



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

BE320E

Avsluttende arbeid ved MBA-studiet HHB-Tromsø

Ledelse av prestasjonskultur i kunnskapsorganisasjoner

Hans Erik Grøthaug

Anne Jahr Hegdahl

6. juni 2014



Sammendrag

Noen organisasjoner har utviklet en evne til å oppnå gjentakende gode resultater og vite hva den er god på. I denne oppgaven omtales dette som prestasjonskultur. Rammen for studiet har vært kunnskapsorganisasjonen, en organisasjon med hovedvekt av kunnskapsarbeidere der innsatsfaktoren er den enkeltes kompetanse. Fra å være en kostnad i en tradisjonell produksjonsbedrift har den ansatte blitt kunnskapsorganisasjonens fremste ressurs. Problemstillingen i oppgaven er hva som kjennetegner en prestasjonskultur i en kunnskapsorganisasjon.

Oppgaven beskriver drivere som påvirker ansattes prestasjoner i en kunnskapsorganisasjon og hvordan lederen skal opptre for å fremme organisasjonens prestasjoner gjennom påvirkning av disse driverne.

Driverne er kartlagt på bakgrunn av eksisterende litteratur. For å besvare evne til påvirkning av disse driverne og lederens rolle ble det valgt en kvalitativ tilnærming for innhenting av data med semi-strukturerte intervjuer. 10 ledere på høyt nivå i norske organisasjoner og næringsliv ble intervjuet.

Hovedfunnene i undersøkelsen er at medarbeidernes selvledelse er godt innarbeidet hos intervjuobjektene. Medarbeiderne trenger et økonomisk fundament i livet, men økonomiske insentiver alene har lite å si for prestasjoner. Prestasjonene drives av at medarbeiderne blir sett og anerkjent for arbeidet de utfører, herunder begrunnede økonomiske belønninger.

Lederrollens viktigste oppgave er å være en fasilitator for medarbeidernes prestasjoner. I dette ligger det å være en tydelig leder som setter klare mål og inkluderer medarbeiderne. Tydelighet er en forutsetning for å sette klare mål og setter samtidig rammene for inkludering.

Forord

Dette er avsluttende arbeid på MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Studiet har vært en spennende faglig reise i næringsliv og ledelse. Vi har opplevd et enestående fagmiljø på HHB godt hjulpet av Anita Kransvik som har tilrettelagt studiet på en forbilledlig måte.

Takk til medstudenter i Tromsø for et godt studiemiljø og diskusjoner inn i de sene nattetimer over godt drikke og i hyggelig lag. Takk til familie og venner for støtte, hjelp og tålmodighet som har gjort denne reisen mulig. I all beskjedenhet vil vi også takke hverandre for et godt samarbeid med denne oppgaven, tidvis på tvers av kontinenter og tidssoner.

I arbeidet med oppgaven har vi vært så heldige å få intervjuet ti kloke og reflekterende ledere fra norske bedrifter og organisasjoner. Takk for at dere tok dere tid og delte av deres kunnskap slik at denne oppgaven kunne realiseres. Vi skulle gjerne presentert enda mer av erfaringene dere ga oss enn det rammene for en slik oppgave gir mulighet for.

Vi vil spesielt takke vår veileder, Professor Jon-Arild Johannessen, for gode innspill og oppmuntring i arbeidet med oppgaven. Du har gitt trygghet i skriveprosessen og gjort arbeidet lystbetont selv når vi har strevet.

Vår reise ved Handelshøgskolen i Bodø er med dette slutt, for denne gang. MBA-studiet har gitt oss en faglig og personlig utvikling som vi begge setter stor pris på.

