data. Videre er det evnen til å forstå og tolke innkommende data. Det siste er evnen til en upartisk tolkning av data.

Vi valgte å gjøre lydopptak av intervjuene. Det ga oss frihet fra å notere underveis. Dermed kunne vi konsentrere oss om selve intervjusituasjonen. Vi prøvde å legge merke til tegn på følelser og lignende, som kunne indikere om det lå noe mer bak det informantene sa.

4.3 Ethiske vurderinger

Alle forskere må være bevisste på å ta nødvendige forskningsetiske hensyn. Dette var spesielt viktig for oss å klargjøre, ettersom en av oss sitter i en lederposisjon i casebedriften. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt *forskningsetiske retningslinjer*. Disse kan ifølge Johannessen et al. (2011), sammenfattes i tre hensyn som må tas.

Informanter har for det første rett på *autonomi*. Det må innhentes samtykke fra hver enkelt informant og de skal kunne trekke seg når som helst, uten noen som helst grunn eller opplevelse av ubehag. Neste hensyn å ta, er å *respekttere informantens privatliv*. Informanten skal selv ha rett til å nekte innsyn i opplysninger om seg selv og være sikker på at konfidensialitet ivaretas. Tredje hensyn NESH ber forskere ta er å *unngå skade*. Thagaard (1998) viser til at det der det er fare for gjenkjenning, kan være nødvendig å anonymisere. Dette gjøres ved å blande svarene slik at det ikke er mulig å følge en respondents svar gjennom intervjuet. Vi har tatt hensyn til de tre forskningsetiske retningslinjene og Thagaard (1998) sin måte å anonymisere informantene. Vi har også valgt å la alle informantene få mulighet til en full sitatsjekk.

4.4 Analyseform

Thagaard (1998) skiller mellom *personrelaterte analyser* og *temabaserte analyser*. I personrelaterte analyser er analyseenheten de personene som inngår i analysen. Forståelsen av datamaterialet som helhet er basert på sammenligninger av tolkninger av de enkelte enhetene i

analysene. Til sammenligning innebærer temabasert analyse at hvert enkelt tema utgjør enheten i analysen. Vår analyse kan karakteriseres som temarelatert analyse. Vi sammenligner informasjon fra alle informantene om det samme temaet og analyserer sammenhengen mellom de ulike temaene.

Standardmodellen for intervju innen kvalitativ forskning er ifølge Tjora (2010), *dybdeintervjuet*, som gjerne varer en times tid. I dybdeintervjuene vil vi kunne bruke det innformantene forteller oss som en vesentlig kilde til avgrensning av forskningen. Slike intervjuer kan ifølge Tjora (2010), åpne for nye temaer som ikke nødvendigvis har vært med i intervjuguiden. En annen intervjuform, som er blitt populær inne samfunnsforskning, er *fokusgrupper*. Dette er en tidsbesparende form for intervjuer. Informantene er da samlet og inspirerer gjensidig hverandre. Denne formen for intervjuer benyttes ofte i markedsføringssammenheng.

Det er en fordel å benytte metoder som sammenfatter meningsinnholdet i dataene og inndeler dataene i kategorier knyttet til relevante tema, ifølge Thagaard (1998). Dette for å få en oversikt over materialet og samle informasjon som omhandler temaene. Måten dette kan gjøres på er ved å sammenfatte meningsinnholdet i svaret, og dele teksten inn i kategorier. Ifølge Tjora (2010), skal kategoriseringen danne utgangspunkt, for det som er hovedtemaer i analysen. Vi valgte å benytte våre forskningsspørsmål til å kategorisere og strukturere vår analyse.

4.5 Primær- og sekundærdata

Sentralt for kvalitative data er ifølge Johannessen et al. (2011), at de ikke taler for seg selv, men må tolkes. Før dette arbeidet kan gjøres, må forskere redusere, systematisere og ordne datamengden. Når denne datareduksjonen er utført, kan forskeren begynne å analysere datamengden. Å analysere starter med å dele noe opp i biter og elementer. Datamengden i en undersøkelse består av mange slike informasjonsbiter. Forskerens mål er å avdekke mønster i datamaterialet. Når data er analysert, kan forskeren trekke en konklusjon som skal svare på undersøkelsens problemstilling. Sekundærdata ble i vår analyse tatt med for å forsterke eller korrigere funnene.

Videre setter vi data inn i en større sammenheng, ved å fortolke informasjonen. I fortolkningen ser vi på hvilke konsekvenser analysen og konklusjonen får for fenomenet vi undersøker. Fortolkningen skal avdekke det som ligger under overflaten og tolke det i lys av aktuell teori.

4.6 Evaluering

Hvordan skal vi vurdere kvaliteten på forskningsopplegget? Johannessen et al. (2011) opererer med fire begreper som mål på kvaliteten i kvalitative undersøkelsesopplegg: *pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.*

Pålitelighet, eller reliabilitet, knytter seg til hvilke data som brukes, og hvordan disse samles inn og bearbeides. Ifølge Tjora (2002) kan relasjonsnære forbindelser være den eneste mulighet for å gjøre forskning på et spesifikt prosjekt eller tema. Videre peker han på en mulig metode for å teste påliteligheten, nemlig det å stille seg spørsmålet om resultatene ville blitt de samme dersom en annen forsker hadde gjort samme jobben? I vår oppgave er det ikke lett å svare entydig på dette spørsmålet. På den ene siden vil forskeren, som er tett knyttet til casebedriften, ha sine egne antagelser. Dette kan ubevisst ha gitt føringer for utvikling av spørsmålene i intervjuguiden. På den andre siden har vi sett at informantene ikke hadde en felles forståelse av temaet resultatstyring. Denne ulike forståelsen ville muligens vanskeliggjøre intervjusituasjonen for utenforstående forskere. Vi oppfatter med andre ord at det ikke var negativt at en av forskerne var fra virksomheten.

Johannessen et al. (2011) foreslår en detaljert presentasjon av casen og av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen, for å styrke påliteligheten. Videre foreslås det at det legges til rette for ettersporing av dokumentasjon.

Vi har søkt å gi en detaljert presentasjon av casen og fremgangsmåten. En utfordring her er at casen er anonymisert. Dermed er ettersporbarheten svekket. Denne utfordringen har vi søkt å løse gjennom sitatsjekk fra den enkelte informant.

Troverdighet, eller begrepsvaliditet, vedrører om vi faktisk måler det vi tror vi måler.

Utfordringen i kvalitative undersøkelser er at vi ikke kan kvantifisere data som kommer inn. Vurderingen av troverdighet i kvalitative undersøkelser handler derfor mer om hvorvidt en

metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Johannessen et al. (2011) peker på to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater. Den ene av dem er *vedvarende observasjon*. Vedvarende observasjon innebærer å være lenge nok i felten til å forstå det man observerer og bygge opp tillit. Den andre har vi allerede vært inne på: metodetriangulering. Thagaard (1998) forstår troverdighet dit hen at den kritiske leseren skal bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte.

Overførbarhet, eller ekstern validitet, handler om resultatene i en undersøkelse kan overføres til andre lignende fenomener. Kan en undersøkelse om oppdrett av laks overføres til oppdrett av torsk? En forskning som har overføringsverdi i andre sammenhenger, vil ha større verdi enn om den ikke har det.

Bekreftbarhet, eller objektivitet, innebærer at en undersøkelse skal kunne utføres av andre forskere, med tilnærmet samme konklusjon. Undersøkelsen skal i minst mulig grad preges av forskerens subjektive holdninger. Forskeren skal klargjøre viktige beslutninger. I tillegg må forskeren reflektere over forskningsprosessen. Finnes det fordommer og annet som kan påvirke tilnærmingen til, og fortolkningen av, prosjektet? Bekreftbarheten kan også styrkes ved å vise til litteratur som støtter fortolkningen eller om det støttes direkte av informantene i undersøkelsen.

Ifølge Repstad (2007) skal kvalitative studier være av avgrensede enkeltmiljøer. Kvalitative studier egner seg derfor ikke til å generalisere utenfor selve casen. Det er likevel mulig å se etter en *konseptuell generalisering*. ”Konseptuell generalisering er å generalisere ved å utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert” (Tjora 2010:197). Forfatteren peker på en metode som omtales som en *stegvis deduktiv-induktiv metode*. Hvor det å jobbe deduktivt betyr å sjekke de data man har funnet mot teorien. Det induktive betyr å jobbe fra empiriske data til teori. Det at metoden er stegvis betyr at det jobbes i etapper. Metoden kan forklares ved at man starter med empirien, utvikler forklarende koder og samler kodene i kategorier. Målet med kvalitativ analyse er som regel å utvikle en forståelse for konsepter. Det vil si typologier, modeller eller utvikling av begreper som sier noe mer generelt. Med stegvis deduktiv-induktiv metode forstår vi det store bildet som induktivt, det vil si ingen konklusjon foreligger. Dette sjekkes stegvis ved å identifisere hvilke deler det store bildet består av og så konkludere på første del før man går videre til neste. I vår oppgave har vi benyttet oss av en modell, som vi har testet ut gjennom

intervjuene. Muligens vil modellen vår kunne gi en indikasjon på en konseptuell generalisering, men det ville først kunne bekreftes dersom den ble benyttet på flere casebedrifter.

4.6.1 Metodiske styrker og svakheter

En viktig metodisk utfordring er at en av oss selv arbeider som en av lederne i bedriften vi har som case. Dette er noe vi har holdt et kritisk blikk på gjennom hele oppgaven. På den ene siden har dette gitt oss god bakgrunnskunnskap om virksomheten, og gitt rom for observasjoner over tid. På den andre siden kan det være en utfordring med nøytralitet. Det kan også være at det å være forsker i egen organisasjon har skapt en uheldig eller vanskelig situasjon i det noen av informantene kunne oppleve at forskeren stilte seg selv utenfor informantenes situasjon. I verste fall ville informantene kunne oppleve at de ble utlevert på en uheldig måte. Dette har vi forsøkt løst ved å være tydelige overfor informantene på at ingen svar skulle kunne spores tilbake til dem selv. Alle fikk anledning til å lese gjennom transkriberingen av sine intervjuer. Videre har vi konsekvent ikke brukt hun/han når vi har omtalt informantene.

Et viktig moment vi har vært bevisste på, var om det kunne oppstå en maktubalanse i intervjusituasjonen, noe vi mener vi unngikk ved at informantene, med ett unntak, var ledere på samme nivå eller over. Vi gjorde noen praktiske grep for å redusere risiko for uheldig subjektiv innflytelse fra forskeren. Intervjuet ble gjort i et møterom i informantens kontorområde. Det ble uttrykkelig sagt at personene som svarte ikke ville bli navngitt og at vi var interessert i å få høre respondentens personlige erfaringer. Videre ble analysene utført av oss begge i samarbeid for på den måten å få frem både et kritisk blikk utenfra og en insiders observasjoner. Vi forsøkte også hele tiden å løse nøytralitetsutfordringen og mulig maktubalanse gjennom bevisstgjøring. Vi måtte våge å stille spørsmål og lete etter mønster som åpnet opp muligheten for at våre antakelser var feil. Her var det en styrke at en av oss ikke er i bedriften til vanlig.

Ifølge Tjora (2010) har man innsett at den totale nøytralitet ikke kan eksistere. Forskerens engasjement kan oppfattes som støy, men også som en ressurs. I vårt tilfelle mener vi at den ene av intervjuernes engasjement skapte en trygghet hos informantene. Informantene visste at intervjueren selv hadde erfaring fra temaet og problemstillingen. Denne nærheten ga også rom for oppklarende spørsmål til forskerne, noe vi mener bidro til bedre svar. Vi er klar over at det

er umulig å fremstå som fullstendig objektiv når man forsker på egen organisasjon. Det er vanskelig å få tilstrekkelig distanse til det som skal undersøkes. Dette er noe vi har forsøkt å være bevisst på i hele undersøkelsen.

En annen metodisk svakhet er knyttet til de valgene vi har tatt underveis. Her tenker vi for det første på valg av informanter. Av tidsmessige årsaker og for å unngå reising, valgte vi de intervjuobjektene som har sin arbeidsplass i Oslo. Muligens ville resultatene blitt annerledes dersom vi hadde brukt informanter fra andre geografiske områder. Det kan være noen kulturelle forskjeller som påvirker oppfattelse av styringsverktøy og lederskap.

5 Resultater, analyse og diskusjon

5.1 Innledning

For å presisere hvilke områder vi ønsket å se nærmere på i denne oppgaven formulerte vi fire forskningsspørsmål, som så ble brukt som grunnlag for intervjuguiden. Vi mener at følgende forskningsspørsmål vil bidra til å belyse hvordan positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring:

- *Hvordan kan motivasjon bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan følelsen av mestring bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan selvledelse bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan utvikling av topp-prestasjoner bidra til vellykket resultatstyring?*

I tillegg til intervjuer har vi fått tilgang til en nettbasert medarbeiderundersøkelse gjennomført i 2010 på omtrent 100 ansatte ved hjelp av *CLC Genesee Survey contact sheet*. Videre fikk vi også innsyn i en trivselsundersøkelse gjennomført ved bruk av spørreskjema og intervjuer på drøyt 150 ansatte i 2012. Vi har også fått tilgang til status på sykefravær i konsernet for andre kvartal 2012 og resultat fra en kundeundersøkelse gjennomført første halvdel av 2012. Vi vil se på hvordan disse kvantitative dataene samsvarer med forskningsintervjuene.

Medarbeiderundersøkelsen og trivselsundersøkelsen ble foretatt i to ulike geografiske deler av virksomheten, og ettersom våre informanter har ansatte i begge gruppene, mener vi at begge undersøkelsene er relevante for drøftingen av våre funn.

Sykefraværstatistikken gjelder hele konsernet. Tabell 5 i vedlegget, viser at casebedriften har et totalt sykefravær på 4,1 %, og har med dette det laveste sykefraværet i konsernet.

Kundeundersøkelsen i tabell 6 i vedlegg, viser at casebedriften er kåret som nr 1 av totalt 16 sammenlignbare virksomheter. Her må vi imidlertid understreke at denne kundeundersøkelsen kun dekker ett marked og har derfor en begrenset verdi. Når vi likevel tar den med så er det fordi den er fra samme land som trivselsundersøkelsen som det henvises til i tabell 4 i vedlegg.

Før vi nærmer oss hovedproblemstillingen gjennom drøfting av svarene på våre forskningsspørsmål, vil vi peke på noen forhold som kan ha påvirket svarene vi fikk. Informantene har ansvar for svært ulike avdelinger. I noen deler av organisasjonen er det vekst gjennom innovasjon, salg og marketing som er hovedoppgavene. Andre deler av virksomheten har fabrikkproduksjon og kostnadseffektivitet i fokus. Bruken av tverrorganisatoriske prosjektgrupper er utbredt i virksomheten, men de enkeltes hverdager kan være svært forskjellige.

I tillegg mener vi det er vesentlig å forstå hva våre informanter mener om resultatstyring og hvordan dette passer inn i deres hverdag og lederstil. Dette kommer blant annet frem i kapittelet om andre tilleggsfaktorer som kan påvirke vellykket resultatstyring.

5.2 Hvordan kan motivasjon bidra til vellykket resultatstyring?

Vi ønsket å teste ut om at det er en kobling mellom motivasjon og vellykket resultatstyring. Vår antakelse er at det er en sterk kobling. En sterk grad av indre motivasjon og driv tror vi vil bidra positivt til vellykket resultatstyring. Vi antar at det er en sammenheng mellom motivasjon og mestring. Et autotelisk forhold til arbeidsoppgavene antar vi vil føre mennesker inn i mestring og flyt, som igjen vil gi en driv i resultatstyringen. Videre antar vi at tydelige mål er viktige for motivasjonen og for vellykket resultatstyring. Ut fra teorien om resultatstyring, antar vi at informantene opplever det å sette tydelige kompetansemål som en utfordring.

Først ønsket vi å undersøke en antakelse om at sterk grad av ytre motivasjon underminerer indre motivasjon og skaper uønsket atferd. Vi ønsket å finne ut av om ansatte i bedriften primært er motivert av insentiver eller av arbeidsoppgavene. Dette ville vi finne ut av fordi forskningen på topp-prestasjon og motivasjon er så tydelig på viktigheten av indre motivasjon og driv. Dessuten er det å utvikle et autotelisk forhold til arbeidsoppgavene noe av det mest

sentrale når man skal legge til rette for flyt. Litteraturen på området motivasjon og mestring er tydelig i retning av at indre motivasjon slår alle former for ytre belønning, selv på enkle repeterende oppgaver.

På spørsmål om informantene opplever at de ansatte er motiverte av arbeidsoppgavene i seg selv eller trenger insentiver for å prestere, fant vi at de fleste opplevde at sine ansatte er motiverte av arbeidsoppgavene, fremfor av insentiver. En av dem er talende for hva de fleste av informantene tenker:

Jeg tror det du jobber med, hvor morsomt, interessant og utviklende du synes det er i det daglige, er viktigere enn hvordan du belønnes for resultatene.

Samme informant beveger seg over på noe også andre er inne på. Belønninger er for det første hyggelig, men viktigere, det ”tydeliggjør fokuset” litt ekstra på det som er viktig.

Ikke sant: det er det med ”what gets measured, gets done” igjen. Jeg tror ikke man skal tro at gode prestasjoner kommer fordi vi har et godt belønningssystem, det tror jeg ikke, men jeg tror at det gir noen ekstra knepp i forhold til det og så tror jeg igjen det tydeliggjør fokuset.

En annen informant nevner et par andre viktige faktorer for motivasjonen. Det er viktig for ansatte å utvikle seg. Viktig er også opplevelsen av å bli sett som menneske og satt pris på for jobben den enkelte gjør:

Insentivene vi har er ikke av noen særlig økonomisk art. Bortsett fra selve lønnsoppgjøret. Men de (ansatte) er opptatt av utvikling. Det å ta fagbrev er viktig, men det er arbeidsoppgavene som er viktigst. Det å få anerkjennelse og bli lyttet til, bli hørt. Vise litt omtanke. Ta en telefon dersom noen har det litt tøft.

En annen informant tenker noe lignende. Samtidig mener informantene det er viktig at ikke det bare er indre eller ytre motivasjon, men en god blanding.

Selvsagt vil man få betalt for det man gjør. Og selvsagt er det hyggelig med feedback. Feedback kan være mye. Det kan være et hyggelig ord, det kan være skryt overfor

andre, en flaske vin, en invitasjon, et kurs eller andre insentiver. En balanse mellom indre og ytre motivasjon er viktig. Man vil gå tørr på bare indre. Klart at kun ytre er også tomt.

To av informantene holder på forskjellig måte frem at det er andre ting som er viktig for motivasjonen enn selve arbeidsoppgavene. Det å oppnå mål, skape resultater, være best og slå konkurrenten er noen av de faktorene som trekkes frem. Den andre av de to nevner også at noen er motivert av bonus. Denne hevder at det da ikke er snakk om selve det økonomiske, men at det også da handler om det å oppnå resultater.