Bærum 6. juni 2014

Hans Erik Grøthaug

Anne Jahr Hegdahl

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problembeskrivelse	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.2.1	Begrensninger og avgrensninger.....	4
1.3	Forskningsspørsmål.....	5
1.4	Målgruppe for arbeidet	5
1.5	Struktur på oppgaven.....	5
2	Litteraturgjennomgang.....	6
2.1	Oppbygning av litteraturgjennomgang	6
2.2	Kunnskapsorganisasjonen	7
2.2.1	Kjennetegn ved en kunnskapsbasert organisasjon.....	7
2.2.2	Kunnskapsledelse	11
2.2.2.1	Forholdet leder og ansatt	11
2.2.2.2	Transformasjonsledelse	11
2.2.2.3	Transaksjonsledelse.....	12
2.2.2.4	Laissez-fair ledelse	13
2.2.2.5	Positivt lederskap	13
2.2.3	Verdiskaping som målestokk på prestasjoner?.....	15
2.2.4	Produktivitet	16
2.3	Prestasjonskultur	21
2.3.1	Kulturbegrepet.....	21
2.3.2	Kjennetegn på en prestasjonskultur.....	23
2.4	Drivere og forutsetninger	25
2.4.1	Innledning.....	25
2.4.2	Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	25
2.4.3	Belønning.....	27
2.4.4	Personlighet, medarbeiderens forventninger og behov	30
2.4.5	Indre driv.....	31

2.4.6	Personlig motivasjonsstrategi.....	31
2.4.6.1	Mål og verdier	33
2.4.6.2	Målorientering	34
2.4.7	Selvledelse.....	36
2.4.7.1	Mestring.....	38
2.4.8	Topp-prestasjoner	41
2.5	Evne til påvirkning av drivere	43
2.5.1	Fysisk miljø og omgivelser	43
2.5.2	Samspill	43
2.5.3	Samstemthet	45
2.5.4	Lederens rolle og funksjon	45
2.5.4.1	Involverende ledelse	46
2.5.4.2	Igangsetter av dynamikk og utvikling.....	46
3	Metode.....	48
3.1	Innledning til metode.....	48
3.2	Oversikt over metodiske tilnærminger for vitenskapelige undersøkelser	48
3.2.1	Kvantitativ metode.....	48
3.2.2	Kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode.....	48
3.2.3	Kvalitativ metode	49
3.2.3.1	Intervju	50
3.2.3.2	Observasjon	53
3.2.3.3	Dokumentundersøkelser.....	53
3.3	Validitet og reliabilitet.....	54
3.4	Valgt metode	55
3.5	Planlegging og datainnsamling	55
3.5.1	Utvalg av respondenter.....	55
3.5.2	Intervjuguide	56
3.5.3	Gjennomføring av intervjuer.....	57
3.6	Analyseteknikk	57

3.7	Etiske betraktninger	58
3.8	Metodekritikk	58
4	Resultater	59
4.1	Struktur på resultater	59
4.2	Prestasjonskultur	60
4.2.1	Betraktninger rundt begrepet prestasjonskultur	60
4.2.2	Hvordan en prestasjonskultur vises i en organisasjon	60
4.2.3	Kultur som driver	61
4.2.4	Bedriftens samfunnsansvar, corporate social responsibility, CSR	62
4.3	Prestasjoner	62
4.3.1	Utvikling av mål	63
4.3.2	Individuelle prestasjoner	63
4.3.3	Gruppeprestasjoner	64
4.3.4	Målorientering	64
4.3.5	Relasjoner, delingskultur og kommunikasjon	65
4.4	Drivere og lederens evne til påvirkning	65
4.4.1	Selvledelse	66
4.4.2	Anerkjennelse	66
4.4.3	Mestring	67
4.4.4	Indre driv	67
4.4.5	Personlig utvikling og kompetansebygging	68
4.4.6	Bonussystemer og lønn	68
4.4.6.1	Bonussystemer	68
4.4.6.2	Lønn	69
4.4.7	Coaching og mental trening	70
4.4.8	Andre drivere	70
4.5	Lederrollen	71
4.5.1	Egenskaper i lederrollen	71
4.5.2	Lederstil	72

4.5.2.1	Enkelhet, tydelighet og retning	72
4.5.2.2	Lederen som tjener og fasilitator.....	73
4.5.2.3	Utøvelse av lederrollen.....	73
4.5.3	Dialog og møter mellom leder og medarbeider.....	74
4.5.4	Endring.....	74
4.5.4.1	Motstand mot endring.....	75
4.5.4.2	Snu en negativ trend	76
4.5.5	Ledelse og domenekunnskap	76
5	Analyse.....	78
5.1	Om analysen	78
5.2	Prestasjonskultur	78
5.2.1	Mål	79
5.2.2	Hvordan vises prestasjonskulturen i bedriften?.....	79
5.3	Prestasjoner	81
5.3.1	Topp-prestasjoner	81
5.3.2	Individuelle prestasjoner	82
5.3.3	Gruppeprestasjoner	83
5.4	Drivere for prestasjon	84
5.4.1	Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	84
5.4.2	Belønning.....	85
5.4.3	Personlighet, medarbeiderens forventninger og behov	86
5.4.4	Indre driv.....	88
5.4.5	Personlig motivasjonsstrategi.....	89
5.4.6	Selvledelse.....	90
5.4.7	Fysisk miljø og omgivelser	90
5.5	Lederens rolle og funksjon	91
5.5.1	Kunnskapsledelse	94
5.6	Oppsummering av analyse	94
5.6.1	Kjennetegn ved en prestasjonskultur	95

5.6.2	Den selvledede medarbeider.....	96
5.6.3	Lederrollen i en prestasjonskultur.....	96
5.6.4	Tilbakemelding som en del av incentivsystemet.....	97
5.6.5	Herzberg og 24-timersmennesket.....	97
5.6.6	Topp-prestasjoner.....	98
5.6.7	Seligman og pessimister.....	98
6	Konklusjon og videre arbeid.....	99
6.1	Konklusjon.....	99
6.2	Teoretiske implikasjoner.....	100
6.3	Anbefalinger.....	101
6.4	Videre arbeid.....	101
6.4.1	Drivere i et medarbeiderperspektiv.....	101
6.4.2	Håndbok for kunnskapsarbeideren.....	101
6.4.3	Lederen som tjener.....	101
6.4.4	Lederen som fagperson.....	101
7	Litteraturliste og oversikt over illustrasjoner.....	102
7.1	Litteraturliste.....	102
7.2	Oversikt over illustrasjoner.....	107
8	Vedlegg.....	109

1 Innledning

1.1 Problembeskrivelse

Lederen trenger kunnskap om hvilke verktøy han kan benytte for å utøve sitt lederskap. Denne oppgaven handler om ledelse av organisasjoner som gjentakende presterer godt. En kunnskapsorganisasjon skiller seg fra en produksjonsorganisasjon ved at produksjonsmidlene ikke nødvendigvis eies av organisasjonen. Det kan heller være slik at de ansatte har kontroll over innsatsfaktorene for hvordan de utfører arbeidet ved sin intellektuelle kapital. Mens taylorismen benyttet tidsstudier og studier av arbeidsoperasjonene for å administrere og organisere arbeidet (Drucker P. F., 2007, s. 118) krever en kunnskapsorganisasjon ledelse fremfor administrasjon. Den ansattes evne til selvledelse er sentralt i en slik organisasjon.

St.meld.nr. 27 2000-2001 omtalte en kvalitetsreform av høyere utdanning i Norge. Her trekkes utfordringene med en kunnskapsbasert økonomi frem. En definisjon på kunnskapsbasert økonomi er produksjon og tjenester basert på kunnskapsintensive aktiviteter som igjen gir en raskere teknologisk og vitenskapelig utvikling, samtidig som resultatet av utviklingen blir raskere foreldet (Powell & Snellman, 2004, s. 201). Tradisjonell kapital, naturressurser og billig arbeidskraft vil få mindre betydning på grunn av større mobilitet på kapital, varer og tjenester. Kunnskap, kreativitet og kompetanse vil bety mer (Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, 2001). Dette støttes av Powell & Snellman (2004, s. 215). Tre fjerdedeler av Norges nasjonalformue består av menneskelig kapital (Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, 2001).