Jeg tror de aller fleste er mest opptatt av arbeidsoppgavene, det tror jeg. Men selyfølgelig, vi er jo alle mennesker, så det å oppnå et mål er jo veldig viktig, det å få lansert, det at salgstillene er bra. Det er ikke tvil om at det gir en ytterligere motivasjon, men det er ikke det som driver.

Jeg tror også mange er motivert av å skape resultater, være best, slå konkurrenten, vinne markedsandeler. Noen er jo opptatt av bonus, men når de får det så er det jo også et resultat på at du har gjort det bra.

En annen informant tar opp det at det er ulikt i de ulike avdelingene, om de ansatte er motivert av selve oppgaven eller av insentiver. Informanten mener det her er snakk om forskjellige kulturer, fremfor at det er personavhengig.

De som jobber i Marketing er motiverte av selve oppgaven, mens de som jobber i Salg er veldig motiverte av salgsresultatene. Og så er de (i Salg) mer drevet av insentiver. Jeg tenker at det er kulturen i Salg, mer enn personavhengig.

Det er likevel tydelig at de fleste regner sine ansatte primært å være motiverte av arbeidsoppgavene. Dette støttes langt på vei av medarbeiderundersøkelsen fra 2010. I Tabell 3 i vedlegget svarer 95% at de liker arbeidet sitt, 89 % føler at de gjør en meningsfull jobb og 84% synes det er gøy å jobbe med oppgavene sine. Dette er tall som gjør at mye taler for at arbeiderne primært er drevet av indre motivasjon.

Vi stiller spørsmål ved det at enkelte avdelinger har en annen kultur, der bonuser og det å slå konkurrenten er viktig. Som vi har gjort rede for tidligere kan eksterne motivasjonskilder underminere indre motivasjon og også kunne føre til pervertert atferd. En utfordring her er at ansatte som lærer seg å leve med bonuser ikke får et autotelisk forhold til arbeidsoppgavene og da hindres fra å komme inn i flytsonen. Dette kan også føre til at arbeidsoppgaver som ikke måles, som kompetansedeling og det å hjelpe andre medarbeidere, vil bli nedprioritert.

En av informantenes svar på et annet spørsmål går også inn i problemstillingen i forrige avsnitt. Spørsmålet vi stilte var hvordan resultatstyring kan være prestasjonsfremmende. Informanten svarte følgende:

Veldig prestasjonsfremmende, åpenbart. Det mest åpenbare er bonussystemer. Hele tanken rundt bonussystemer er at folk skal ha en viss atferd, for å levere i henhold til det de blir målt på. Noen teoretikere hevder for mye bonuser fører til pervertert atferd. Jo, jo, men det kommer jo an på hvordan man setter opp målene. Man kan jo sette opp kollektive mål, som alle blir målt på og der du selv ikke isolert sett, kan gjøre noe med.

Informanten virker mer å benytte insentiver for å skape tydelig fokus, enn for selve motivasjonens del. Forskningen er uansett tydelig på det negative i å ha en sterk ytre motivasjon. For å oppnå topp-prestasjoner er den aller viktigste ingrediensen å ha en sterk indre driv og motivasjon. Indre driv og motivasjon har dårlige kår der det er sterke ytre motivasjonsfaktorer. Finnes det andre måter å sette oppgavene i fokus på, enn ved økonomiske bonuser? Kan man legge opp til noe som vil sette målene i skarpt fokus og samtidig være med på å bygge opp den indre motivasjonen, snarere enn å underminere den? Ved å erstatte ytre motivasjonsfaktorer med indre motivasjonsfaktorer, tror vi det vil føre til mer flyt og mer vellykket resultatstyring.

Vi ønsket videre å finne ut av om vi gjør rett i å tenke at det er en sammenheng mellom motivasjon og mestring. De fleste av informantene har stort sett en sterk opplevelse av sammenhengen. Noen svarer kun bekreftende på spørsmål om sammenhengen. Andre er mer utbroderende. Følgende informant sier det som flere av de andre også gir uttrykk for:

Det at man blir satt til en krevende oppgave som man føler at man ikke mestrer, folk er jo forskjellige, noen ville jo bli skremt av det mens andre blir trigget av det. Jeg tror

det er mer motivasjonsdrivende etterpå. Altså etter du har oppnådd noe? Man får krevende oppgaver og blir litt skremt, så ser man tilbake på at det gikk jo bra, og det endte kanskje med at man fikk positive tilbakemeldinger, så tenker jeg at det skaper motivasjon til å gripe tak i nye.

En av informantene har erfaring med at det er forskjellig fra person til person, hvilken retning koblingen mellom motivasjon og mestring går:

Tror det er avhengig av person. Det er noe jeg har erfart opp igjennom årene. Noen blir motivert når de får det til, føler mestring. Mens andre får det til når de er motiverte.

En av informantene holder frem det at motivasjon og mestringsfølelse sammen setter en i stand til å ha utfordrende mål.

Tror du motivasjon kan fremme følelsen av mestring? Ja, det tror jeg, eller, motivasjon gir også at du er offensiv, så jeg tror jo at mestringsfølelse har mye med en slags emosjonell programmering og også det der at du er mer robust i forhold til å gjøre feil og ha en stretch-target, så kan du leve med ganske store utfordringer. Mens hvis du er litt bakpå – defensiv, så vil du kanskje raskere gi opp.

Denne informanten ser vi har mange av de samme tankene om motivasjon og mestringsfølelse, som litteraturen på området. Johannessen og Olsen (2008) hevder vi danner oss tankebaner som danner enten positive eller negative automatiske suksessmekanismer. Informanten over virker å identifisere dette, ved at motivasjon og mestringsfølelse gjør at en person er offensiv og emosjonelt programmert, for å ha mål som strekker en. Det er også svært interessant at informanten tenker at motivasjon og mestringsfølelse gjør personen mer robust til å takle det å gjøre feil. Her finner vi en viktig kilde til mer vellykket resultatstyring. Et viktig element i resultatstyring er det tette fokuset på avvik og stadige forbedringer. Ved å bygge opp en solid motivasjon og mestringsfølelse vil ansatte bli satt i stand til å leve med store utfordringer og være robuste, i faser der de møter motgang. Uten at mestring og motivasjon er på plass, er det god grunn til å tro at resultatstyringens sterke fokus på fremdrift og avvikskorrigerende, vil fremstå som kontrollerende.

I det følgende ønsket vi å finne ut om informantene tenker at det er viktig med tydelige mål. Samtidig ønsket vi å se om de ville gi uttrykk for at det er enkelte oppgaver det er vanskelig å formulere tydelige mål rundt, ikke minst kompetanseheving og læring.

Informantene ser tydelige mål som viktig. Noen av dem trakk samtidig frem, slik vi antok, at det er vanskelig å formulere tydelige mål rundt kompetanseheving og læring.

Jeg tror det er viktig til en viss grad, men jeg tror det er veldig vanskelig [...], fordi det er vanskelig å være tydelig nok på hva de skal oppnå. Hvordan måle utvikling av kompetansenivå. Det blir en subjektiv vurdering.

Veldig viktig, har vært inne på det før, tror det er helt sentralt at det er tydelig i den type miljø vi er i. Så er det jo noen prosjekter hvor man gjør det litt mer åpent, noen ganger må man gi litt mer åpne tøyler, men er det ikke tydelig, for vagt, så går det lett i runde. Så tydelighet i alt vi gjør er viktig.

En av informantene mener mål er noe som må settes primært ut fra den ansattes erfaring. Ansatte med lite erfaring må ha tydeligere mål.

En rett fra skolen må ha mye tydeligere retningslinjer, mål og delmål. Etter min erfaring ikke så mye personlighet, mer erfaring.

En av informantene gir uttrykk for viktigheten av tydelige mål for motivasjonen.

Jeg tror det er veldig viktig fordi at folk, eller det er min erfaring, blir motivert av at de ser enden på oppgaven. For da ser de hva det betyr. Hvis det ikke er tydelig formulert så er det ikke lett å vite om du har kommet frem til målet, så det er viktig!

Vi ønsket i det følgende å finne ut av hvordan informantene legger til rette for utvikling hos sine ansatte. Vi ønsket å se om de ville trekke frem noen av faktorene fra teorien om motivasjon. Det viser seg at de svarer nærmest på samme måte, som på spørsmålet om hvordan de legger til rette for mestring. Det viktigste er å gi utfordringer, noe følgende informant er talende for:

Gi dem oppgaver innenfor deres interesse. Og pushe dem litt, men her må man se an litt. Noen liker å være komfortable, mens andre kan pushes mer. Så det å prøve å pushe dem litt videre er viktig.

På spørsmål om det å gi sine ansatte en ny utfordring i seg selv er informantens hovedmåte å bidra til utvikling hos ansatte svarer denne:

Ja, jeg tenker det. Det er sånn det er. Skal vi utvikle oss må det nye utfordringer og nye oppgaver, til. De fleste mennesker ønsker det og det å stimulere til det er viktig. Noen unge ledere er ikke like flinke til å tørre å slippe andre til. Og det tror jeg er viktig. Som regel går det jo bra.

Videre ser informantene på ”on the job”-training som den beste og mest brukte formen for tilrettelegging. En svarer:

Det viktigste jeg gjør er å gi mye frihet under ansvar. Og så går det litt i arv. Vi har en sammensatt gruppe der den ene lærer av den andre. ”On the job”-training? Ja, det er jo det som er noe. Altså de kursene vi går på i systemet er jo bra, men av liten relevans for den daglige jobben. Det er å lære av hverandre ”on the job” som er greia.

Noen av elementene som kommer frem er interessante, sett i sammenheng med personlig utvikling. En av informantene lar de ansatte selv sette sine egne kvartalsmål.

Vi setter kvartalsvise mål sammen, og sier at dette skal du oppnå. Og de setter målene selv og så går jeg inn og justerer der det trengs. Og så setter de delmål og så følger vi opp. Hvor ofte avhenger av person og detaljnivå i oppgaven.

Informanten over gir underforstått uttrykk for viktigheten av at de ansatte kjenner eierskap til målene, for å kunne bidra til utvikling. Det at noen ikke får mål tredd ned over hodet på seg, men selv utvikler dem, gir et annet eierskap. Det å oppleve personlig kontroll i situasjonen har vi vist i kapittel 3 at det er gode grunner for å hevde er et viktig element i motivasjon. For å bygge opplevelsen av personlig kontroll hos ansatte tror vi det er lurt som informanten over sier, å la de ansatte selv sette målene. Da kan leder heller gå inn og justere om det trengs.

En annen informant hevder det er stor forskjell fra avdeling til avdeling. I noen avdelinger er det viktig med kurs, mens i andre er det viktig å lære av hverandre.

Igjen forskjell fra avdeling til avdeling, i xxx er det viktig med fagbrev og så legger vi til rette for dette. I de mer kommersielle delene av organisasjonen prøver vi å lære av hverandre ved at man lager en one-pager hvis man har gjort noe bra og deler denne med andre. Og det gjør vi gjerne muntlig. Og når det er veldig bra så skriver vi det ned [...] Ellers er det mye kurs i konsernet. Dette er en arena der man anerkjenner medarbeiderne, fordi de får lov til å gå på kurs. Vi ledere bestemmer hvem som får delta. Så det kan være en premiering samtidig som det er en utvikling for den enkelte og for bedriften [...] Og så er det linket for en karriere. Hvis du har fått lov å gå på kurs så er du klar for en ny stilling. Egentlig ganske bra system hvis jeg tenker over det.

En av informantene påpeker at det ikke bare er det å få nye utfordringer som virker motiverende på de ansatte, men også det å bli flyttet over i nye stillinger. Informanten gir uttrykk for betydningen av en strukturert jobbing med karriereplan, der de ansatte får vite tydelig hva som skal til for at de skal være klar, for å få mulighet til å gjøre et karrierehopp:

Mange måter, både gjennom det å gi dem større, vanskeligere og utfordrende oppgaver. Og også gjennom å flytte på folk underveis. Det opplever jeg at de synes er motiverende. Vi jobber veldig strukturert med en karriereplan. Ikke alltid like uttalt, men som oftest er vi tydelige på hva de må oppnå for å få den muligheten. Og ofte veldig strukturert, ved at jeg sier at du må utvikle deg på disse 3-4 områdene før jeg kan vurdere deg for denne stillingen.

Det neste vi ønsket å finne ut var i hvor stor grad informantene synes det er positivt med konkurranse internt, de ansatte imellom. Teorien er tydelig på det negative for motivasjonen i det at det oppstår intern konkurranse, mellom de ansatte. Vi ønsket å se om informantene også ser denne formen for konkurranse som noe negativt.

Tre av informantene er positive til intern konkurranse. De fleste av informantene har likevel et ganske balansert forhold til konkurranse. Følgende informant er talende for det flere av dem tenker:

Ja, jeg tror det er bra. Gir litt driv og bra med konkurranseinstinkt i det daglige. På det kommersielle. Både blant innkjøpere og i salg og marketing. Tror det vil skape bedre prestasjoner. Men det skal ikke være fryktbasert. Ikke pisk eller gulrot i enhver anledning. Men en positiv konkurransementalitet er bra, mener jeg. Målet for avdelingen er jo balansert, så det fremmer samarbeid. Vi er ikke sterkere enn det svakeste leddet i lenken.

Over halvparten av informantene, er hver på sin måte mer eller mindre kritiske til negative faktorer konkurranse fører med seg. De virker bevisste på at det er flere lag her, der konkurranse gjerne fører med seg negative effekter, på mer sublimnivåer. Noen har opplevd at medarbeidere begynner å bygge forsvarsverk, skyldte på hverandre eller undergrave budsjettprosesser, når det oppstår konkurranse. Flere trekker frem det at det er mindre risiko når konkurransen er på teamnivå og ikke på personnivå. Tre av informantene trekker også frem det at det kan slå forskjellig ut, for forskjellige personer. En av dem trekker frem spesielt de som ikke er særlig konkurranseinnstilt og at det er avdelingsforskjeller:

Personavhengig. Noen blir usikre av det og kan heller fokusere på å bygge sitt forsvar, hvis de ikke tør å kaste seg ut i det. Dette gjelder de som ikke er noe særlig konkurranseinnstilt. Blir litt redde. Er det avdelingsavhengig? Ja, det tror jeg.

Det er tydelig at dette med avdelingsavhengighet er noe flere erkjenner:

I Ytre Salg tror jeg det er veldig viktig, for de drives egentlig av å oppnå resultater, og jeg ser at det er effektivt når vi har konkurranser, særlig når de både kan slå seg selv og kollegene. Men det er ikke alltid det er riktig. Noen ganger er det helt feil. Blant annet er det ikke riktig når vi diskuterer budsjett og ressurser, for da kan det skje at de undergraver felles mål, hvis det er for stor konkurranse om ressursene.

Det er med andre ord en tydelig erfaring at ansatte i Ytre Salg yter mer når det er konkurranse. Dette står i tydelig kontrast til våre antakelser om at det kreves høy grad av indre motivasjon

og driv, for å skape vellykket resultatstyring og nå topp-prestasjoner. Er det på grunn av at det er svært konkurranseinnstilte personer at de leverer best med konkurranse og bonuser? Har de ansatte i avdelingen lite indre motivasjon, fordi deres tankegang er så preget av ytre motivasjon, i konkurranse og bonuser? Eller er grunnen til at de trenger høy grad av ytre motivasjonskilder, at det ikke er forsøkt å endre kulturen i avdelingen, dit hen at det dyrkes frem et autotelisk forhold til arbeidsoppgavene?

En av informantene har erfaring med for mye konkurransementalitet. Informanten virker å ha brukt erfaringene til å skape en kultur der det er trygghet, for både å dele der man har lyktes og der man ikke har lyktes, for sammen å lære av hverandre.

Jeg tror det er greit med litt, men ikke for mye, for jeg har opplevd veldig mye konkurranse på andre arbeidsplasser og det ble så mange spisse albuer og dårlig stemning. Jeg tror stemningen i avdelingen har mye å si. Det at det er en god stemning i avdelingen er veldig, veldig viktig. At folk trives og har det bra. Hvis man føler at man går inn i en konkurransearena, så er det ikke bra for miljøet. Men litt er OK. Vi har innført "læringsgjennomganger", hvor vi sier at nå har den og den gjort noe som er bra "lær av dette". Men også det som ikke har vært bra blir tatt frem og "lær av det". I begynnelsen var de skeptiske spesielt med det som ikke har gått så bra. Men vi har klart å bryte ned noen barrierer. Ved å si at dette handler om at dersom du har gjort noe som ikke er bra, kan vi unngå at fire andre gjør det samme. Og på den måten blir vi mer effektive.

Vi tror siste informant gir uttrykk for den tilnærmingen, som i størst grad kan legge til rette for indre motivasjon og læring. Det går en grense, der arbeidsplassen blir en konkurransearena. Da blir det negativt å dele noe, spesielt når man ikke har lyktes. Men det å bygge en kultur for å dele det som også ikke fungerer, tror vi vil bygge en positiv forbedringskultur, som ikke har sin rot i konkurransementalitet, men i en felles vinnerkultur. Vi tror det er avgjørende for motivasjonen, at det bygges en positiv stemning i avdelingen, slik også informanten gir uttrykk for. Samlet sett tror vi en slik kultur vil være et solid bidrag, til en vellykket resultatstyring.

Videre ønsket vi å finne ut om informantene ser en sammenheng mellom motivasjon og resultatstyring. Noen av informantene er litt spørrende til hva denne sammenhengen skulle

være. Samtidig ender disse opp med etter hvert å komme frem til at motivasjon er viktig, selv om de sliter litt med å sette ord på det. En av dem er talende for det et par andre også gir uttrykk for:

Hvis vi sier at motivasjon innvirker på resultatstyring, hva tenker du da? Jeg vet ikke helt om jeg skjønner hva vi mener da. Spørsmålet er om motivasjon virker positivt eller negativt inn på resultatstyring, eller om motivasjon er frikjøpt på en måte fra resultatstyring . Altså det virker helt sikkert positivt der også, for å si det sånn. Det er noe med at hvis du ikke er helt "all over", så må vi jo tro at motivasjon gir mer energi, pågangsmot, gir kanskje også fokus, alle de tingene som vi sier er beslektet med det å nå mål. Sånn sett er det vanskelig å se for seg at motivasjon er galt.

Informanten over bekrefter vår antakelse ved å si at motivasjon gir energi, pågangsmot og fokus. En annen informant ser først og fremst at det er resultatstyringen som gir motivasjon, gjennom at resultatstyring sikrer fremgang:

Fremgang er motivasjon. Styringsverktøyet er der for å sikre fremgangen. Der styringsverktøyet sikrer fremgangen kan du si at styringsverktøyet gir motivasjon, men da gjennom fremgangen.

En opplever resultatstyring som noe som virker demotiverende fordi man hele tiden blir "sett" på en negativ måte. Samtidig gir informanten uttrykk for å drive en form for resultatstyring, men uten det som informanten oppfatter som et rigid skjema.

Nei, jeg opplevde jo at med disse røde og gule og grønne lysene, mine var stort sett røde og gule, og jeg ble bare stresset av det. Synes ikke det var noe bra! Min motivasjon ble i alle fall ikke bedre av det. Min motivasjon blir bedre av å følge opp mot målet jevnt og trutt ikke med sånne indikatorer. Syns ikke noe om det. Likte ikke skjemaet, ble veldig rigid, så jeg likte ikke det der. Resultatstyring er demotiverende for meg. Men nå tenker jeg bare på det skjemaet. Jeg måler meg selv og mine ansatte på resultater, men på en annen måte. Driver ikke med de lysene, det funket ikke på meg. Og hver gang så var liksom: "er det gult eller er det rødt"? Nei syns ikke noe om det. I stedet for å snakke om det er gult eller rødt, la oss snakke om hvordan vi kommer til mål!

Siste informant har veldig interessante perspektiver angående sammenhengen mellom resultatstyring og motivasjon. Det informanten underforstått gir inntrykk av er en situasjon der det er en negativ spiral der røde lys demotiverer og gir stress, som virker negativt på måloppnåelse, som igjen gir nye røde lys.

Tre av informantene er særlig positiv til sammenhengen mellom resultatstyring og motivasjon. For to av disse informantene virker det som at man er helt avhengig av begge faktorene.

Jeg tror at det stimulerer hverandre. At man blir motivert av at man blir fulgt opp og at det er motiverende i seg selv å bli sett og fulgt opp. Jeg tror det skaper engasjement. Også det å se at sine mål er en del av en helhet i seg selv, er motiverende. En del av resultatstyringen er jo også å se at det målet man har, er en del av en helhet. Et felles mål som er brutt ned. Så ser man at det målet man har, er viktig også for helheten, og det tror jeg er viktig.

Det må være motivasjon til stede, for å ha lyst til å følge opp så systematisk. For det oppfattes som en ekstra oppgave [...] Noen må gjøre en jobb. Noen må belyse, og gjøre en analyse. Så det må finnes en motivasjon, en vilje, et ønske eller en eller annen ildsjel, som trykker det gjennom. Jeg tror at resultatstyring kan skape motivasjon, helt klart. Man ser at vi når målene.

Den siste informanten er inne på et viktig poeng for å få til en vellykket resultatstyring. Det trengs motivasjon for å stå i det som oppfattes som en ekstraoppgave. Samtidig ser informanten at pila tydelig også går andre veien. Når man ser at man når målene, skaper det motivasjon. En annen informant ser også denne sammenhengen. Denne peker på at også røde og gule lamper kan gi motivasjon, fordi det gir resultater.

Igjen, så er det alfa og omega. Hvordan man lykkes, og motiveres og trives på jobb, henger sammen som en trekant egentlig. Røde og gule lamper gir motivasjon til å jobbe med det. Og så får du resultater. Det kan være demotiverende hvis vi har hatt så fryktelig mye å gjøre i perioder at vi på en måte ser at det kan bli en del rødt, men da backer jeg opp og sier: "husk nå det at vi har disse oppgavene, døgnet har 24 timer og

vi må prioritere.” That`s it. Noe rødt vil komme, sånn er det bare, men da tar vi en prat om det rundt bordet. Kanskje xxx har tatt mye ansvar for andre oppgaver så da ser jeg henne. Og da ser jeg at alle ser det, men da sier jeg at det er greit, fordi det er du som har tatt så mange av de andre oppgavene og tatt ansvar der. Det er bare de i avdelingen, som ser fargekodene. Jeg sender loggen til min sjef, men da er det uten fargekoder, slik at han skal være klar over alle de oppgavene vi jobber med.

Fargekodene er en fortrolighet mellom meg og min avdeling.

Informanten over hevder at motivasjon henger sammen med det å lykkes og trives. Personen bekrefter her mye av det som kommer frem i Lundin et al. (2011) og Amabile og Kramer (2011), der fokuset er på å bygge et lekent arbeidsmiljø samtidig som det er et sterkt fokus på å lykkes. Et slikt arbeidsmiljø gir en motiverende arbeidsplass. Vi mener det er god dekning for å si at det er en reell sammenheng mellom de tre elementene i trekanten informanten over snakker om. Motivasjonens kraft vil trolig forsterkes av de to andre elementene, det å lykkes og det å trives. Det er gode grunner for å hevde at de sammen vil legge forholdene til rette for vellykket resultatstyring.

Et annet funn som foregående informant trekker frem er at det er demotiverende om noen har så mye å gjøre, at det ikke er mulig å få vekk de røde og gule lampene. En annen informant beskriver også det demotiverende i det å se røde lamper flere ganger.

De som får beskjed om at de ikke presterer over tid, vil ikke føle mestring og kan bli demotiverte. Ikke-mestring henger sammen med demotivasjon. I hvert fall hvis det er over tid, eller gjelder alle oppgavene en gjør.

Oppsummering.

Vi har i dette kapittelet sett på hvordan motivasjon kan bidra til vellykket resultatstyring. Våre informanter bekrefter at en sterk grad av indre motivasjon og driv bidrar til vellykket resultatstyring. De opplever også at koblingen går andre veien, ved at resultatstyring gir motivasjon. To av informantene trekker likevel frem, på ulik måte, at det å ikke nå målene i resultatstyringen kan oppleves demotiverende.

På bakgrunn av informantenes svar kan vi si:

- De ser på sine ansatte som primært motivert av sine arbeidsoppgaver. Vi fant likevel at det er et sprik mellom informantene i hvordan de ser på bruken av ytre motivasjonskilder. Ved å erstatte ytre motivasjonsfaktorer med indre motivasjonsfaktorer tror vi det ligger et potensial for mer flyt og mer vellykket resultatstyring.
- Det er også et sprik mellom informantene i syn på intern konkurranse. I avdelinger med opplevd negativ konkurransekultur, tror vi det med fordel kan bygges en positiv forbedringskultur, basert på en felles vinnerkultur, i stedet for en konkurransekultur.
- Informantene ser en tydelig sammenheng mellom motivasjon og mestring.
- Tydelige mål oppleves som viktig for motivasjonen. utfordringen er å sette tydelige mål for kompetanseheving.
- Informantene benytter seg mest av det å gi store utfordringer, og ”on the job”-training, for å legge til rette for utvikling.
- En informant holder frem at motivasjon gjør en robust til å takle det å feile. Uten dette elementet tror vi resultatstyringen vil fremstå kontrollerende.

Vi tror det vil være mye å hente på å gjøre en større del av arbeidsoppgavene i bedriften autoteliske og bygge en sterk indre motivasjon og driv. Det tror vi vil bidra positivt til å få ansatte inn i flyt og lykkes bedre med resultatstyring.

5.3 Hvordan kan følelse av mestring bidra til vellykket resultatstyring?

Ut fra den teorien om mestring som vi har presentert, har vi en antakelse om at følelse av mestring kan bidra positivt til vellykket resultatstyring. Ved å få mennesker inn i flytsonen hvor de stadig opplever å bryte grenser for egne prestasjoner, tror vi at effekten av resultatstyringen vil forsterkes positivt. Forskningen til Csikszentmihalyi (2002) på flyt mener vi viser flere viktige faktorer som kan bidra til mer vellykket resultatstyring. Samtidig tror vi også at vellykket resultatstyring bidrar til flyt. Med tanke på å oppnå følelsen av flyt, er det viktig å ha tydelige mål. Resultatstyring gjør målene tydelige og enklere å følge opp. Et positivt selvbilde og følelsesmessig stabilitet antar vi er viktig for å utvikle en positiv forestillingsevne og mestringsfølelse. Dermed antar vi også at positivt selvbilde og følelsesmessig stabilitet er viktig for å få en vellykket resultatstyring.

Innledningsvis ønsket vi å finne ut av hvor mange av informantenes og deres ansattes indikatorer, som er knyttet til kompetanseheving. Som vist i teoridelen er flyt en tilstand som gjør at arbeidstakere blir ett med arbeidsoppgavene og presterer langt ut over det som er forventet. Vi antar at det er en tilstand som vil være meget positiv for resultatstyring, da det vil bringe et sterkt indre driv etter stadig å nå målene i resultatstyringen. For å utvikle optimal flyt hos ansatte tror vi ledere på den ene siden må evne å gi store nok utfordringer og på den andre siden evne å bidra til utvikling av mål for kompetanse- og læringsutvikling som reflekterer størrelsen på utfordringene. Svarene vil indikere i hvilken grad informantene er bevisste på viktigheten av utvikling av kompetanse og læring. Der resultatmål på kompetanseheving og læring ikke er satt i fokus antar vi at det er stort potensial for å styrke arbeidsoppgavenes mulighet til å bli flytproduserende aktiviteter.

Det som oftest nevnes i svarene er at utviklingen av kompetansemål skjer i bedriftens årlige medarbeidersamtale. I medarbeidersamtalene virker det som om kompetansemål utgjør en stor del av målene som legges for den enkelte ansatte. Dette går igjen i de fleste avdelingene.

På avdelingsnivå er det større forskjeller når det kommer til kompetansemål. Noen avdelinger har mange kompetansemål, andre har ingen. Det er også stor forskjell på måten kompetansen utvikles. En informant ønsker at de ansatte skal innom andre avdelinger for å øke kompetansen. En annen ga uttrykk for at avdelingen hadde begrensede muligheter for utvikling, sammenlignet med andre avdelinger.

Flere av informantene nevner ”on the job”-training. I denne tankegangen formuleres ikke nødvendigvis kompetansemål direkte. Istedet virker tanken å være at kompetansemålene ligger indirekte i de finansielle målene. En av informantene er talende for hva flere gir uttrykk for:

Få, du kan si at indirekte er flere knyttet til den ”on the job”-delen, med at det vi driver med er mye nybrottsarbeid. Flere ting krever at vi lærer oss nye ting om nye markeder. Men igjen de viktigste målene våre er de harde finansielle målene. De er mye mer endimensjonale.

En annen informant erkjenner at det er få kompetansemål. Kompetansemål var ikke en del av det som skulle måles, i resultatstyringen som ble forsøkt innført i 2009. Informanten uttrykker kompetanseheving mer som et ønske enn noe som gis tydelig fokus.

Nei, vi har vel ikke så mange. Vet ikke om vi hadde det i det skjemaet, men vi hadde ganske tydelig at vi ønsket å styrke oss i marketing. PR-biten også. Så vi har noen mål.

Det er tydelig at det spriker i mange retninger i bedriften med tanke på kompetansemål. To funn er likevel tydelige: Medarbeidersamtalen er hovedarenaen informantene bruker til å sette kompetansemål og flere tenker kompetansemål er noe som ligger indirekte i de finansielle målene. Utfordringen vi ser med funnene her er at det kan bli et for distansert forhold til kompetanseutvikling. En av informantene bruker et annet sted i intervjuene uttrykket ”what gets measured gets done”. Klarer informantene å holde kompetanseutvikling varmt når de i liten grad fokuserer på kompetansemål? Samtidig kan det også spørres om det er for sjelden å utvikle kompetansemål på de årlige medarbeidersamtalene? Begge disse spørsmålene mener vi viser at det kan ligge et større potensial for flyt i bedriften.

En forutsetning hos Csikszentmihalyi (2002) er at kompetansen må utvikles til å støtte opp om å løse utfordringene, som den enkelte, avdelingen eller bedriften som helhet står overfor. Er utfordringene lavere eller lik kompetansenivået vil stagnasjon eller tilbakegang inntreffe. For at målene i resultatstyringen skal være flytproduserende må utfordringene i målene ligge høyere enn kompetansenivået. Da må vi spørre om det ikke må føres inn kompetansemål i resultatstyringen på alle nivå, slik at kompetanseutvikling kommer mer i fokus. Ved å sørge for å sette viktige kompetansemål og følge disse opp i det daglige vil trolig flere ansatte oppleve å komme inn i mestring og flyt, og gjennom det vil resultatstyringen mest sannsynlig bli mer vellykket.

Vi ønsket i det følgende spørsmålet å finne svar på hvordan informantene legger til rette for at ansatte skal oppleve mestring. Vi ønsket å se om informantene nevner noen av de faktorene som vi presenterte i teorikapitlet om mestring. Faktorene vi da tenker på er spesielt de Csikszentmihalyi (2002) presenterer, som personer som erfarer flyt nevner når de reflekterer over flyt. Vi ønsket spesielt å se om oppnåelige og klare mål, umiddelbar tilbakemelding og erfaring av kontroll over situasjonen var faktorer som ble nevnt. Videre ville vi også sjekke

om de nevner noen andre viktige faktorer for å oppnå følelsen av mestring: mening, personlig kontroll, kreativ atferd, fleksibilitet og bygging av selvbilde og selvfølelse.

Et par informanter peker på viktigheten av å legge til rette for den første av faktorene Csikszentmihalyi (2002) nevner: å gi oppgaver som er oppnåelige. En nevner det at de ansatte får være med å sette målene og selv finne ut av hvordan de skal nås. Det informantene nevner stemmer mye med to andre faktorer Csikszentmihalyi (2002) nevner, nemlig klare mål og det å erfare kontroll over situasjonen. Det å involvere de ansatte på den måten informanten beskriver, i sitatet under, tror vi er med på å bygge andre viktige faktorer for at de skal kunne komme inn i flytsonen: selvbilde, selvfølelse, mening, kreativ atferd og fleksibilitet. Informanten er tydelig på at det går an å være "litt tøff" med de ansatte. Vi tror dette er med på å styrke inntrykket overfor de ansatte av at informanten har troen på at den enkelte ansatte har det som skal til for å nå målene. Informanten sier:

Har mye med hvordan målene blir satt opp. Ikke helt urealistiske. Skal være SMARTE, og målbare. Kanskje er man selv med å sette målene, og at man får en verktøykasse. Jeg prøver ofte å gi hint. Jeg kan være litt tøff, hvis noen kommer på mitt kontor og ikke har tenkt gjennom problemstillingen selv, så sender jeg dem ut igjen. Gir bedre følelse av mestring og mer glede om man finner tiltak og løsningen selv. Det kan hende jeg gir navn på noen som kan hjelpe andre steder i organisasjonen. Ring han da vel?!

Den andre informanten peker på viktigheten av å gi arbeidsoppgaver som de ansatte kan mestre. Denne nevner også at det er viktig å bygge opp den enkelte til oppgavene for at de skal mestre.

Tilrettelegge arbeidsoppgaver som jeg vet de mestrer. Enkelte må du bygge opp litt. Til slutt vil de få mer og mer kunnskap og da mestrer de bra.

En fokuserer på at god resultatstyring kan føre til at man setter det man ønsker å oppnå i fokus og at da vil kompetansen følge.

Det kan være at man er helt på bærtur i forhold til hva man jobber mot, men da vrir man fokus over på det man ønsker å oppnå. Da vil det jo være fokus på noe nytt og da vil jo automatisk kompetansen komme.

En av informantene setter kommunikasjon og trening i fokus. En slik jevn kommunikasjon tror vi ligger nært opp til umiddelbar tilbakemelding, som er en av faktorene fra Csikszentmihalyi (2002) som vi var ute etter å finne.

Det gjør jeg gjennom jevnlig dialog og det å sette opp type treningslesjoner.

En annen holder frem viktigheten av coachingkulturen i konsernet som gir medarbeidere utfordringer å vokse på.

Det er jo det med coaching og "on the job"-traning. Ikke nødvendigvis kurs. Støtten. Og så det du nevnte med å la folk få prøve seg? Ja. Jeg opplever jo at tanken i konsernet er at vi tar inn unge mennesker og lar dem prøve seg, vi trener dem.

Det er tydelig at det vi hovedsakelig finner her, i likhet med ellers i intervjuene, er at informantene er tydelige på viktigheten av klare og realistiske mål. Vi kan også si at informantene har troen på sine ansatte og gir dem muligheten til nye utfordringer. Flere av faktorene som legger til rette for mestringsfølelse nevnes. Vi savner likevel trykk på kompetansemål. Her tror vi det ligger potensial for mer vellykket resultatstyring.

Videre ønsket vi å finne ut av hvordan informantene opplever at deres ansattes utfordringer er i forhold til deres kompetanse. Vi viste informantene en figur med sonene sløvheter, avslapping, fare og positiv mestring, og ba dem plassere hvor deres ansatte befinner seg. Dette ville vi undersøke for å finne ut av hvor forbedringspotensialet ligger, for å gjøre arbeidet om til flytproduserende aktiviteter.

Informantene gir inntrykk av et ganske krevende miljø med tanke på utfordringer. Et mindretall av informantene gir inntrykk av at de stadig prøver å få sine ansatte inn i faresonen og at det ikke er bra å være i positiv mestringszone over tid. De må inn i faresonen igjen for virkelig å strekke seg. En av dem omtaler dette som "stretch-zone". Tanken er at man skal bevege seg utenfor sin nåværende mestringszone og gå på "upløyd mark". De fleste

informantene peker på det positive i for en viss periode å kjenne litt på følelser som ”frykt”, ”vondt i magen” og ”opphisselse”. Man må ut ”på dypt vann” for å lære å svømme. En av informantene sier følgende:

Generelt for ledere på et høyt nivå, så er det en forventning om at de skal være komfortable med å være på upløyd mark. De skal tåle at ting er ukjent. Kjenne på frykten, men kunne stå i det. Det handler om å være robuste ledere.

Det er tydelig at tankegangen rundt det å gi store utfordringer for de fleste er at det trengs store utfordringer for etter hvert å komme inn i positiv mestringssone. De virker å følge Csikszentmihalyis (2002) tankegang om at arbeidsoppgavene må løftes over det trivielle for å produsere flyt. Følgende informant er talende for det flere sier:

Har noen i faresonen, fordi de har store utfordringer, men det er greit at de ligger litt her til å begynne med. Vi prøver å gjøre tilpasninger dersom noen ligger der lenge. Ønsket er at de skal komme over i positiv mestring, men gjerne at de kan bevege seg mellom positiv og fare.

Et par av informantene beskriver tilstander som ligner mye på det Csikszentmihalyi (2002) kaller flyt.

Er du noen gang i faresonen? Ja, men at du får den ”here we go again”-følelsen, det er nå man lever og det er litt adrenalin, hvordan man har levd livet og hva slags personlighet man har. Det blir litt akademisk diskusjon om man da er innenfor eller utenfor streken (altså mellom fare og positiv mestring). Men det er klart mennesker har veldig forskjellig erfaring i forhold til komfort og alt det der.

Så er det nok mange som liker også å dra den litt ut her (faresonen), hoppe fallskjerm og melde seg på maraton, litt den følelsen der. Det gir litt kick. Så det er nok mange som liker litt det også.

En av informantene er tydelig på at dette med hvor utfordrende mål man skal gi ansatte er noe som diskuteres jevnlig blant lederne. Det at det er et krevende miljø med tanke på utfordringer virker å bli balansert av at ledelsen jevnlig diskuterer passelig utfordringsnivå for sine ansatte.

Ikke minst snakker ledere om hvilke utfordringer som bør gis til de som kjeder seg og er slappe.