En slik omveltning er ikke ny i historien. John Maynard Keynes omtalte i essayet «Economic Possibilities for our Grandchildren» fra 1930 det han kalte *teknologisk arbeidsledighet*. Dette var et fenomen knyttet til produktivitetsveksten i industrien og den spådde påvirkningen dette også ville ha på produktiviteten i landbruket. «For the moment the very rapidity of these changes is hurting us and bringing difficult problems to solve. (...) This means unemployment due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses for labour» (Keynes, 1963). Omveltningen til en kunnskapsbasert økonomi har likhetstrekk med endringen Keynes beskrev på 1930-tallet. Globaliseringen og den kunnskapsbaserte økonomien fører til at arbeidskraft blir overflødig. Renewable Energy Corporation ASA bygget flere fabrikker i Norge for produksjon av komponenter til solcelleindustrien. Global konkurranse gjorde at prisene på produktene falt og fabrikkene i Norge måtte legges ned (NTB, 2011). Selv en kunnskapsbasert og effektiv produksjon var ikke nok til å kompensere for det lavere kostnadsnivået i Østen. Dette paradigmeskiftet har bakgrunn i at det

ikke er tilstrekkelig bare å produsere effektivt. Hvordan lage produksjon effektiv vet vi allerede hvordan vi gjør og er derfor en begrenset konkurransefaktor (Drucker P. F., 2007, s. 122). Hvilket som helst land eller virksomhet kan i utgangspunktet kopiere dette. Gitt at det i Norge ikke er overskudd på arbeidskraft vil en slik arbeidsdeling der vi benytter Østens *komparative fortrinn* være til fordel for Norge, selv om Norge isolert sett kan ha et *absolutt fortrinn* på denne produksjonen. Arbeidskraften kan da benyttes til å produsere andre varer eller tjenester vi er komparativt bedre på (Larsen, 2004, s. 123). Til forskjell fra Keynes på 1930-tallets kan ikke den ufaglærte arbeidskraften i produksjonsvirksomhet nødvendigvis benyttes direkte i kunnskapsbaserte organisasjoner. Ringstad (2011, s. 100) kaller en slik arbeidsledighet for strukturarbeidsløshet. Kunnskap hos den manuelle arbeideren er ikke *portabel* (Drucker P. F., 2007, s. 129) på samme måte som hos en kunnskapsmedarbeider. Forutsetningen for en overgang til en kunnskapsbasert økonomi er at det er tilstrekkelig kompetanse hos arbeidskraften. Det er den kompetansen organisasjonen besitter som er dens fremste fortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 38). Samtidig må alle organisasjoner ha som strategisk mål å være globalt konkurransedyktige (Drucker P. F., 2007, s. 54).

Som et bilde på hvilke konkurrenter Norge står ovenfor i en global kunnskapsøkonomi så utdannet Kina 50.000 doktorander i 2009, USA 20.000 (Cyranoski, Gilbert, Ledford, Nayar, & Yahia, 2011). Det er ikke mulig å konkurrere med disse landene på kvantitet. Gjennom prestasjoner kan norske organisasjoner allikevel være globalt konkurransedyktige. Dette viser hvor viktig prestasjoner er for den enkelte person, organisasjon, region og nasjon.

«Prestasjonskultur handler om å skape gjentakende gode resultater. (...) Det er en forståelse av hva man kan bli best til» (Vik, 2007, s. 23). For å kunne beskrive hvorfor noen organisasjoner lykkes må en først kjenne til hva som er indikatorer for en prestasjonskultur i en slik type organisasjon. En kartlegging av hvilke kjennetegn en skal se etter både i organisasjonen som helhet, hvordan den presterer, fremstår og kjennetegn hos ledere og ansatte er nødvendig for å vurdere hvorvidt en prestasjonskultur er tilstede. For kunnskapsorganisasjoner vil en slik fremstilling være viktig for å kunne isolere hvilke drivere som er avgjørende eller delaktige i den enkelte ansattes prestasjon. Dette vil igjen være viktig for at ledere skal kunne fremme organisasjonens prestasjoner gjennom å påvirke disse driverne.