Dette er noe vi diskuterer, kanskje ikke disse begrepene, og særlig er vi nøye på at utfordringene ikke blir for store for å unngå utbrentsymptomer og angst og sånn. Og de som kjeder seg eller er for slappe så diskuterer vi om vi skal legge på mer utfordringer.

To andre informanter støtter også opp om at det er viktig at utfordringene ikke blir for store. En av dem skriver at resultatstyring da oppfattes som noe negativt og kontrollerende:

Dersom noen setter veldig høye mål i resultatstyring så kan de pushe andre inn i faresonen. Det kan bli negativ konkurranse. Man føler at man aldri får det til, og aldri blir hørt når man sier ifra. Resultatstyring kan oppleves som negativt kontrollverktøy. Ikke verdiskapende.

En annen er tydelig på at det er viktig å finne ut om de ansatte er dyktige nok for oppgavene de får tildelt. Om de ikke er dyktige nok kommer de ikke over i positiv mestringssone. Da må leder få dem over i en annen oppgave.

Hvis man ikke mestrer over tid, så havner de jo i den fasen der (faresonen) og da må de jo over i en ny jobb eller se eksternt. Det kan jo være at noen ligger her (faresonen) for lenge og det kan være fordi de ikke er dyktige nok. Hvis man ikke klarer å få dem over dit (positiv mestringssone) da må man få dem over på en annen oppgave.

To av informantene gir uttrykk for viktigheten av å gi utfordringer tilpasset personlighet, mer enn kompetanse.

Jeg har en som har ligget i avslapning og sløvhhet lenge! Fryktelig lenge. Nå har jeg gitt han mange nye oppgaver. Så nå ligger han mer i mestringssonen. Han kan være i faresonen for bedriften, han uttaler seg om det han ikke kan. En av mine liker å være i midten. Hun liker å være komfortabel med oppgavene og går fort i faresonen og da mestrer hun ikke. Jeg må passe på at hun er i balanse og da yter hun veldig bra.

Det er jo forskjell på folk! Noen trenger å bevege seg opp og ned mellom positiv mestring og avslapning, men noen trenger positiv (mestringssone) og faresone.

To av informantene tenker på utfordring, kompetanse og mestring som et hjul. Den ene av dem beskriver det slik:

De kommer inn hit (sløvhetssonen) og begynner med ikke altfor store utfordringer og så beveger de seg hit (faresonen) og så går de etter hvert hit (angst) og så går de etter hvert hit (opphisselse) og så kommer de inn i denne sonen her (mestringssonen) og så kommer de ned hit (avslappingssonen) og så ender de opp hit (sløvhetssonen). Hvis de ikke får nye utfordringer ja? De ender ikke opp på apati, men på avslapning. Men forhåpentligvis har vi fått fanget dem opp i avslapningssonen og gitt dem nye utfordringer eller ny jobb.

Bedriften virker å være god på å gi ansatte utfordringer. Spørsmålet er om fokuset på utfordringer overskygger fokuset på kompetanseutvikling og læring. Videre er det interessant å bringe inn trivselsundersøkelsen i tabell 4. Den kan tyde på at noen opplever at kravene er for høye i bedriften. Det som er mest negativt i undersøkelsen er kategorien ”kvantitative krav”. Undersøkelsen er heller ikke særlig positiv med tanke på ”arbeidstempo”, ”stress” og ”søvnbesvær”. Det er likevel ingen automatikk i at løsningen er lavere utfordringer. Kanskje er løsningen en tydeligere oppfølging på kompetansemål, slik at de ansatte raskere kommer ut av faresonen og inn i mestringssonen? En annen mulig løsning er Johannessen og Olsen (2008) sitt forslag om å oppmuntre til powernap og mer humor på arbeidsplassen.

Vi ønsket også å finne ut av om informantene kan identifisere at noen av deres ansatte er i flytsonen. Vi forklarte at flytsonen er en tilstand der den ansatte nærmest blir ett med sine arbeidsoppgaver og yter langt utover det forventede. Vår antakelse her er som sagt tidligere at de som er i flytsonen vil ha en sterk indre driv, i det å nå målene som settes i resultatstyringen. Uten opplevelsen av flyt tror vi resultatstyring vil kunne oppfattes som et kontrollverktøy. Da kan det oppfattes som at personen tvinges til å fokusere gang på gang på noe som verken motiverer eller gir mestringfølelse.

Vi antar videre at erfaringen av å være i flytzone og det å ha en klar resultatstyring vil påvirke hverandre positivt. På en måte kan vi se for oss dette som et vannrør inn til en kraftstasjon.

Vannet bærer i seg potensialet for kraft, men det er først når det er i faste rammer, rørene, at kraften fokuseres slik at den kan hentes ut. Flytsonen er her vannet som bærer i seg potensialet for kraft, mens resultatstyringen er rørene som gjør at kraften fokuseres og kan hentes ut. Og omvendt, tettes rørene vil vannet flomme over og ikke lenger flyte som det skal.

Her er det noe sprik fra avdeling til avdeling, alt fra at ingen er i flytsonen til at mange er der. Det er samtidig en tydelig overvekt blant informantene som sier de opplever at de har ansatte som er i flytsonen. En av dem sier:

Ja, det opplever jeg ofte at de er etter et par år i stillingen, og har fortsatt masse giv sånn at de leverer langt over forventet. Omkring 3-4 år begynner folk å komme i den avslapningssonen der og begynner å kjede seg og se seg om etter noe annet.

To av informantene er tydelige på at de ikke har noen i flytsonen nå. Det kan virke som de ønsker å få sine ansatte opp til et visst nivå som de er fornøyd med, men ikke har en tydelig forventning utover dette. En av dem er talende for begge:

Nei, per i dag så yter de det de skal og er med på det de skal. Hmm.. en kan kanskje komme dit, være der av og til, men hun har andre ting. Hun er så fryktelig nøye, så det tar så lang tid.

En av informantene har tydelig sett behovet for mennesker som er det personen kaller ”fyrtårn”. Spørsmålet er om dette er mennesker som er langt over gjennomsnittet kompetente eller om de faktisk er i flytsonen. Vi tror informanten under med uttrykket ”fyrtårn” mener mennesker som er i flytsonen. Dette fordi vi opplever ”fyrtårn” dit hen at det også beskriver noe med personligheten, en proaktivitet og en som lyser opp, noe vi tror vanskelig kan skje uten at personen er i flytsonen med jevne mellomrom.

Jeg tror det finnes noen sånne i alle bedrifter. Det er viktig å ha noen sånne fyrtårn [...] Når vi ser på oppkjøp, så er det viktig om vi har noen sånne mennesker som kan være i den kategorien som kan være fyrtårn [...] Og det er ikke nødvendigvis slik at vi har mange der og at mange kan komme dit.

En mulig feilkilde i intervjuet er at det virker som informantene har ulik oppfatning av hva flytsonen innebærer, selv om vi opplever at vi ga tydelig uttrykk for hva vi mente med den. En av informantene virker i første omgang å definere flytsonen annerledes enn oss, men i siste halvdel gir denne uttrykk for mye av det som ligger i begrepet slik vi har beskrevet det:

Min definisjon av flyt er nok ikke så hard core som det. Flytsonen som jeg oppfatter den er en sunn balanse mellom egne forutsetninger og positive utfordringer, som gir motivasjon og ikke skremmer livet av deg. Ønsker du at alle skal være der? Ja. Hvis man skal beskrive jobben med et ord, så vil jeg folk skal si: jeg har mange spennende utfordringer i jobben, som gir meg energi og motivasjon. Så håper jeg at man har noen områder hvor man kan hvile og noen der man opplever at her må jeg løfte meg etter håret. Og så er det som sagt forskjellig hvordan man er skrudd sammen hvor mye man skal strekke seg i det.

I tilknytning til dette kan vi trekke frem at en av informantene gir uttrykk for at personen legger opp til flytproduserende aktiviteter for sine ansatte. Denne gir inntrykk av at det har ført til at ansatte ”blomstrer”. Informanten svarer følgende på hvordan personen mener at resultatstyring kan være prestasjonsfremmende:

Det utvikler folk veldig. De ser farger (fargekodene fra resultatstyring) og de utfordrer seg selv når vi setter virkelige mål. Noen har gjort det samme bestandig, og så får vi inn dette nå. Og jeg gir dem nye oppgaver og prøver å tilrettelegge bevisst til den typen jobb de synes er morsomt. Ja, det gjør jeg da. Det har ikke vært gjort tidligere i min avdeling. Da har man tatt alle under en kam, men det å tilrettelegge mot deres interesser, det har vært [...] ja folk blomstrer! Tror du at det å oppnå topp-prestasjoner skaper motivasjon? Uten tvil. La de få lov og se at de mestrer da synes de det er gøy. Det er gøy på jobb, vi ler og har på radio det er sosialt og gøy, da lykkes man.

I siste del av det informantene sier er det tegn på at det er et autotelisk forhold til jobben. Mestring og det å lykkes nevnes i samme setning, som det snakkes om det å ha det gøy på jobb. Dette inntrykket forsterkes av det informantene sier videre, om en person i avdelingen:

En hos meg kom og sa at xxx, nå har vi mye å gjøre, skal vi ta en dag, en helg, og bare komme oss gjennom dette? Jeg trenger ikke overtid, eller noe ekstra, men da kommer vi bare à jour.

Det er tydelig at det er noen i bedriften som er i flytsone. Samtidig er det også tydelig at potensialet her er stort. Det er fremdeles mange av de ansatte som ikke er i flytsone.

På spørsmål om i hvor stor grad informantene griper tak i følelsesmessig ustabilitet og usikkert selvbilde hos sine ansatte virker svarene å peke i retning av at informantene har en mer reaktiv enn oppbyggende tilnærming. De fleste av informantene gir uttrykk for å gripe tak i selvbildet og følelsesmessig usikkerhet når de ser symptomer på at noe ikke er som det skal. De trekker i liten grad frem en forebyggende tilnærming til temaet. To av informantene er talende for flertallet:

Jo, det griper jeg tak i hvis jeg ser det. Da jobber jeg med å ”preppe” dem opp, og trene på hvordan de skal bli bedre.

[...] man må jo gripe tak i det, definitivt. Litt ledende spørsmål. Man kan jo ikke ha mange gående rundt i den kategorien med den selvtiliten, for da vil jo ikke de levere, så jeg tenker det er viktig å være på det. Så det er hvis de ikke leverer at du griper tak i det? Jeg tror det er da du ser det.

Siste informant får frem en mulig metodisk svakhet her. Spørsmålet vårt kan oppfattes som ledende i retning av at vi kun var ute etter å finne ut hva informantene gjør når de ser tegn til dårlig selvbilde og følelsesmessig ustabilitet. Vi ønsket også å finne ut om de har en positiv og oppbyggende tilnærming til temaet. Samtidig tror vi at det at få nevner en forebyggende tilnærming til temaet kan tyde på at dette er noe informantene først griper tak i når de ser tegn på at noe ikke er som det skal.

En av informantene var veldig tydelig på at mangelen på personlig kontroll spiller særlig negativt inn hos enkelte i avdelingen.

Hvis det er en direkte rapporterende (altså en direkte underordnet) så snakker vi om det. I hvert fall hvis det påvirker arbeidsoppgavene, og stort sett så gjør det jo det.

Hvis det er en som ikke er direkte rapporterende så snakker jeg med mellomlederen om hvordan personen skal coache i forhold til dette. Og så diskuterer vi implikasjonen av det [...] viktig å finne ut hvorfor personen er usikker. Er det mangel på følelsen av mestring? Hos meg er det ofte at de ikke føler kontroll. Handler om å gi dem trygghet. Så diskuterer vi hva vi kan gjøre for å gi vedkommende trygghet.

To av informantene skiller seg ut ved å ha en noe mer oppbyggende eller forebyggende tilnærming til problemstillingen enn de andre informantene.

Vi er jo ikke veldig selvhøytidelige i bedriften, vi er ikke veldig hierarkisk. [...] Vi prøver å være på samme nivå. Det vil forhåpentligvis redusere det noe. Så er det det med å være observant på at den typen problemstillinger synes å være et problem eller ikke og så ta det opp. Et annet element kan være humor, ved å ufarliggjøre arbeidssituasjonen. Er det noe du bruker bevisst? Ikke bevisst, sånn mer ubevisst. Men det er jo litt avhengig av stemningen, så lenge det er folk med humoristisk sans.

Til tross for den nevnte metodiske svakheten i spørsmålet, indikerer svarene at det kan være et potensial i deler av bedriften, med tanke på å være bevisste på å legge til rette for en positiv utvikling av følelsesmessig stabilitet og selvbilde. Slik det er nå kan det virke som om en del av informantene først griper inn når det er symptomer på at noe er galt. Vi tror det er for sent. Da tar det lang tid før personen igjen presterer. Den som har en solid følelsesmessig stabilitet, vil gjerne kunne bearbeide vanskelige perioder i livet, uten å settes ut av funksjon. En med positivt selvbilde som ikke er oppblåst, vil trolig kunne prestere på et langt høyere nivå enn en person med samme kompetanse, men med et mer nøytralt eller negativt selvbilde.

Innledningsvis i dette kapittelet har vi en antakelse om at mestring og flyt henger sammen med resultatstyring. Vi tror de gjensidig påvirker hverandre. I de første intervjuene stilte vi kun spørsmålet om informantene ser at mestring og flyt kan påvirke resultatstyring. Dette gjorde vi ettersom det er den retningen hovedproblemstillingen for oppgaven går. Etter hvert gikk vi over til å stille spørsmålet begge veier for å se om de erfarer at de gjensidig påvirker hverandre. Svarene indikerte at de stort sett ser at mestring bidrar positivt til vellykket resultatstyring. Samtidig mener flere at bidraget også er positivt andre veien. En av dem sier:

Jo, det tror jeg. Det er alltid gøy å bruke et verktøy når det går bra. Da må du også samtidig oppleve at det verktøyet gir relevans. Hvis vi snur på spørsmålet da? Jeg tror for det første igjen at målprosessen er det viktigste.

To informanter tenker at det at man føler mestring gjør det mer ufarlig å bli målt. En av dem sier:

Lettere å håndtere at man ikke når sine mål. Hvis du ikke føler mestring er det vanskeligere å ta i det ekstra taket for å nå målene.

En av informantene virker å oppfatte mestring og flyt og resultatstyring som nærmest gjensidig utelukkende faktorer.

Det er ingen av de som er statisk. Mestring og flyt er noe du har og så er det borte og så får du det igjen. Har du mestring og flyt i forhold til gjeldende resultatstyring, så er det kanskje naturlig å heve målene du måles mot i resultatstyring, og da har du kanskje ikke mestring og flyt igjen. Men det er klart resultatstyring kan bidra til at du får en følelse av mestring og flyt, fordi det er i forhold til noe.

Spørsmålet er om informanten tenker at mestring og flyt er den tilstanden der nåværende kompetanse og utfordringer er kommet i balanse med målene i resultatstyringen. Vi oppfatter at det er det personen tenker. I så fall gir tanken om at det da må gis nye mål en mening. Det personen her legger i begrepet flyt er ikke det som vi her legger i begrepet. Flyt innebærer at man utøver kontroll over situasjonen og er overbevist om at man vil mestre utfordringene selv om man enda ikke har nådd et mål. Altså er det informanten sier om at nye mål må gis nettopp en forutsetning for å komme inn i flyt igjen. Videre kan det tyde på at informanten mener at det ikke er flytproduserende aktiviteter å finne der den nåværende kompetansen og utfordringer er balansert, noe også teorien rundt flyt er tydelig på. En lignende begrepsforvirring mener vi også det er å finne hos dem som mener at de stadig prøver å få ansatte inn i faresonen. Også hos dem virker det på oss som at det informantene vil ha frem er at de vil unngå stagnasjon. Informantene vil få sine ansatte til stadig å bryte nåværende grenser for hva de mestrer.

En av informantene tenker at resultatstyring er positivt i den forstand at det avslører falsk mestringsfølelse. Ved å bli målt på konkrete mål avsløres det veldig fort om man faktisk ikke mestrer. Informanten tenker at denne erkjennelsen vil være en hjelp for å tydeliggjøre og hjelpe til å mestre.

Jeg tror begge deler. Hvis man har resultatoppfølging tett og ikke presterer som man skal, så vil man nok føle at dette mestrer jeg ikke. Så sånn sett vil det være mye tydeligere at her har jeg en utfordring. Så jeg tror at mange har sikkert et bilde, folk tror gjerne bedre om seg selv og har gjerne sin virkelighetsoppfatning. Så jeg tenker nok at folk vil oppleve med resultatoppfølging at den mestre-biten blir utfordret noen ganger. Samtidig er det et godt verktøy for å få dem til å mestre. Tydeliggjøre og hjelpe dem til å mestre.

Spørsmålet er om denne erkjennelsen overstiger de negative effektene av at man gang på gang får høre at man ikke mestrer. Informanten erkjenner at det ikke alltid var positivt å ta dette i store forum.

Da får man den "dette er ikke bra nok xxx, nå har det stått rødt og blinket der lenge". Da kan man gi litt kritikk, og det er ikke alltid så positivt å gjøre i store forum. Det blir en slags gapestokk? Ja, det blir nok det noen ganger. Det er noen som har indikert at dette at det stod og blinket rødt var vanskelig for dem. Ja, det er jo det. Det kommer tydelig frem at du ikke har gjort en god nok jobb. Her er det en som ikke har mestret. Står det rødt der gang etter gang, hva skjer? Dette er ikke bra nok! Den er jo litt vond da. [...] Derfor er det viktig å ha dimensjonen: Hvorfor er det slik? Hva kan vi gjøre for å hjelpe deg? Man må ha trygghet og tillit i gruppen og ikke være for tøffe med hverandre. Vi må ha en dynamikk i gruppen som bidrar til det.

Informanten peker selv på det som trengs for at dette skal fungere: Trygghet og tillit i gruppen. Spørsmålet vi stiller oss er om bygging av trygghet og tillit ble viet nok oppmerksomhet i forkant av implementeringen av resultatstyring. Kunne resultatstyringsmøtene der man diskuterte røde lys bli sett på som mer konstruktive dersom det ble tatt utgangspunkt i det som var positivt? Kanskje burde man brukt helhetlig coaching og da bygge ut fra det positive? Det kan virke som om noen av våre informanter kunne tenke seg å fremheve de grønne lysene, før de røde ble diskutert. Og at de ansatte vil tåle større grad

av fokus også på det som ikke fungerer, dersom man også pekte på det som fungerer bra. Kan det virke demotiverende at det var de røde lysene som ble diskutert mest? Vi tror det her er et stort potensial for at positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring, ved å starte med det som er positivt, og ikke starte (og kanskje forbli) i det som er negativt. Selv om ledere er robuste og skal kunne forventes mye av, så er de fremdeles mennesker med en selvfølelse som kan brytes ned.

Oppsummering.