En måte å påvirke drivere på er gjennom positivt lederskap. Tankegangen til medarbeiderne og lederen kan begrense det reelle handlingsrommet (Johannessen & Olsen, 2008, s. 142). Bakgrunnen til en slik begrensning kan være vaner, rutiner, metoder og mentale modeller. Dette kan igjen bidra til at organisasjonen ikke oppfyller sitt formål og sine mål. En sentral del av

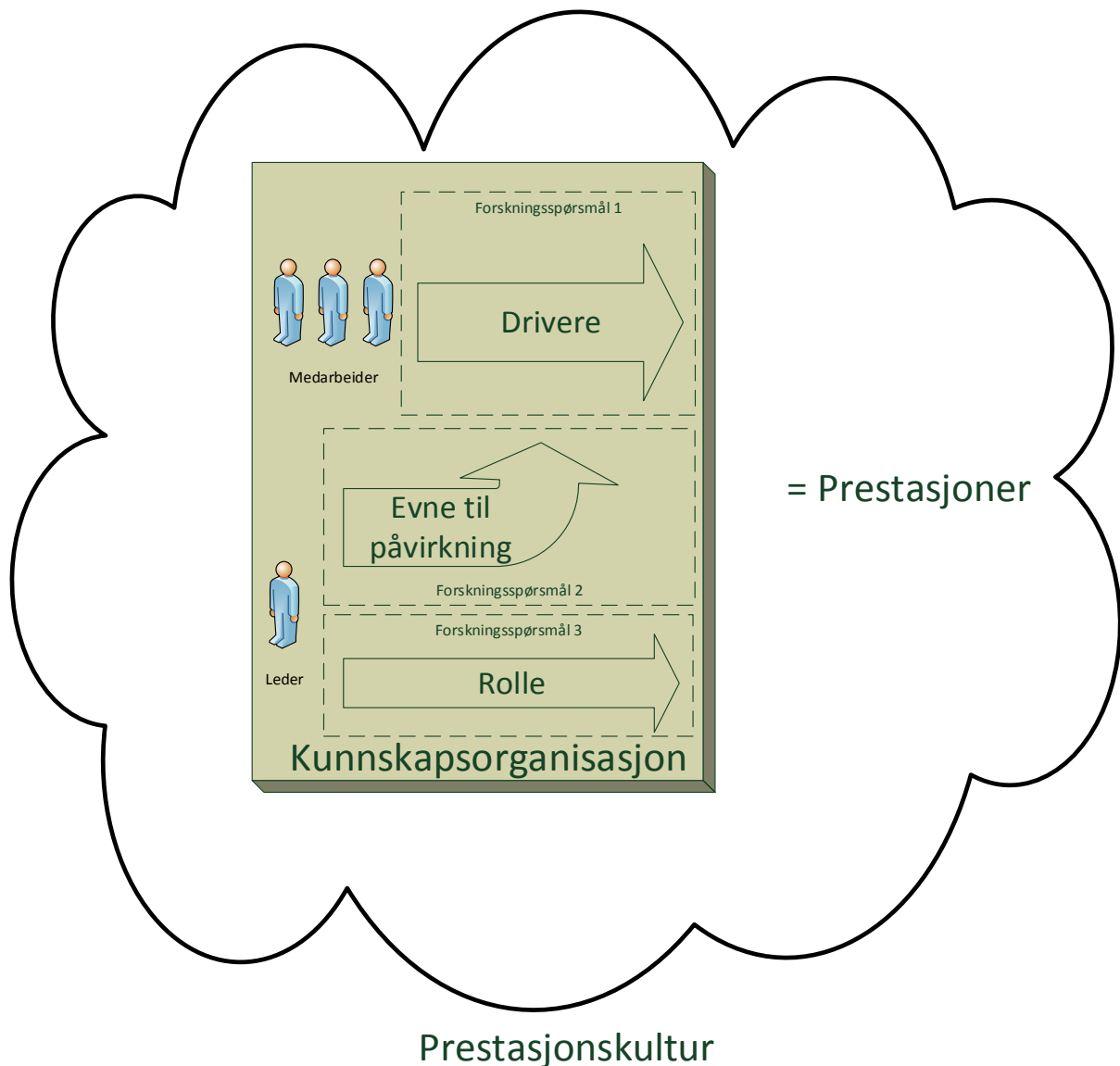
dette er hvorvidt det er sammenheng mellom mål og midler som benyttes for å oppfylle målene (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 34). For en organisasjon kan manglende resultater utover røde tall på bunnlinjen blant annet ha direkte innvirkning på omdømmekapitalen til virksomheten (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2009, s. 20) eller føre til en omdømmekrise. I denne studien har det blant annet blitt sett på hvordan positivt lederskap kan påvirke prestasjoner i en organisasjon.