Vi har i dette kapittelet ønsket å undersøke forskningsspørsmålet: Hvordan kan følelsen av mestring bidra til vellykket resultatstyring? Vi antok ut fra teorien at mestring og flyt kan bidra positivt til vellykket resultatstyring, og at de også gjensidig styrker hverandre. Antakelsene støttes i det vesentligste av informantene. Deres utsagn gir grunnlag for følgende oppsummering:

- Det virker som noen av dem tenker på positiv mestringszone som stagnasjon og at ansatte må inn i faresonen igjen for å mestre. Dette tror vi mer er snakk om begrepsforvirring. Vi tror det de ønsker å få frem er at de vil gi store utfordringer, for å få de ansatte inn i det vi tenker på som positiv mestringszone.
- En informant tenker at man trenger mestring for at det skal føles greit å bli målt.
- En ser en sammenheng mellom mestring og resultatstyring i at resultatstyring avslører falsk mestringsfølelse. Vi har foreslått helhetlig coaching som utgangspunkt for å få ansatte med falsk mestringsfølelse inn i flyt, og da også vellykket resultatstyring.
- Informantenes tilnærming til mestring fant vi primært er å gi nye store utfordringer og ”on the job” - training. Kompetansemål blir av mange sett på som indirekte liggende i de finansielle målene. Vi spør om virksomheten klarer å holde kompetanseutviklingen varm, når kompetansemål i liten grad er noe som fokuseres på. Vi tror mer fokus på kompetanseutvikling vil føre til mer flyt som vi igjen tror vil gi mer vellykket resultatstyring.
- Kulturen med hensyn til utfordringer virker jevnt over å være krevende, men samtidig sunn. Informantene passer på at de ansatte strekker seg, uten å forstrekke seg. Vi spør likevel om høyere fokus på kompetansemål, vil gjøre at ansatte raskere vil komme inn i flytsonen.
- Flere har ansatte som er i flytsonen, men det er varierende blant informantene hvor mange ansatte de mener er i denne sonen. Det kan ligge et uuthentet potensial for at

flere i bedriften kan komme inn i flytsonen og da bidra mer til vellykket resultatstyring.

- Spørsmålet vårt rundt følelsesmessig stabilitet og selvbylde innser vi at kan oppleves ledende. Vi kan derfor trekke lite annet ut av informantenes svar enn å stille spørsmål ved i hvor stor grad det eksisterer en forebyggende tilnærming til temaet. Vi tror det å ha en forebyggende tilnærming til temaet vil bidra positivt til vellykket resultatstyring.

5.4 Hvordan kan selvledelse bidra til vellykket resultatstyring?

Vår antagelse var at opplevelse av mestring og flyt kombinert med at kompetanse økes, forsterker grad av selvledelse og resulterer i topp-prestasjoner. Vi antok at hvert av disse elementene bidrar til vellykket resultatstyring. Vi ønsket også spesifikt å få svar på hvordan informantene mener at selvledelse påvirker vellykket resultatstyring. En annen antagelse vi hadde var at selvledelse forutsetter mulighet og evne til læring og kompetanseheving. Vi ville derfor undersøke om informantene opplever at det er en sammenheng mellom læring og kompetanseheving, og grad av selvledelse. Videre ville vi søke svar på om informantene er bevisste i sitt valg av ledelsesform, med tanke på å legge til rette for selvledelse. Vår antakelse er at coaching, og da spesifikt helhetlig coaching, er en ledelsesform som passer for å bidra til selvledelse og for å utvikle tydelig målfokusering.

Selvledelse og selvorganisering er ifølge Johannessen og Olsen (2008), en av løsningene på ledelse i dagens kunnskapsintensive arbeidsliv. Det fundamentale er at man trekker i samme retning. Videre handler selvledelse om at ledere evner å sørge for at de ansatte greier å lede egne tanker i retning av det positive, slik at man tror og evner å nå sine mål. Vår antakelse er at det er positivt for resultatstyring at de ansatte leder seg selv.

Vårt første spørsmål i kategorien selvledelse og resultatstyring var om våre informanter opplever at de ansatte leder seg selv. Svarene var i stor grad bekreftende, og bar preg av at de fleste av informantene våre er ledere på et nivå med andre ledere under seg. Det var imidlertid noen som mente at de ansatte med fordel kunne lede seg selv bedre.

I vårt neste spørsmål ønsket vi å finne ut i hvor stor grad våre informanter opplever at de ansatte løser oppgaver sammen med andre kolleger, uten involvering av nærmeste leder. Her er svarene noe sprikende. Noen vil gjerne se mer av dette, mens andre mener det er på et

riktig nivå. Noen hevdet at de vil at de ansatte skal løse oppgaven selv, men at de gjerne vil gi retning, noe som dette utsagnet illustrerer:

Jeg vil nok gjerne gi retningen, men jeg har ikke behov for å detaljinvolvere meg. Vi tar det gjerne opp på avdelingsmøte og så utpeker jeg en som er ansvarlig.

Andre ledere opplever at deres ansatte prøver å løse en oppgave, men at kompleksiteten er så stor at det blir gjort feil, noe denne informanten fremlegger slik:

Noen ganger, det handler ofte om kompleksiteten i oppgaven, er de på feil vei. Da sier jeg ifra, at jeg tror ikke jeg ville gjort det sånn, men sånn. De tar fatt i og løser oppgaver selvstendig, på et riktig nivå. Jeg har jo ikke så erfarne medarbeidere, så dette vil nok øke. Jeg blir selv ofte revet med i situasjonen. Burde nok oftere sagt: Tenk på dette en halvtime og kom tilbake og vis meg en løsning.

Andre igjen hevder at det i noen geografiske deler av organisasjonen kan være at man av kulturelle grunner, ikke ønsker å løse oppgaven selv før det er avklart med leder.

På spørsmålet om mestringsfølelse vil kunne forsterke selvledelse, svarer alle ja. Ifølge Johannessen og Olsen (2008), bygger følelsen av mestring blant annet på tidligere ytelseserfaring. Har man lyktes i vanskelige situasjoner tidligere, vil følelsen av mestring øke. Personlig mestring er lært og ikke medfødt, noe som gir ledere store muligheter for aktivt å bidra til utvikle av mestring hos sine medarbeidere. Det kan virke som om våre informanter er bevisste på denne sammenhengen.

Har hatt X antall ledere selv og derfor vet jeg hvordan jeg bør være og ikke bør være. Jeg har lært fryktelig mye! Både hvordan man skal være, men ikke minst hvordan man ikke skal være. Det å utvikle de ansatte innenfor sine områder er viktig, for da er det ikke så skummelt å ta på seg nye oppgaver. Det å finne denne balansegangen er viktig.

Men det krever mye tid og det har vi ikke. Krever mer tid enn enkel mål- eller resultatstyring.

Flere av informantene svarte meget positivt da vi spurte om coaching ville kunne fremme selvledelse. Vi lar følgende utsagn tale:

Ja, det tror jeg! De er jo nødt til å komme med svaret selv, de er nødt til å tenke selv. Og da vil det ofte være sånn at det utvikler seg dit at de kan ta tak i det selv. Da blir det bare en forankring.

Målformuleringene må være helt omforente dersom sjekkpunktene er færre. Der jeg følger opp tettere, har jeg større mulighet for å korrigere kursen.

Når det gjelder om de selv som ledere bruker coaching, er svarene noe sprikende. Noen benytter coaching gjennom å rose og gi positive tilbakemeldinger. Andre er opptatte av ikke å trække for nær inn i intimsone til den enkelte. Andre opplever at coaching handler om å gi de ansatte muligheten til selv å finne svar, men opplever sin egen begrensning i at det er lett å komme med svarene. Noe som illustreres av følgende dialog:

Kan du si litt om hvordan du som leder evt. bruker coaching? *Nei, jeg prøver å anpasse min lederstil etter erfaringsbase. Og så prøver jeg, men jeg er ikke så flink til å stille flere spørsmål enn å gi svar.*

Hvorfor synes du det er vanskelig? *Jo, fordi jeg blir så engasjert.*

[...]og så føler jeg at vi mister tempo. *Har lyst til å løse dette fort og komme videre. Tar litt lang tid. Jeg kan fort si gjør slik og sånn. Det er absolutt rom for forbedring. Jeg har nok en utfordring i det jeg ønsker høyt tempo og det påvirker den biten.*

Tror du at det at du har et høyt tempo påvirker de ansatte negativt? *Til tider ja, det tror jeg. Fordi jeg ikke får gitt dem rom nok til å utvikle seg selv.*

Tror du det kan gi dem en følelse av ikke å mestre? *Ikke på kort sikt, da vil det heller gi trygghet og retning. Men på lang sikt vil det jo kunne føre til at de ikke utvikler seg.*

Vi ønsket primært å få svar på hvordan våre informanter mener at selvledelse kan påvirke resultatstyring. Flere opplevde spørsmålet som vrient. De fleste svarte at selvledelse kunne være positivt for resultatstyringen, men de hevdet samtidig at det var avhengig av hvor tydelige målene er formulert:

Jeg tror at det å drive med resultatstyring ikke nødvendigvis har noen sammenheng med selvstyring. Fordi de menneskene som er selvstyrte kan lykkes godt med å drive

resultatstyring, men det kan jo de som ikke er selvstyrte hvis de har en god leder som hjelper dem. Det kan og det kan ikke ha noe med hverandre å gjøre.

På spørsmålet om økende grad av selvledelse ville kunne resultere i topp-prestasjoner, bar svarene preg av at informantene mente at for at økende grad av selvledelse skal kunne gi topp-prestasjoner, måtte det ligge kompetanse og læring i bunn:

Jo mer kompetent du er, jo mer potensial har du for selvledelse.

Noen hevdet at det er avgjørende *hvordan* en oppgave løses. Det holder ikke å komme i mål, dersom man ikke gjør det på riktig måte. Eller som to av informantene sa det:

*Vedkommende kan ha slitt ut andre på veien, eller brukt mer tid eller mer penger.
Viktig at man strømlinjeformer måten man løser oppgavene på også.*

*Det kommer veldig an på evner. En kan jo være veldig selvgående men i feil retning!
Noen kan oppnå topp-prestasjoner hvis de får stor selvstyring, hvis de er gode til å lede seg selv. Mens andre ikke nødvendigvis gjør det.*

Disse svarene bekrefter vår antagelse om at økende grad av læring forsterker grad av positiv selvledelse. Informantene peker på at kompetanse er en viktig forutsetning for at selvledelse skal gi gode resultater, og at mangel på kompetanse sammen med selvledelse kan gi uønsket resultat. Kan det være at informantenes opplevelse av selvledelse kan komme i konflikt med resultatstyring? Stenberg (2008) peker på at det i resultatstyring handler om å forplikte seg på resultat, og gi frihet på handling. Det kan virke som om disse informantene opplever at de som ledere må gi tydelig retning og at de ikke ser frihet på handling som et viktig element. Følger vi denne tankerekken, kan det være at ledere som er for opptatte av å ta sitt ansvar for å sette retning, glemmer viktigheten av dialogen. Mulig ville en leders evne til bevisst å bruke dialog for å avklare grad av frihet på handling, bidra til å øke de ansattes følelse av ansvar og fremme motivasjon for oppgaven.

En annen pekte på at økende grad av selvledelse er bra til et visst punkt, men etter dette punktet kan være negativt:

Jeg tenker det er en kurve som har et brekkpunkt et eller annet sted. Vi er en organisasjon, en matriseorganisasjon, der vi er avhengig av at det er samarbeid. I andre organisasjoner kan det være det er annerledes. For at vi skal lykkes må vi ha ledere som er veldig opptatt av forankring og samarbeid. Det hjelper ikke at noen løper av gårde hver i sine retninger og glemmer at det er snakk om synergier. Det er noe som gjør at jeg føler den kurven brekker et eller annet sted.

En annen ser med følgende utsagn, utfordringen i det at selvledelse kan komme i konflikt med team arbeid, og forståelse for helheten:

Det er jo viktig at man har evnen til å gå sammen og vite hva andre er gode på, så man kan trekke inn det andre er gode på. Selvledelse kan også for meg være negativt ved at enkelte ledere tror de vet best selv. Så tar de stafettspinnen og løper litt for mye alene, istedenfor å spørre andre kolleger: Sånn sett kan jo noen være for selvstendige.

En tredje informant er positiv til selvledelse, og peker på at de beste medarbeiderne er selvgående, men kommer også, med sitt utsagn, inn på oppfølging og lederstil:

Men jeg tenker sånn at de beste medarbeiderne, de er ganske selvgående. De som trenger veldig mye coaching lenge, de vil jo ha større utfordringer. Og det ligger jo i det at det er lederemner vi ønsker å ha inn. Da må de være ganske selvgående og ha den drivkraften i seg.

Her kan det virke som om informanten oppfatter at en coachende lederstil er noe man bruker i en viss periode og at betydningen av ordet coaching for denne informanten nærmer seg opplæring eller støtte. Kan dette forstås i lys av et av funnene til Bardal (2009) hvor hun fant at opplevd sosial støtte fra kolleger har en signifikant negativ effekt på selvledelse? Bardal forklarte dette funnet ved å peke på at de som oppleves å trenge sosial støtte fra kolleger, oppfattes som mindre selvgående. Kan det være at informanten oppfatter coaching som noe man bruker på nye medarbeidere, og at det ikke skal være behov for coaching når medarbeiderne blir med selvgående?

En av våre antagelser var at helhetlig coaching som ledelsesform vil sørge for riktig målfokusering. Her kan det ligge et utviklingspotensial på ledersiden i virksomheten. Det kan

tenkes at informanten som opplever coaching som støtte og opplæring, ville kunne oppnå selvledende medarbeidere raskere, dersom mål og handlingsplan var en del av coachingen. Her kan det ligge en mulighet for å oppnå en mer vellykket resultatstyring, ved kontinuerlig og tett oppfølging av mål, gjennom bevisst bruk av helhetlig coaching. Det forutsetter imidlertid at den enkelte leder anerkjenner helhetlig coaching som en lederstil som bidrar til positiv selvledelse, og ikke begrenser coaching til en form for sosial støtte som gis til nye medarbeidere.

Ser vi på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen (2010, tabell 3 i vedlegg), virker det som om virksomheten har ledere som er gode til å gi positive tilbakemeldinger. På tema lederskap og forholdet til nærmeste leder sier 70% at de får ros av sin nærmeste leder. Dette er 10 % over andre virksomheter i samme konsern og 12% høyere enn global norm. Tillater vi oss imidlertid å snu på dette, finner vi at 30% ikke får ros av sin nærmeste leder. Og selv om 70% er meget bra og bedre enn mange andre, mener vi at det kan ligge et potensial til forbedring her. Ifølge Johannessen og Olsen (2008) er mestringsfølelsen direkte avhengig av hvordan vi ser på oss selv. Videre mener vi ut fra teorien, at det er nærliggende å tenke at positive tilbakemeldinger vil bidra til økt mestringsfølelse, engasjement og produktivitet.

Det at våre informanter oppfatter selvledelse som positivt, og oppfordrer til dette, støttes av det vi finner i medarbeiderundersøkelsen fra 2010 (tabell 3 i vedlegg). Her finner vi at når det gjelder de ansattes oppfattelse av selvledelse, sier 86% at de har den kunnskapen som skal til for å føle selvstendighet, og at de har den kompetansen som skal til for å gjøre en god jobb. Dette er 15 % over den globale normen, men 4% lavere enn andre virksomheter i samme konsern. Ettersom denne undersøkelsen er to år gammel, kan vi ikke med sikkerhet si at det samme ville vært svaret i dag.

Oppsummering.

I dette kapittelet har vi sett på sammenhengen mellom selvledelse og vellykket resultatstyring. Vår antagelse var at opplevelse av mestring og flyt forsterker grad av selvledelse og resulterer i topp-prestasjoner. En annen antagelse vi hadde var at selvledelse forutsetter mulighet og evne til læring og kompetanseheving. Videre var vår antakelse var at helhetlig coaching er en ledelsesform som passer for å bidra til selvledelse og for å utvikle tydelig målfokusering.

Basert på svarene fra informantene kan vi si:

- Selvledelse uten nødvendig kompetanse kan virke mer negativt enn positivt.
- Konkrete resultatmål på kompetanseheving vil bidra til positiv selvledelse.
- Coaching er i hovedsak positivt, men fordrer at ledere er bevisste på coaching som ledelsesform og ikke begrenser den til skryt og positive tilbakemeldinger.
- Dersom coaching kun brukes som støtte og hjelp, kan det forsinke utviklingen av selvstendighet og skape en utilsiktet begrensning i muligheten til å oppnå vellykket resultatstyring gjennom selvledelse.
- Selvledelse bidrar positivt til vellykket resultatstyring til et punkt der det blir destruktivt. Forutsatt at det er tydelige mål.

Vi har tidligere pekt på at tilbakemeldinger kanskje er det viktigste styringsverktøyet en leder har. Helhetlig coaching innebærer å kommunisere nært og tett med den enkelte medarbeider, også etter at de er kommet på et godt nivå. For å illustrere vil vi, ved hjelp av analogien til trenerens rolle i idretten, peke på at den enkelte leder må ha tro på egne evner til å påvirke den enkelte og teamets prestasjoner og resultat. Den enkelte leders mestringsevne og kompetanse er, med andre ord, svært viktig for medarbeidernes evne til selvledelse og måloppnåelse (Kjellevik, 2010).

Avslutningsvis vil vi peke på at informantene mener at selvledelse bidrar positivt til vellykket resultatstyring, men at dette henger sammen med kompetanse. Dette bekrefter vår antagelse om at selvledelse forutsetter kompetente medarbeidere og at det derfor må gis mulighet for kompetanseheving. Ifølge Cristoffersen (2012), er det nettopp det at den enkelte har innarbeidet gode metoder, ferdigheter og strategier og bruker dette til å styre egne aktiviteter i ønsket retning, som gir grunnlag for selvledelse.

5.5 Hvordan kan utvikling av topp-prestasjoner bidra til vellykket resultatstyring?

Vår antagelse var at økende grad av selvledelse fører til topp-prestasjoner og økende grad av resultatoppnåelse. I tillegg antok vi at økende grad av resultatoppnåelse ville oppfattes som vellykket resultatstyring.

Et underliggende spørsmål er i hvilken grad de lederne vi intervjuet oppfatter at det er en sammenheng mellom det å oppnå topp-prestasjoner og vellykket resultatstyring. Det er også nærliggende å prøve å forstå om informantene mener at enkeltes topp-prestasjoner virker

motiverende på andre og om dette er positivt for virksomheten som helhet. Er topp-prestasjoner noe norske ledere bevisst søker? Lar det seg forene med felles mål?

Vi ønsket også å finne ut om informantene uoppfordret ville nevne noen av faktorene som går igjen hos personer som presterer på toppnivå. I teorikapittelet pekte vi på en rekke fellestrekk ved de som presterer på toppnivå. Eksempelvis at de har tiltro til seg selv, opprettholder fremdrift og målfokus og at de jobber i team. Det vil si: Er det en kultur for å legge til rette for topp-prestasjoner? Vår antakelse er at faktorene som går igjen hos personer som presterer på et toppnivå vil virke positivt inn på resultatstyring, da de vil bidra i retning av måloppnåelse. Videre antar vi at topp-prestasjoner virker motiverende for andre, som igjen vil bidra til en mer effektiv resultatstyring.