Metoden som ble benyttet for å komme frem til disse resultatene var først en studie av eksisterende litteratur om kunnskapsorganisasjoner, driverne, ledelse og kjennetegn ved organisasjoner som presterer godt gjentatte ganger. Gjennom intervju med ledere i kunnskapsorganisasjoner ble det innhentet kunnskap om hvordan disse ser på indikatorer for en prestasjonskultur og utøver ledelse. Analysen av intervjuene ble sammenlignet med litteraturstudien og gir anbefalinger for hvordan en prestasjonskultur kan identifiseres og utvikles.

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er: Hva kjennetegner en prestasjonskultur i en kunnskapsorganisasjon?

Lederen, den ansatte og samspillet mellom disse er beskrevet i Figur 1. Figuren viser oppgavens sammensetning der forskningsspørsmålenes plassering er vist. Det første forskningsspørsmålet søkte å avklare de forhold som driver en ansatt individuelt eller kollektivt til et godt resultat for organisasjonen. Det andre forskningsspørsmålet hadde som intensjon å avklare hvilke drivere lederen kan påvirke for å fremme prestasjoner. Det tredje forskningsspørsmålet beskrev rollen til lederen i kunnskapsorganisasjonen. Skyen rundt organisasjonen er prestasjonskulturen som omslutter organisasjonen som et produkt av organisasjonen og prestasjonene.



Figur 1 Sammenheng mellom leder, medarbeider, drivere og prestasjoner i en kunnskapsorganisasjon

1.2.1 Begrensninger og avgrensninger

Studien har tatt for seg forskningsspørsmålene i en leders perspektiv. Kartleggingen av dagens praksis gjennom intervjuer dannet grunnlaget for analyse av nåsituasjon og en anbefaling på hvilke elementer som kunne ha vært benyttet i organisasjonene. Oversikten over ansattes drivere er en sammenstilling av allerede eksisterende litteratur. Omfanget av arbeidet har ikke gitt mulighet til å bekrefte empirien fra et medarbeiderperspektiv. I arbeidet med oppgaven har det ikke blitt utført praktiske forsøk på bruk av alternative ledelses- eller administrasjonsmetoder i virksomhetene.

1.3 Forskningsspørsmål

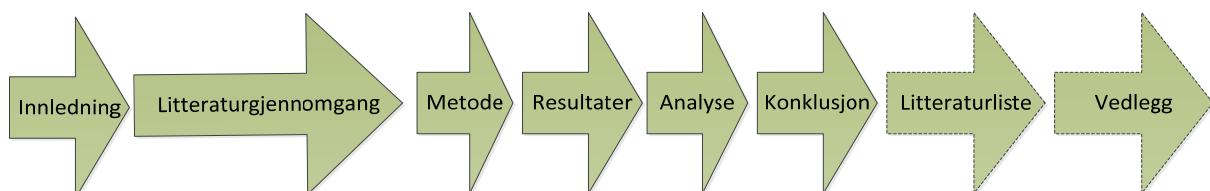
1. Hvilke drivere påvirker ansattes prestasjoner i en kunnskapsorganisasjon?
2. Hvordan kan lederen fremme organisasjonens prestasjoner gjennom å påvirke de ansattes drivere?
3. Hva er lederens rolle i en kunnskapsorganisasjon?