Et annet spørsmål vi ville belyse var om valg av lederstil er bevisst blant våre informanter for å fremme topp-prestasjoner. Fra idretten hevder enkelte at for å prestere på topp, bør alle andre aktiviteter legges til side. I en artikkel (Aftenposten 4.10.12) med tittelen: *Jeg ser landslagsutøvere som leser mellom øktene. De beste sover*, skriver skiløper Petter Northug jr. sin trener, Erik Bertrand Larssen, at det å *håpe* at du skal nå målet, er omtrent det verste du kan gjøre. Ifølge Bertrand er det viktig å uttale: ”*Jeg skal bli best.*”

Dagen etter kom følgende artikkel: *Alle blir ikke som Northug*, av Bertil Valderhaug, (Aftenposten 05.10.12), med underteksten *Vi skal være glade for at det i norsk toppidrett ikke bare finnes utøvere som sløver mellom slagene*. Etterfulgt av følgende forklarende tekst:

”I et toppidrettsmiljø finnes det like mange forskjellige mennesketyper som i andre miljøer. Det som skiller toppidrettsutøverne fra andre sosiale lag er at de har det samme målet: de vil bli best. Petter Northug er kanskje den med den best utviklede vinneskallen. Alle kan uansett ikke bli som han. Alle kan ikke legge seg opp penger som han. Svært få toppidrettsfolk tjener nok til å kunne leve av idretten sin i løpet av karrieren. Enda færre kan leve på inntjente penger etterpå. Men lærer en toppidrettsutøver seg å lære på andre arenaer, kan det ikke være tvil om at vedkommende tar steg både som idrettsutøver og som menneske.”

Disse artiklene gir oss et innblikk i to ulike syn på hva som er forutsetninger for å oppnå topp-prestasjoner. Der Larssen (Aftenposten, 04.10.12) hevder at alt annet må legges til side for å oppnå topp-prestasjoner mener Valderhaug (Aftenposten, 05.10.12) at det å prestere på flere

arenaer i livet gir uttelling både i idretten og som menneske. Her kan man tenke seg at det som er riktig for en toppidrettsutøver ikke gjelder for alle andre. Noen presterer best når de kun konsentrerer seg om idretten, mens andre trenger å utvikle flere sider av seg for å prestere på topp. Spørsmålet er om erfaringer fra toppidretten er overførbare på næringslivet. Kan det være slik at det kan bli en konflikt mellom det å skulle legge til rette for topp-prestasjoner og det å ta hensyn til den enkeltes forutsetninger for å prestere? Kan det være at en person som presterer på et høyt nivå vil virke motiverende for noen, mens andre blir stresset og presterer dårligere fordi de ikke har de nødvendige forutsetningene?

Vi ønsket å forstå hvilken sammenheng våre informanter mente det er mellom det å legge til rette for topp-prestasjoner og vellykket resultatstyring. Er det en gjensidig påvirkning mellom resultatstyring og det å oppnå topp-prestasjoner? Her fant vi at de fleste mente at det var en sammenheng mellom resultatstyring og det å legge til rette for å oppnå gode prestasjoner idet informantene opplevde resultatstyring som et godt verktøy for å synliggjøre og prioritere. Dette illustreres ved følgende to utsagn:

Jeg tror det (resultatstyring) kan være prestasjonsfremmende fordi det kan hjelpe folk å prioritere de riktige oppgavene, som fører til resultatene. At de bruker mest tid på det viktige. Hjelper dem til ikke å bruke tid på oppgaver som noen ber dem å gjøre, men som ikke fører frem. Prioritere å gjøre de riktige tingene, og gjøre tingene riktig. For ved å gjøre tingene riktig så kan man faktisk lære underveis om det ga den fremgangen vi forventet at det skulle gi.

Jeg er helt overbevist om at det man velger å holde fokus på, det får fokus. Jeg tror også måldiskusjonen, at man har en god prosess rundt er dette de mest relevante målene.....det er det mest sentrale.

Innledningsvis nevnte vi enkelte faktorer som får noen til å bli best i klassen, og at nettopp det å opprettholde fremdrift og målfokus er to elementer som er nødvendig for å prestere på topp nivå. Dette stemmer med det våre informanter i sitatene over peker på. Det at en av informantene fremhever at det er prosessen rundt måldiskusjonen som er det mest sentrale, kan tyde på at det å delta i målformuleringsprosessen er motiverende, og prestasjonsfremmende i seg selv. Det kan med andre ord virke som om denne informanten

mener at målformuleringsprosessen er viktigere enn resultatstyringen for å oppnå topp-prestasjoner.

Ettersom våre informanter er ledere for ulike typer avdelinger stilte vi et oppklarende spørsmål om hvor mange av deres resultatindikatorer/mål som er av økonomiske art (bunnlinje/omsetning/resultat). Det var et viktig spørsmål ettersom vi antar at økonomiske resultatindikatorer er tett koplet opp mot bedriftens strategiske målformuleringer. En av våre antagelser var at de ledere som har resultatindikatorer av økonomisk art ofte oppfatter resultatstyring som et nyttig verktøy, mens de som har resultatindikatorer av ikke-økonomisk art kan oppleve det som et kontrollverktøy. Ifølge teorien er det krevende for en virksomhet å definere gode resultatindikatorer og spesielt gjelder dette de som er av ikke-økonomisk art og løst koplet til målformuleringene. For mange virksomheter er det som vi pekte på i teorikapittelet, de løst koplede resultatindikatorene som vil øke virksomhetens evne til å oppnå læring, og derigjennom sikre sine konkurransefortrinn ettersom dette er vanskeligere å kopiere.

Det som kanskje blir hengende noe ubesvart er hvordan man legger til rette for topp-prestasjoner der resultatindikatorene er løst koplet til målformuleringene. Det at enkelte velger å ha egne mål på eksempelvis kompetanseheving i sine avdelinger trenger ikke være feil, men det kan oppleves som om det ikke er like viktig ettersom man som leder ikke blir målt på dette direkte? Noe som igjen kan føre til at det kan komme til å bli prioritert ned i hektiske perioder. Følger vi Johnsen (2007), så handler resultatstyring i sitt vesen om å skape forbedringer. Noe som også fremgår av vår definisjon av vellykket resultatstyring hvor vi sier at resultatstyring også skal *brukes til læring for å utvikle og forbedre alle ledd i virksomheten*. Her kan det ligge en kime til frustrasjon i det en av våre informanter uttaler seg på følgende måte:

De løst koplede, blir jeg ikke målt på av min sjef. Min sjef måler ikke meg på hvordan jeg blir oppfattet i andre avdelinger. De (de andre avdelingene) jobber jeg med selv og min avdeling. Tenker du noen ganger på at dette kunne vært lenger fremme på agendaen? Kunne andre lært dersom dette var mer fremme på "agendaen" hvis du oppnår noe med din måte å jobbe på? Kanskje?

Dersom informanten opplever at det ikke blir satt resultatmål på nettopp det som skal til for å skape forbedringer i informantens avdeling, kan resultatstyring virke demotiverende. Dersom

informanten opplever resultatstyring som et verktøy som bare delvis dekker de områdene som må forbedres, vil informanten kunne ha behov for andre tilleggsverktøy. Her kan vi stille oss spørsmål om resultatstyring kan bli sett på som en ekstra arbeidsoppgave som ikke gir mening. Følger vi tankerekken om at kompetanseheving og læring vil kunne bidra til topp-prestasjoner, er det nettopp resultatmål på disse feltene som kan være kilden til varige konkurransefortrinn. Setter vi det på spissen så kan vi forestille oss at virksomheten gjennom ikke å ta inn over seg det informanten peker på, går glipp av utviklingsmuligheter. Vi mener at vi har et interessant funn her, i det at informantene hadde få eller ingen gode resultatmål på kompetanseheving og læring.

Vi ønsket å få frem informantenes tanker rundt hvordan de selv gjennom egen lederstil, bidrar til at de ansatte skal oppnå topp-prestasjoner. Her ser vi mange sammenfallende svar. Flere nevner at de benytter coaching som lederstil, og at de som ledere er opptatt av at den enkelte skal ha oppgaver som både gir rom for utvikling og som er morsomme. En av informantene svarer:

Først og fremst tett coaching, tett opplæring, det tror jeg er viktig. Og at de er engasjerte og motiverte.

Flere peker på viktigheten av trivsel og morsomme arbeidsoppgaver:

At de trives på jobben, godt miljø, at de har morsomme arbeidsoppgaver på jobben, men også at de har gode mål å jobbe etter.

Gir dem oppgaver de synes er morsomme, skulle gjerne hatt dem ut på kurs og sånne ting, men igjen så er det litt begrensninger for tiden.

Andre mente at det at den enkelte involveres, får forståelse av helheten og gis en tydelig retning, er viktig for at ansatte skal utvikle seg i retning av å levere topp-prestasjoner. Noe som tydeliggjøres gjennom følgende utsagn:

En forståelse for helheten og sitt bidrag til helheten. Og en bekreftelse på at man har oppnådd det man skulle. Det vil si en form for feed-back. Og det å lære seg noe nytt, og utvikle seg.

Flere pekte på det å gi tydelige tilbakemeldinger og viktigheten av det å kunne dele og debattere utfordringer og løsninger underveis, som grunnleggende for utvikling i retning av bedre prestasjoner, noe som kan forstås av følgende uttalelser:

De må følges opp, både konkret holdes opp mot mål, men også ha ledere og en organisasjon som holder dem ansvarlige og at de har noen å dele problemer med underveis.

Tror det handler om at de får prøve seg på oppgaver som strekker dem litt lenger enn forrige gang, og at de bruker tid på å debattere løsningene slik at det er et samarbeid i det å komme til løsningene. Jeg tror mye på det.

En informant mente det var personavhengig:

Jeg tror det er i størst grad personavhengig, men jeg tror at det kan påvirkes en del gjennom holdninger.

Vårt inntrykk er at informantene i stor grad ser sammenhengen mellom egen lederstil og tilretteleggelse for topp-prestasjoner. Det at de selv fremhever viktigheten av tett oppfølging og at det gis rom for debattering av løsninger underveis, kan vitne om at informantene oppfatter seg selv som del av det teamet som skal levere topp prestasjon. Dette er noe som samsvarer med teorien om hva som skal til for å bli best i klassen.

Andre fellestrekk blant de som blir best i klassen er at de må oppleve at aktivitetene de gjennomfører har en hensikt. For å få svar på dette spurte vi informantene om hvordan de som ledere kan bidra til at sine ansatte utvikler seg i retning av å levere topp-prestasjoner. Her svarer flere at de må sørge for at de ansatte har det bra på jobben og at de ansatte har inspirerende arbeidsoppgaver. Videre peker de på viktigheten av at de som ledere må stille gode spørsmål og gi konkrete og tydelige mål som følges opp. En av informantene uttrykte seg på følgende måte:

Jeg tror at det viktigste jeg gjør er å stille spørsmål rundt hvordan og hva og hvorfor de har gjort de valgene de gjør, det er i alle fall det jeg bruker mest tid på. Og ikke

minst det å sette dem sammen, bidra til at de velger de riktige partnerne, både internt og eksternt, når de skal løse oppgavene sine.

På vårt spørsmål om på hvilken måte topp-prestasjoner påvirker resultatstyring, var svarene noe mer vage. De fleste svarte at resultatstyring kan virke positivt på topp-prestasjoner dersom målformuleringene er tydelige og resultatindikatorne er tett koplet til målformuleringene. Svarene vi fikk kan tyde på at vi var noe uklare i spørsmålsstillingen. Vi fikk ikke tydelig nok frem at spørsmålet var om de mente at *det å legge til rette* for topp-prestasjoner ville kunne bidra til vellykket resultatstyring. Her kunne vi også vært tydeligere og spurt mer inn til elementene som kjennetegner de som leverer topp-prestasjoner. Dette kunne eksempelvis være det å ha tiltro til seg selv, opprettholde fremdrift og målfokus og at de jobber i team. En pekte på at det ikke er snakk om å utvikle eliteutøvere, og fremhevet at det er det totale resultatet som teller:

Kanskje, men jeg har ikke tenkt på det sånn egentlig. Jeg tenker i forhold til resultatstyringen, det er ikke de individuelle målene som gjelder for det er en gruppe som skal nå målene. Og i forhold til topp-prestasjoner så er det jo viktig for oss som gruppe at vi lykkes. Så på topp-prestasjoner jobber jeg med de som er i min avdeling, men også med de som er ledere under meg for at de skal backe opp alle og enhver på deres premisser. Jeg driver ikke med noe sånn elite utvikling! Det er ikke noe mål heller. Topp prestasjon trenger derfor ikke henge sammen med vellykket resultatstyring, men hvis noen gjør en topp prestasjon så synes jeg det er viktig å trekke det frem for det har jo en smitteeffekt. Jeg oppfordrer veldig til å kopiere de som er gode, det gjør jeg.

Mulig ville grunntanken i positivt lederskap, som handler om å forløse ansattes iboende potensial for resultater, gi grunnlag for å bevege alle ansatte mot å levere topp-prestasjoner? Det at informanten selv pekte på at topp-prestasjoner vil bli trukket frem med oppfordring til kopiering, kan vitne om et tankesett vi ser i idretten. Det kan virke som om denne informanten følger tanken om at toppidrettsutøvere og vinnereskaller som oppnår å bli best, vil være til inspirasjon for andre. Gjør vi tankeeksperimentet og snur på dette, og ser på teorien om at enkelte trenger å utvikle seg på flere plan for å oppnå topp-prestasjoner kan vi tenke oss et annet svar. Da vil vi kunne tenke oss at man som leder gjennom bruk av helhetlig coaching ikke bare forstå hvilke styrker den enkelte har, men også kunne finne frem til de områder den

enkelte må utvikle seg på for på sikt å oppnå topp-prestasjoner. Mulig er det også slik at det handler om at ledere må forstå fullt ut hva de selv skal gjøre for at den enkelte medarbeider skal utvikle seg til en eliteutøver. Klarer man å formidle en slik hensikt kunne man tenke seg at den enkelte medarbeider ville kunne oppleve tydelige resultatmål som svært positivt og retningsgivende.

Andre mente at spørsmålet var vanskelig eller at det burde stilles omvendt. Det siste kan tyde på at informantene mener at vellykket resultatstyring kan bidra til å legge til rette for topp-prestasjoner. Følgende to utsagn indikerer:

Det er jo desto viktigere og bedre å innføre det (resultatstyring) på de som ikke gjør det så bra! Så, nei for meg og i min avdeling er vi veldig opptatt av å følge opp og styre de som ikke gjør det så bra.

Eller omvendt? Dersom spørsmålet er om jeg tror man blir bedre eller dyktigere eller mer fokusert ved å bli fulgt opp på det, så er svaret at det tror jeg selvsagt.

Det siste vi spurte om i denne delen av intervjuet var om de trodde at det å oppnå topp-prestasjoner skaper motivasjon. Her svarte alle bekreftende, noe som også var vår antagelse. To av informantene svarte på følgende måte:

Ja det tror jeg! Og de som er gode og får til gode resultater, de blir jo enda mer motivert. Og pluss at de er gode forbilder, som også blir motiverte av at andre lykkes. I hvert fall virker det sånn.

Uten tvil! La de få lov og se at de mestrer, da synes de det er gøy. Det er gøy på jobb, vi ler og har på radio det er sosialt og gøy, da lykkes man.

I medarbeiderundersøkelsen 2010 (tabell 2 i vedlegg), ser vi at virksomheten ligger betydelig over både på prestasjonsnivå, engasjement og motivasjon. Etersom dette er data som er to år gamle, må vi være noe forsiktige med å trekke konklusjoner på bakgrunn av disse data. Ser vi imidlertid dette i sammenheng med korttidssykefraværet som er på 1,3% i første halvår av 2012 (tabell 5 i vedlegg), kan det tyde på at både engasjement, motivasjon og prestasjonsnivå fremdeles ligger høyt. Til sammenligning ser vi av samme tabell, at casebedriften ligger under

gjennomsnittet i de andre bedriftene i samme konsern. Korttidssykefravær er noe som kan være en indikator på det psykososiale arbeidsmiljøet, noe som igjen indikerer om man har det bra på jobb.

Oppsummering.

Her har vi sett på sammenhengen mellom topp-prestasjoner og vellykket resultatstyring. I forrige kapittel så vi at vår antagelse om at økende grad av selvledelse fører til topp-prestasjoner, ikke fikk full støtte blant informantene. De hevdet at det kommer et punkt der selvledelse kan komme i konflikt med et element som er viktigere, nemlig teamarbeid. Vi tar dette med oss som bakteppe, i vår oppsummering av dette kapittelet.

Basert på de svarene vi fikk fra informantene kan vi si:

- Resultatstyring kan føre til topp-prestasjoner.
- Oppnådde topp-prestasjoner blant kolleger virker motiverende på andre.
- Fokusering og god fremdrift er viktige elementer for å oppnå topp-prestasjoner.
- Godt teamarbeid er viktig for å oppnå topp-prestasjoner.
- Det er viktig å bidra til utvikling av medarbeideres tiltro på seg selv.
- Coachende lederstil og resultatstyring bidrar til topp-prestasjoner.
- Topp-prestasjoner i seg selv bidrar ikke til vellykket resultatstyring, men på dette punktet ser vi en mulig metodisk usikkerhet. Vi var ikke tydelige og spesifikk nok i spørsmålet. Mulig hadde vi fått andre svar om vi spurte om de enkeltfaktorene, som kjennetegner de som leverer topp-prestasjoner, bidrar til vellykket resultatstyring.

Et spørsmål vi så på var om valg av lederstil er bevisst blant våre informanter for å fremme topp-prestasjoner. Følger vi Johannessen og Olsen (2008) ser vi at det å utvikle oss fra middelmådige prestasjoner til topp-prestasjoner i stor grad handler om hvordan vi tenker. Det skjer noe når vi endrer måten å tenke på. Gjennom coachende lederstil vil en leder kunne bidra til at den enkelte endrer sin måte å tenke på. Også Larssen i Aftenposten (04.10.12) hevder at det i idretten handler mye om hvordan man tenker. Når våre informanter peker på at de benytter coachende lederstil og at resultatstyring kan føre til topp-prestasjoner kan det virke som de er bevisste på å legge til rette for topp-prestasjoner.

Ut ifra positive funn i medarbeiderundersøkelsen og sykefraværet mener vi at alt ligger til rette for at virksomheten kan oppnå høyt prestasjonsnivå og vellykket resultatstyring. Vi mener imidlertid at våre funn viser at det forutsetter at virksomheten evner å sette tydelige resultatmål på kompetanseheving.

5.6 Andre faktorer som kan påvirke vellykket resultatstyring

Før man kan forvente at type lederskap er det som styrer hvorvidt resultatstyringen blir vellykket, er det viktig at resultatstyring som verktøy er forstått og forankret av brukerne. Det hjelper med andre ord ikke å diskutere hvordan elementene i positiv lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring, dersom det er andre fundamentale elementer som ikke er på plass.

Vår antagelse var at det kunne finnes faktorer som hindret vellykket resultatstyring, som vi ikke fanget opp gjennom våre spørsmål. Var det noen grunnforutsetninger som ikke var på plass? I dette ligger det et underliggende spørsmål om det finnes en eller flere årsaker til at resultatstyring ikke ble mottatt og implementert i virksomheten, eller om svaret heller ligger i forventningene til verktøyet. Spørsmålet er om vi følger en årsak – virkning linje, der årsaken kommer før virkningen - eller om vi ser en forventningslinje der det handler om den enkeltes forventninger til om verktøyet ville kunne gi positiv gevinst i fremtiden. (Johannessen og Olsen 2008)

Dersom det er en årsak – virkningslinje vil svaret kunne ligge i at de som skulle ta verktøyet i bruk i utgangspunktet var positive, men at verktøyet ikke fungerte. I dette kan det også ligge at konsulenten ikke klarte å overbevise de involverte om verdien. Følger vi forventningslinjen kan vi anta to mulige retninger. Den første er at de involverte hadde en forventning om at verktøyet skulle levere noe det ikke gjorde, med andre ord de ble skuffet. På den andre siden kunne det være at de involverte hadde en negativ forventning og kritisk holdning, gjerne basert på tidligere erfaring fra lignende verktøy, og derfor var lite motiverte for verktøyet. Dersom denne siste retningen var gjeldende ville både verktøyet og konsulenten måtte overbevise i en mye høyere grad enn om det var en årsak – virknings linje.

Våre funn viser seg at svaret er sammensatt. Vi fant et klart skille blant informantene mellom de som opplevde at resultatstyring kunne være verdiskapende og sikre fremdrift idet utfordringer ble synliggjort og diskutert, og de som mente det fremmet negativ konkurranse

og kunne oppleves som nedverdiggende. Kanskje skyldes dette at verktøyet slik det ble presentert samstemte mer med noen av informantenes måte å følge opp sine mål og resultater på enn andres, noe følgende utsagn kan tyde på:

Jeg bruker ikke det han hadde, ikke skjemaene. Men jeg bruker systematikken. Det at det er noen hovedmål og noen delmål som skal føre frem dit. Og systematisk oppfølging. Og jeg bruker fargekodene rødt, gult og grønt. Vi tar det i plenum, og da er det avdelingsvis ikke person. Og vi diskuterer tiltakene i fellesskap i min ledergruppe. Og vi bringer det sammen slik at det er vår utfordringer. Både kortsiktige og langsiktige mål.

Gjennom noen av funnene ser vi at enkelte opplevde at skjemaene som ble introdusert ikke passet for dem. Forskjellen i hvordan resultatstyring ble oppfattet kan skyldes at det i noen avdelinger, eksempelvis der resultatindikatorene er av økonomisk art, er lett å sette opp resultatindikatorer/mål som er enkle å måle. Andre pekte på at konsulentene kunne for lite om virksomheten og ikke klarte å sette seg inn i informantenes hverdag.

Et annet spørsmål vi stilte var om informantene opplever at de har andre gode styringsverktøy i bedriften, slik at et nytt resultatstyringsverktøy oppleves delvis/helt overflødig:

Ja, samtidig tenker jeg at resultatstyring brakte ikke noe særlig nytt. Dette ble på mange måter en dokumentasjon av noe vi allerede gjorde.

Det viste seg at målstyring var implementert i noen deler av virksomheten før 2009. Her ble det satt likhetstegn mellom målstyring og resultatstyring. Det var ikke uventet at begrepene omkring målstyring og resultatstyring blir forvekslet. I teoridelen presenterte vi ulike former for resultatstyring, og der fremgår det at målstyring er en form for resultatstyring.

Hovedforskjellen mellom resultatstyring og målstyring er at i resultatstyring er det et fremtidig resultat som settes som mål og ikke aktiviteter. Resultatmålet beskriver en fremtidig ønskelig tilstand.

Videre ønsket vi å finne ut om informantene oppfatter resultatstyring som et kontrollverktøy. Her var det ulike svar. En informant hadde en analytisk holdning til resultatstyring som verktøy, men pekte på at det forutsetter en viss innsats for å ta det i bruk:

Kan være, ja. Det er nok et poeng. Det er en terskel til å begynne med. Men bare i begynnelsen, for det skaper forutsigbarhet og dialog. Det skaper synlighet. Jeg tror det er ulike syn på det konkrete verktøyet vi forsøkte å bruke, men at målstyring og resultatstyring er viktig på generell basis tror jeg alle er enige om.

En av informantene hadde imidlertid en uttalt negativ opplevelse med verktøyet:

Ja det tror jeg! Og spesielt med de lysene. Det er ikke morsomt å sitte foran 9 kolleger å ha 5 røde lys! Da tror jeg, det var ikke så mye hos meg, men jeg tror nok at noen av kollegene syntes at det var litt nedverdiggende.

Informantene hadde med andre ord svært forskjellig opplevelse av om de oppfattet resultatstyring som kontrollverktøy, og hvorvidt de mente dette var positivt eller negativt. Det kan tyde på at konsulentene ikke klarte å gi informantene en innføring i resultatstyring som overbeviste dem om at dette var et positivt verktøy som de ville ha glede av. En annen mulighet er at det ikke ble brukt god nok tid på forståelse og forankring av verktøyet i oppstartfasen.

Dersom vi tillater oss å se nærmere på implikasjonen i det å bruke ord som *nedverdiggende*, kan det helle over til at foregående informanten kom i følelsesmessig ubalanse ved å skulle være vitne til kolleger som måtte forklare seg om sine røde lys. Kan det være at vedkommende følte så stort ubehag i resultatstyringsmøtene at det påvirket informantens evne til objektivt å komme med gode tilbakemeldinger? Forfølger vi denne tankerekken ytterligere, kan vi stille følgende spørsmål: I hvilken grad er det viktig at de som skal gi konstruktive innspill er i følelsesmessig balanse overfor den kollegaen som skal få tilbakemelding? Ser vi på dette i lys av følelsen av mestring som vi antar henger sammen med elementene personlig kontroll og kreativ atferd, vil vi kunne anta at informanten beveger seg vekk fra følelsen av mestring og personlig kontroll, og følgelig ikke øker sin kreative atferd. Noe som kan føre til at tilbakemeldingene blir suboptimale fordi man ikke ønsker å sette sin kollega i ytterligere forlegenhet. Noe som støttes av følgende kommentar fra en annen informant:

Men jeg er enig i at det konsulentene satte i gang, det lyktes ikke. Man må ha trygghet og tillit i gruppen og ikke være for tøffe med hverandre. At vi må ha en dynamikk i gruppen som bidrar til det.

Avslutningsvis stilte vi spørsmål om det var noe annet som informantene trodde kunne ha hindret en vellykket innføring av resultatstyring i virksomheten. Et funn som peker seg ut er at informantene mener at virksomheten ikke brukte nok tid på å forstå resultatstyring og hvordan dette kunne være et nyttig ledelsesverktøy.

Vi satte ikke av nok tid til virkelig å jobbe med det. Så jeg tror egentlig det er prioritering og at andre ting var viktigere.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på faktorer som kan ha hindret vellykket resultatstyring. Vi ville se om det var noen grunnforutsetninger som ikke var på plass. Med bakgrunn i det som kom frem i intervjuene gjorde vi følgende funn:

- Virksomheten brukte ikke nok tid på å forstå resultatstyring og hvordan dette kunne være et nyttig ledelsesverktøy.
- Virksomheten hadde andre styringsverktøy som fungerte tilfredsstillende.
- Målstyring var implementert i noen deler av virksomheten før 2009.
- Begrepene omkring målstyring og resultatstyring ble forvekslet.
- Konsulentene manglet entusiasme, kunne for lite om virksomheten og klarte ikke å sette seg inn i informantenes hverdag.
- Noen oppfatter resultatstyring som et negativt kontrollverktøy som skapte merarbeid og ikke bidro positivt for dem som ledere.
- Noen var positive til systematikken, og bruker den i dag.

Basert på våre funn ser vi en klar årsak-virkning sammenheng. Skjemaene, konsulentene og manglende bruk av tid i implementeringsfasen, førte til at informantene ikke ble overbevist om at verktøyet var et nyttig styringsverktøy. Videre ser vi at forventningene dalte etter den innledende fasen ettersom flere opplevde verktøyet kun som et styrings- og kontrollverktøy, noe de allerede hadde gode verktøy til.

6 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere våre hovedfunn og knytte disse til problemstillingen. Vi vil også vise hvordan våre funn har gitt oss grunnlag til å revidere forskningsmodellen vår. En del av funnene våre peker i en tydelig retning. Vi skal likevel være forsiktige med å trekke generelle konklusjoner. Som nevnt i metodekapittelet er det behov for flere undersøkelser, for å kunne trekke konklusjoner.

6.1 Problemstilling og arbeidsmetodikk

I denne oppgaven har vi sett på problemstillingen:

”Hvordan kan positivt lederskap bidra til vellykket resultatstyring?”

For å kunne svare på problemformuleringen har vi søkt svar på fire forskningsspørsmål. Vi utviklet også en egen forskningsmodell hvor vi koblet de utvalgte elementene fra positivt lederskap sammen med vellykket resultatstyring. De fire forskningsspørsmålene var som følger:

- *Hvordan kan motivasjon bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan følelsen av mestring bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan selvledelse bidra til vellykket resultatstyring?*
- *Hvordan kan utvikling av topp-prestasjoner bidra til vellykket resultatstyring?*

Vi utarbeidet antagelser på bakgrunn av relevant litteratur. Sammen med forskningsspørsmålene dannet antagelsene grunnlag for utarbeidelse av en intervjuguide. Vi gjennomførte intervjuer i en casebedrift, og fikk i tillegg tilgang til noen kvantitative undersøkelser som tidligere var gjennomført ved bedriften. Denne arbeidsmetodikken ligger til grunn for vår måte å besvare oppgaven.

6.2 Sammendrag av funn og tolkninger

Vi ser klare indikasjoner på at positivt lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring.

I positivt lederskap ligger det et mål om å forløse den enkeltes iboende potensial for gode prestasjoner. Helhetlig coaching, som blant annet innebærer å sette tydelige mål, egner seg godt som lederstil for å oppnå dette. Vi fant at informantene i stor grad benytter en coachende lederstil for å bevege ansatte mot topp-prestasjoner. Dette tror vi styrker muligheten for vellykket resultatstyring.

Våre funn tyder på at muligheten for en vellykket resultatstyring ligger i bevisstheten om at det må være en balanse mellom resultatmål som er av økonomisk art og resultatmål som handler om kompetanseheving, læring og forbedring. Utelater man den siste formen for resultatmål, reduseres resultatstyring til et rapporterings- og kontrollverktøy. Vi så at ledere som var ansvarlige for en økonomisk resultatenheter, hadde lettere for å adoptere systematikken i resultatstyringsmodellen, enn ledere som eksempelvis hadde ansvar for en fagavdeling. Dette kan tyde på ledere for fagavdelingene oppfattet resultatstyring hovedsakelig som et kontroll- og styringsverktøy.

Indre driv og motivasjon er ifølge Johannessen og Olsen (2008) det viktigste elementet for å oppnå topp-prestasjoner. Vi fant at motivasjon fremmes ved tydeliggjøring av resultatmål. Informantene er samstemte i at motivasjon er positivt for vellykket resultatstyring. Noe uventet fant vi at informantene mente at topp-prestasjoner ikke bidrar til vellykket resultatstyring, men at resultatstyring kan bidra til topp-prestasjoner (se kap. 6.3 ”Justering av forskningsmodellen”).

Vi fant at det er ulik tilnærming til intern konkurranse og bruken av insentiver i casebedriften. Det var ingen som direkte framholdt økonomiske intensiver (bonus) som en hovedfaktor for å oppnå vellykket resultatstyring. Vi tror videre at det å danne grunnlag for en felles vinnerkultur, er mer motiverende enn intern konkurranse. Csikszentmihalyi (2002) er tydelig på at intern konkurranse gjerne blir et hinder for å erfare flyt.

I teorien om positivt lederskap ligger elementet selvledelse som et grunnleggende fundament for å oppnå gode resultater. Vi fant at selvledelse er positivt til en viss grad, men at det å kunne fungere i team er viktigere.

Vi fant at resultatstyring for flere kun ble et rigid skjema med fargekoder. En av informantene opplevde det som nedverdiggende på vegne av kolleger. En av årsakene virker å være at resultatstyring ikke ble godt nok forankret før det ble innført. Konsulentene som ble benyttet kunne dessuten for lite om den aktuelle virksomheten.

Bedriften brukte lite tid på de resultatmålene som var av ikke-finansiell art. Her vil vi peke på vår definisjon av vellykket resultatstyring hvor det handler om å bruke resultatstyring til både styring, kontroll, og læring, for å forbedre alle ledd i virksomheten. Det kan virke som om

virksomheten fokuserte for mye på styring og kontroll av finansielle mål og at de verktøyene som allerede var i bruk fungerte godt nok til dette. Vi mener virksomheten kan sikre seg viktige konkurransefordeler ved bevisst å etablere gode resultatmål på kompetanseheving og læring i alle ledd. Samtidig bidrar dette til å gi de ansatte den viktige følelsen av mestring

6.3 Justering av forskningsmodellen

Basert på våre hovedkonklusjoner, fant vi det riktig å justere noe på forskningsmodellen vår.

Vi brukte modellen til å utforme spørsmålene i intervjuguiden. Etter at vi hadde gjennomført de to første intervjuene, fant vi det nødvendig å justere litt på intervjuguiden før de siste seks informantene skulle intervjues. Dette gjorde vi ved å legge til noen ekstra spørsmål under hvert av forskningsspørsmålene, for på den måten å komme mer direkte inn på antagelsene våre. Vi så imidlertid ikke behov for å endre på forskningsmodellen på dette tidspunktet.

Forskningsmodellen vår består av fire elementer fra positivt lederskap som bygger på hverandre og påvirker vellykket resultatstyring. Justeringene er som følger:

Mestring og flyt forsterker grad av selvledelse:

- En antakelse vi hadde var at mestring danner utgangspunktet for at ansatte og avdelinger skal bevege seg som en fugleflokk i retning av virksomhetens resultatmål. Vi trodde derfor at følelse av mestring ville forsterke grad av selvledelse. Vi fant at dette stemte, men at det forutsetter at kompetanse økes parallelt. Pilen blir stående som i opprinnelig forskningsmodell.

Grad av selvledelse resulterer i topp-prestasjoner:

- Vi trodde at økende grad av selvledelse vil resultere i topp-prestasjoner, men det forutsetter igjen at det legges til rette for kompetanseheving og læring. Så lenge selvledelse ikke går på bekostning av team arbeid, og det settes tydelige mål på kompetanseheving, lar vi pilen stå slik den står mellom elementene selvledelse og topp-prestasjoner i modellen.

Topp-prestasjoner øker motivasjonen:

- Vi fikk bekreftet vår antagelse om at en opplevelse av å prestere på stadig høyere nivå vil skape et indre driv og fremmer motivasjon. I tillegg vet vi fra teorien at motivasjon er blant de viktigste faktorene som kjennetegner de som leverer topp-prestasjoner. Vi fant at hovedfaktoren i topp-prestasjon er indre motivasjon. Noe som også bekrefter modellen i det at pilen mellom motivasjon og topp-prestasjoner går begge veier.

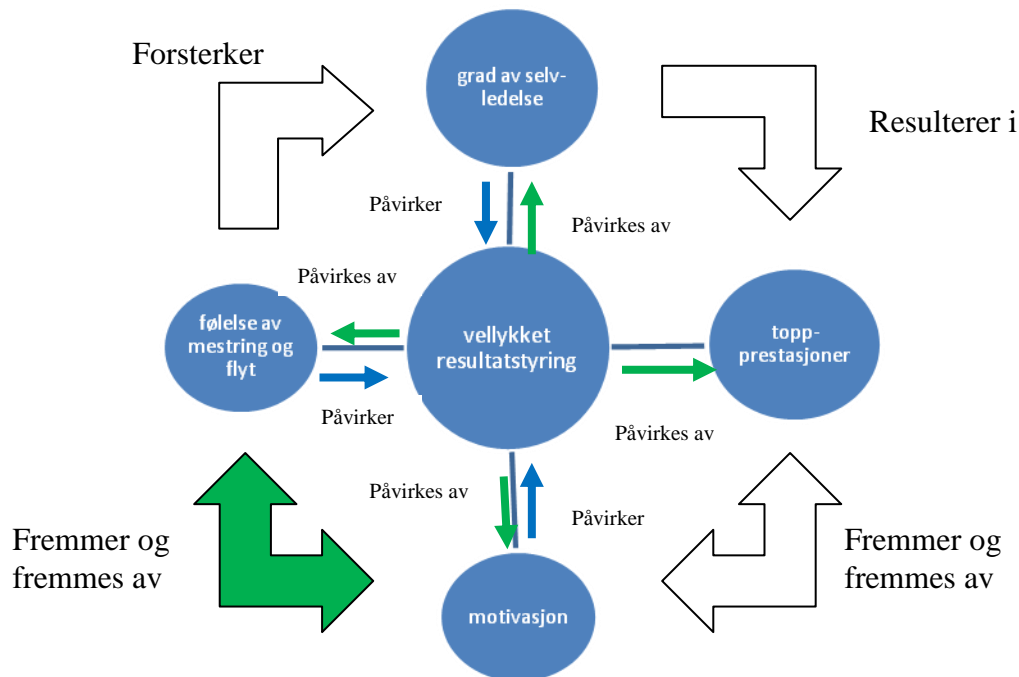
Motivasjon fremmer følelsen av mestring og flyt:

- Vi antok at en indre motivasjon vil fremme følelsen av mestring og flyt. Vi så at sammenhengen mellom motivasjon og mestring og flyt kan gå begge veier. Vi mener derfor at pilen mellom disse elementene bør gå begge veier.

Videre antok vi at alle elementene mestring og flyt, selvledelse, topp-prestasjoner og motivasjon påvirker vellykket resultatstyring. Generelt fant vi at der pilene i forskningsmodellen gikk *fra* elementene: mestring og flyt, motivasjon, selvledelse og topp-prestasjoner og *til* vellykket resultatstyring, ville informantene sette piler begge veier.

Unntaket var mellom topp-prestasjoner og vellykket resultatstyring. Når det gjelder topp-prestasjoner, var antagelsen vår at økende grad av selvledelse fører til topp-prestasjoner og økende grad av resultatoppnåelse. Svarene vi fikk var at resultatstyring kan virke prestasjonsfremmende ved at resultatstyring bidrar til prioritering, tydeliggjøring av mål og setter retning. Det betyr at pilen går fra resultatstyring til topp-prestasjoner, ikke motsatt, slik vi antok. Vi fjernet derfor pilen som gikk fra topp-prestasjoner til vellykket resultatstyring. På dette punktet ser vi en mulig metodisk usikkerhet. Vi var ikke tydelige nok i spørsmålet vårt idet vi ikke spesifiserte hvilke elementer det handler om. Kanskje hadde vi fått andre svar om vi hadde spurt om kjennetegn ved de som leverer topp-prestasjoner, og om dette er kjennetegn som bidrar til vellykket resultatstyring. Vi velger likevel å fjerne pilen som gikk fra topp-prestasjoner til vellykket resultatstyring ettersom vi opplever dette som riktigste ut fra de funn vi gjorde.