1.4 Målgruppe for arbeidet

Både ledere og arbeidstakere som ønsker større kjennskap til prestasjonskultur og ledelse i kunnskapsorganisasjoner er målgruppe for denne rapporten. Litteraturgjennomgangen gir et bredt teoretisk grunnlag i aktuell litteratur som i seg selv kan gi forståelse av hva som kjennetegner prestasjoner i kunnskapsorganisasjoner.

1.5 Struktur på oppgaven

Figur 2 viser strukturen på denne oppgaven. I litteraturgjennomgangen vil sentrale tema for prestasjonskultur og kunnskapsorganisasjoner gjennomgås. Hensikten med dette er å få vite hva andre har forsket på og ment om fagområdene som dekkes av oppgaven. Metodekapittelet beskriver vitenskapsteori og hvordan informasjonsinnhentingene skjedde. Resultatene er oppsummert i et eget kapittel. Analysen er en sammenstilling av resultater og teori. Siste ordinære kapittel oppsummerer arbeidet i en konklusjon og gir anbefalinger på praksis og videre forskningsarbeid som kan bygge videre på funnene. Litteraturhenvisninger og vedlegg finnes sist i denne oppgaven.



Figur 2 Oppgavens struktur

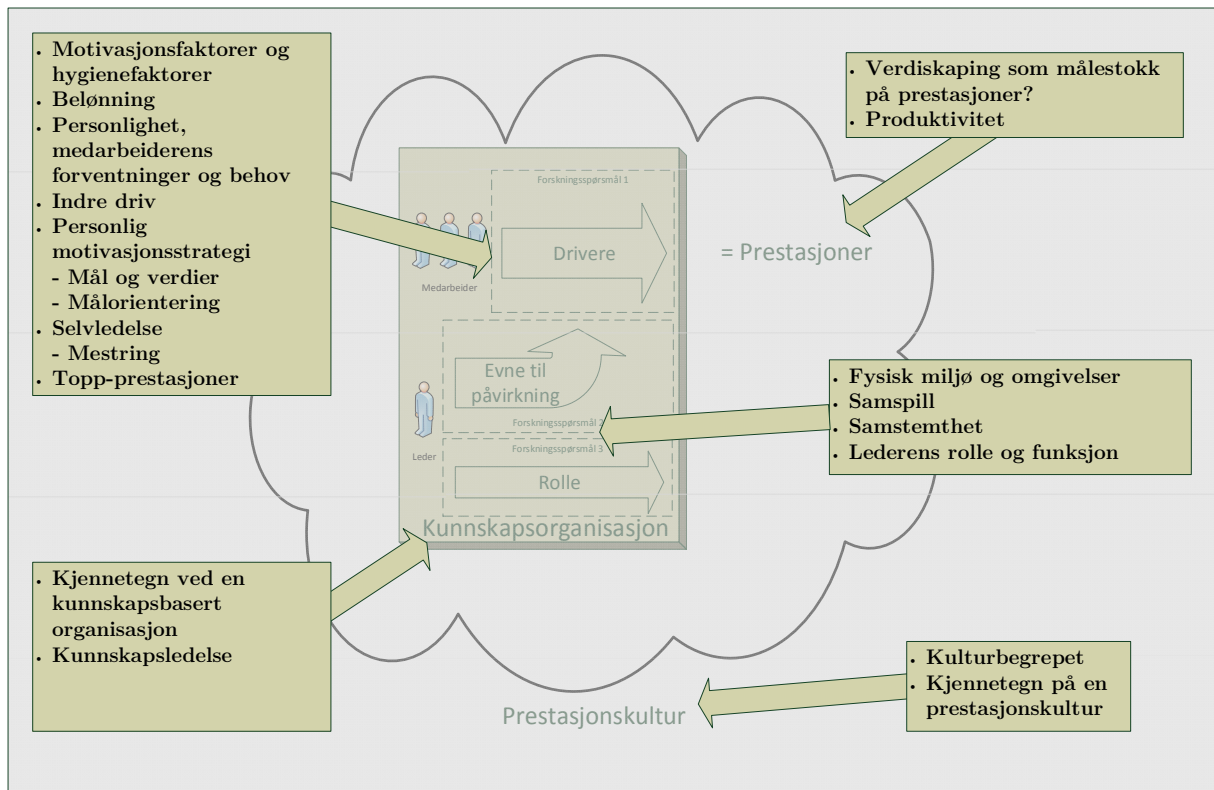
2 Litteraturgjennomgang

2.1 Oppbygning av litteraturgjennomgang

Sentrale begreper for både problemstilling og forskningsspørsmålene er ordene leder, ansatt, drivere, prestasjon, prestasjonskultur og kunnskapsorganisasjon. Andre begreper som defineres er motivasjon og endring.