Den reviderte forskningsmodellen vår er vist i figur 7.



Figur 7. Justert forskningsmodell

De grønne pilene viser våre funn, mens de blå og hvite viser våre antagelser i opprinnelige forskningsmodell.

6.5 Forslag til videre forskning

Vi har funnet noen områder som bør gi grunnlag for ytterligere forskning.

Først av alt vil vi peke på behovet for videre forskning på de to feltene der vi opplevde å ha metodiske svakheter i spørsmålsstillingen vår til informantene. Det vil være interessant å finne ut hvilke av faktorene fra teorien om topp-prestasjon som ledere anvender, ikke minst i bedrifter med resultatstyring. En mulig måte ville vært å forsøke å måle graden av vellykket resultatstyring i bedrifter der lederne benytter flere av faktorene fra topp-prestasjon, kontra bedrifter der lederne ikke benytter faktorene.

Videre ville vi også foreslå forskning på betydningen av selvbilde og følelsesmessig stabilitet for vellykket resultatstyring. Hvordan vil en proaktiv lederstil med en positivt oppbyggende

tilnærming til selvbilde og følelsesmessig stabilitet slå ut på graden av vellykket resultatstyring?

Bruk av insentiver og hvilken påvirkning det har på motivasjon og på resultatstyring ser vi behov for mer forskning på. Litteraturen gir ikke entydige svar, selv om Kuvaas (2009) finner tydelige tegn i retning av at indre motivasjon slår alle former for ytre motivasjon.

Det kan være andre elementer innenfor positivt lederskap enn de vi har sett på som kan bidra til positiv resultatstyring. Et aktuelt område er samhandlingskompetanse, hvor viktige sosiale mekanismer som kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring knyttes sammen.

Vi skulle gjerne fått bekreftet i hvilken grad ledere som evner å oppnå vellykket resultatstyring ved å ha tydelige resultatmål på kompetanseheving og læring, faktisk oppnår konkurransefordeler.

7 Litteraturliste

Amabile, T.M. (1996). *Creativity In Context - Update To The Social Psychology Of Creativity*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Amabile, T.M. og Kramer, S.J. (2011). *The Progress Principle – Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston: Harvard Business Review Press.

Amen, D.G. (1998). *Change your brain, change your life*. New York: Three River Press.

Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J.A., Olsen, T.L., Roald, O.P. (2011). *Ledelse – å lede mennesker*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Berg, B.J. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn&Bacon.

Biswas-Diener, R. og Dean, B. (2007). *Positive Psychology Coaching – Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector –strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15 (7), 578 – 594.

Christoffersen, J. (2012). *Veivalg – Selvledelse i praksis*. Oslo: Schibstedt Forlag.

Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow – The classic work on how to achieve happiness*. Groydon, London: Random House.

Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins Publishers Inc.

Eggen, N.A. (1999). *Godfoten – Samhandling – Veien til suksess*. Oslo: Aschehoug & Co.

Folge, T. (2009). *Resultatledelse – fra strategiske ambisjoner til oppnådde resultater*. Ukeavisen Ledelse, 19.06.2009.

Freeman, W.J. (2001). *How brains make up their minds*. New York: Colombia University Press.

Gleick, J. (1999). *Faster: The Acceleration of Just About Everything*. New York: Pantheon Books.

Hetland, H. (2008). *Transformasjonsledelse – Inspirasjon til endring*, Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Universitetet i Bergen, 45 (3), 265-271.

Hoff, K.G. og Holving, P.A. (2002). *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Isen, A.M. (2005). A Role for Neuropsychology in understanding the Facilitating Influence of Positive Affect on Social Behavior and Cognitive Processes. I: Snyder, C.R. og Lopez, S.J. (red.), *Handbook of positive psychology*. Oxford/New York: Oxford University Press, 528-540.

Jensen, M.C. (2003). Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9(3), 379–406. Lastet ned 06.12.2012 fra:
http://www.efmaefm.org/bharat/jensen_efm2003.pdf

Johannessen, J.-A. og Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A., og Kristoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kjellevik, L.C. (2010). *Coaching efficacy i fotball – en undersøkelse om fotballtreneres mestringstro i relasjon til trenererfaring, spillererfaring og idrettsutdannelse.*

Masteroppgave i idrettsvitenskap ved Universitetet i Agder. Lastet ned 6.11.2012 fra:
http://brage.bibsys.no/hia/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_20321

Kreinman, G., Koch, C. og Fried, I. (2000). Imagery neurons in the human brain. *Nature*, 408, 357-361.

Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2000). *”Enabling knowledge creation – how to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and release the Power of Innovation”*. New York: Oxford University Press, Inc.

Kvebæk, D. (1990). *Det myndiggjorte mennesket*. Oslo: Aventura Forlag.

Larssen, E.B. (2012). *Jeg ser landslagsutøvere som leser mellom øktene. De beste sover.* Oslo: Aftenposten 04.11.2012

Latham, G.P. (2012). *Work Motivation – History, Theory, Research, and Practice*. USA: Sage Publications Inc.

Lundin, S.C., Paul, H. og Christensen, J. (2011). *Fish! – A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results*. London: Hodder & Stoughton Ltd.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse, Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Solberg, E. (2012). *Den gode lærer*. Oslo: Dagbladet 7.09.2012

Stenberg, J.-E. (2008). *Resultatledelse i teori og praksis*, Asker: Consodium Consulting Group

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Valderhaug, B. (2012). *Alle blir ikke som Northug*. Oslo: Aftenposten 05.11.2012

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Internettkilder

Bardal, J. (2009). *Selvledelse i organisasjoner*, nedlastet 2.11.2012 fra:

<http://www.duo.uio.no/publ/psykologi/2009/95871/janne-bardal.pdf>

Direktoratet for økonomistyring. *Mål- og resultatstyring*, nedlastet 14.10.2012:

<http://www.dfo.no/no/Forvaltning/Okonomiregelverket/Ord-og-begreper/Glossary/M/Mal--og-resultatstyring/>

Kuvaas, B. (31. august 2009). Intervju: Motivasjon slår lønn. nedlastet 17.11.2012 fra:

<http://www.forskning.no/artikler/2009/august/227718>

Petersen, H.M. (25. september 2011). *Selvfølelsen - roten til alt godt*. Nedlastet 26.10.12 fra:

<http://www.idebanken.org/Forside/Artikler/Selvfo%3Blelsen+-+roten+til+alt+godt.285816.cms>

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguide, individuelt intervju av ansatte i virksomheten om resultatstyring.

Fase 1: Løst prat (5 min)

Rammesetting Uformell prat

Informasjon (5 min)

Vi skriver en masteroppgave for MBA ved Universitetet i Nordland om hvordan lederskap kan bidra til vellykket resultatstyring. Deres virksomhet innførte resultatstyring i 2009. Vi vil gjerne høre litt om dine erfaringer med resultatstyring.

Vi setter stor pris på at du kunne ta deg tid til dette intervjuet.

Intervjuet med deg vil bli brukt som grunnlag for å forstå mer om resultatstyring i praksis.

Vi har taushetsplikt, du vil ikke bli navngitt og svarene vil bli anonymisert. Det skal ikke være mulig å spore dine svar tilbake til deg.

En av oss vil gjøre notater og opptak av intervjuet og den andre vil stille spørsmålene. Opptakene vil bli slettet etter vi har behandlet dem. Intervjuet vil ta ca. 1 time.

Er det noe som er uklart eller har du noen spørsmål før vi starter?

Fase 2: Overgangsspørsmål: (5 min)

Erfaringer Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?

Hvilken type stilling har du? (leder/mellomleder)

Kan du bruke tre minutter til å gi oss din forståelse av hva du mener kjennetegner resultatstyring?

Fase 3: Nøkkelspørsmål: (35 min)

Fokusering Hvor lenge har du brukt resultatstyring?

Hva forstår du med begrepet ”resultatindikator”?

Kan du tenke eksempler fra din avdeling på resultatindikatorer som bør kunne

være løst koplet til strategiske mål?

(Antagelsen vår er at økende grad av selvledelse fører til topp-prestasjoner og økende grad av resultatoppnåelse. Forutsetter tett kopling mellom resultatindikatorer og målformuleringer.)

Prestasjon og resultatstyring:

Hvordan mener du at resultatstyring kan være prestasjonsfremmende?

Hvor mange av dine resultatindikatorer er knyttet til økonomiske mål?

(salg/omsetning/bunnlinje)

Hva tenker du skal til for at ansatte utvikler seg i retning av å levere topp-prestasjoner?

Hvordan tror du at du kan bidra til at dine ansatte utvikler seg i retning av å levere topp-prestasjoner?

På hvilken måte tror du topp-prestasjoner ville kunne påvirke resultatstyring?

Tror du at det å oppnå topp-prestasjoner skaper motivasjon?

(Antagelsen vår er at opplevelse av gode prestasjoner og resultater, øker motivasjon til å gjøre en god jobb, men forutsetter tydelige målformuleringer.)

Motivasjon og resultatstyring:

Opplever du at de ansatte er motiverte av arbeidsoppgavene i seg selv eller trenger de insentiver for å prestere?

Tror du motivasjon kan fremme følelsen av mestring?

Hvor viktig tror du det er at den enkeltes målformuleringer er tydelige?

På hvilke måter legger du til rette for utvikling hos dine ansatte?

I hvor stor grad er det positivt med intern konkurranse mellom de ansatte?

Ville du synes det var til hjelp om dere hadde en felles måte å gi tilbakemeldinger til ansatte på?

Hvordan tror du motivasjon innvirker på resultatstyring?

(Vår antagelse er at motivasjon fremmer følelsen av mestring og flyt, og gir mulighet for læring i organisasjonen, forutsatt at resultatindikatorene er løst knyttet til målformuleringene.)

Mestring og resultatstyring:

Hvor mange av dine og dine ansattes indikatorer (mål) er knyttet til kompetanseheving?

Hvordan opplever du at dine ansattes utfordringer er i forhold til egen

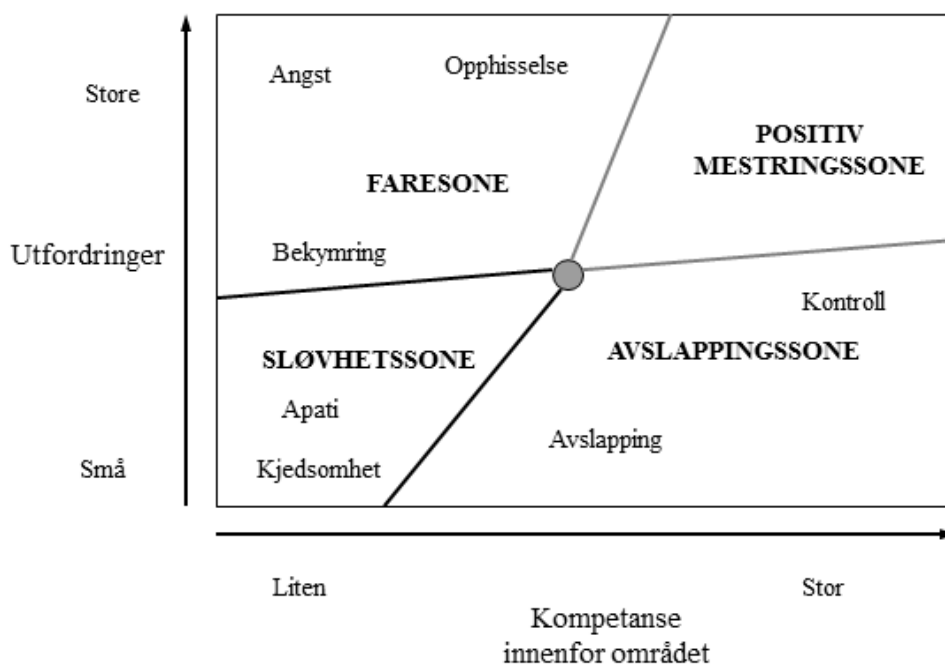
kompetanse?

Hvor mange av dine ansatte opplever du har svært utfordrende mål på jobben?

Hvordan tror du at resultatstyring kan bidra til kompetanseheving i bedriften?

Hvordan legger du det til rette for at ansatte skal oppleve mestring?

Det finnes et begrep som omtales som "flytsone" der man nærmest blir ett med jobben og leverer resultater langt utover det forventede. (eksempler kirurger, musikere?)



Opplever du at noen av dine ansatte ofte er i en flytsone?

I hvor stor grad griper du tak følelsesmessig ustabilitet og usikkert selvbilde hos dine ansatte?

Hvordan tror du at følelse av mestring og flyt kan påvirke resultatstyring?

(Vår antagelse er at opplevelse av mestring og flyt, og økende grad av læring, forsterker grad av selvledelse og resultere i topp-prestasjoner. Videre vil helhetlig coaching som ledelsesform sørge for riktig målfokusering.)

Selvledelse og resultatsyring:

Opplever du at dine ansatte leder seg selv?

Organiserer de ansatte seg selv rundt utfordringer som dukker opp?

Tror du mestringsfølelse vil kunne forsterke grad av selv ledelse?

Tror du at coaching som ledelsesform kan fremme selvledelse?

Kan du si litt om hvordan du som leder evt. bruker coaching?

På hvilken måte tror du at selvledelse vil kunne påvirke resultatstyring?

Tror du økende grad av selvledelse vil kunne resultere i topp-prestasjoner?

(Vår antagelse er at det finnes en del forhold som hindrer kraften i positivt lederskap i å bidra til vellykket resultatstyring).

Mulige begrensninger.

Tror du tidsaspektet har vært avgjørende for at ikke flere har benyttet resultatstyring i større grad?

Vil du si at det allerede er andre gode nok styringsverktøy i bedriften slik at resultatstyring oppleves delvis/helt overflødig?

Opplevde du at indikatorene i din avdeling var for tett koblet til målene i strategien?

Tror du noen tenker på resultatstyring som et kontrollverktøy?

Er det noe annet du tror har hindret en mer vellykket resultatstyring i virksomheten?

Fase 4: Oppsummering (ca. 10 min)

Tilbakeblikk Oppsummere funn

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du vil legge til?

Vedlegg 2. Sekundærdata

Sekundærdata

	Betydelig under	Samme	Betydelig over
Kritisk		Kunde-og Performance	Achievement Klima Engasjement og motivasjon
Stor		Umiddelbar Leadership	Karrieremuligheter
Moderat		Empowerment	

Tabell 2. Medarbeiderundersøkelse 2010, kort oversikt (vedlegg 2)

Spørsmål		Egen virksomhet I % av svar	Andre virksomheter i samme konsern		Global
Engasjement og motivasjon		87	5		
1 Jeg liker arbeidet mitt.		95	7		15
10 Jeg føler at jeg gjør en meningsfylt jobb.		89	4		
33 Det er gøy å jobbe med oppgavene mine.		84	10		
35 Jeg er villig til å yte ekstra for å hjelpe mitt selskap med å oppnå sine mål.		96	7		16
Kunde-og Performance		71	1		
7 Mitt selskap er organisert slik at den effektivt betjener våre kunder.	X	71	-5		2
Empowerment		85	1		
19 Jeg har den kunnskapen jeg trenger for å gjøre en god jobb.		86	-4		15
Umiddelbar Leadership		69	1		
11 Min nærmeste leder roser meg når jeg gjør en god jobb.		75	10		12
12 Min nærmeste leder utarbeider konkrete planer for hvordan strategien vår skal virkeliggjøres.		59	-4		
14 Min nærmeste leder hjelper meg med å utvikle mine jobb ferdigheter.		57	-1		
31 Min nærmeste leder gir meg konkrete mål å jobbe mot.		69	-1		

Tabell 3. Medarbeiderundersøkelse 2010, utdrag (vedlegg 2)

Område:	Tema:	Endring:*
Krav i arbejdet	Kvantitative krav	-6,1
	Arbejdstempo	-4,2
	Følelsesmæssige krav	2,7
Arbejdets indhold og organisering	Indflydelse	2,6
	Udviklingsmuligheder	2,5
	Mening i arbejdet	2,5
	Involvering i arbejdspladsen	4,7
Samarbejde og ledelse	Forudsigelighed	-0,2
	Belønning	0
	Rolle - klarhed	-1,2
	Rolle - konflikter	-2,3
	Ledelseskvalitet	0,8
	Social støtte og feedback fra overordnede	0,6
	Social støtte og feedback fra kolleger	1,2
	Socialt fællesskab	-2,7
	Tilfredshed og arbejde-familie	2,8
Værdier på arbejdspladsen	Tillid og troværdighed - lodret	3
	Tillid og troværdighed - vandret	-3,3
Helbred og velbefindende	Retfærdighed og respekt	-5,2
	Selvurderet helbred	-1,7
	Udbrændthed	-1,7
	Stress	-0,5
	Søvnbesvær	-2,1
		-3,5

Tabell 4. Trivselsundersøkelse 2012, utdrag (vedlegg 2)

*tallene indikerer endring fra tidligere undersøkelse. Usikkerheten i metoden betyr at tall < 5 ikke er konkluderende.

Casebedriften

	Total (%)	Kort (%)	Lang (%)
	4,7	1,2	3,5
	4,1	1,3	2,8
	6,5	3,0	3,5
	4,8	3,4	1,4
	5,5	2,5	3,0
	8,0	3,7	4,3
	6,5	2,8	3,7
	6,7	2,5	4,2

Tabell 5. Sykefraværstatistikk 2012, oversikt (vedlegg 2)

Kilde: HMS status Q2 – 2012, sykefravær i konsernet. Case bedriften er nr 2 i tabellen og har det laveste totale sykefraværet.

Profilområder	Profil Afstand til leverandørgennemsnit (0 linie)	Plac.	Spm. betydning	Score	Index
Produkter	1. Mærkevarenes styrke	1			114
	2. Markedsføring	7			91
	3. Produktudvikling	3			93
	4. Indtjening	1			80
Logistik	5. Leveringssikkerhed	1			92
	6. Håndtering af restordre	5			86
Kategoristyring	7. Kategoriplanlægning	1			89
	8. Viden om shopperne	4			89
	9. Promotions og kampagner	6			87
	10. Forbedring af indtjening	1			80
Salgsstøtte	11. Kampagneeffektivitet	1			93
	12. Butiksindsats	1			115
Kontakt	13. Information	1			87
	14. Aktivitetsniveau	1			88
	15. Beslutningsevne	1			95
	16. Samarbejde	1			95
Generelt	17. Tillid	1			96
	18. Alt i alt	1			
Total		1			

Tabell 6. Kundeundersøkelse 2012, utdrag (vedlegg 2)

Kundeundersøkelse 2012, viser at casebedriften ble nr 1 av totalt 16 sammenlignbare bedrifter.