Litteraturgjennomgangen starter med kunnskapsorganisasjonen og begrepene prestasjoner og prestasjonskultur. Dette danner de ytre rammene for omfanget av denne oppgaven. Når disse begrepene er på plass kan forutsetningene for dette, menneskene i organisasjonen, omtales. I Figur 3 vises forholdet mellom emnene i litteraturgjennomgangen og forskningsspørsmålene. Dette er ikke nødvendigvis et naturlig skille mellom mennesker og organisasjon men litteraturgjennomgangen er tilpasset formålet med denne oppgaven. Forståelse av prestasjonskultur gir en kunnskapsplattform for å forstå drivere hos de ansatte og lederens mulighet til påvirkning av disse.

Det teoretiske omfanget spenner over flere fagfelt som organisasjonsteori, psykologi og ledelse. Hensikten med litteraturgjennomgangen er ikke at den skal være uttømmende innen fagfeltene. Leseren gis et innblikk i hva verden allerede vet. Hensikten er tredelt. Den skal bidra til å gi en oversikt over eksisterende litteratur og forskning som er relevant for problemstillingen. Den skal være et bidrag til å forme intervjuer og til hjelp ved analysen av data som er fremkommet under intervjuer og datainnsamling. Rapporten er selvstendig i form, men litteraturen det er henvist til kan gi leseren en dypere forståelse av de enkelte temaene som er beskrevet.



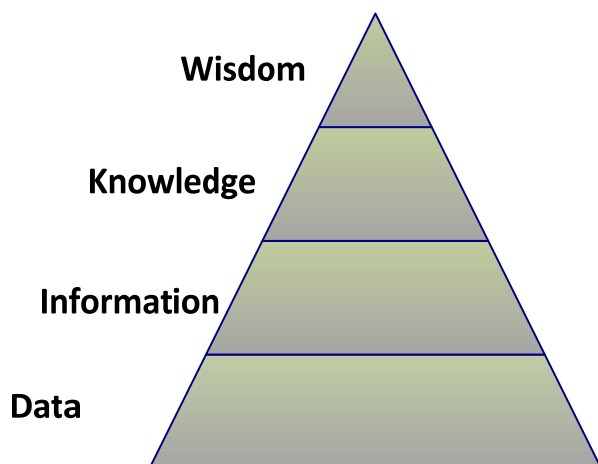
Figur 3 Forholdet mellom litteraturgjennomgang og forskningsspørsmål

2.2 Kunnskapsorganisasjonen

2.2.1 Kjennetegn ved en kunnskapsbasert organisasjon

Kunnskap kan defineres som kombinasjonen av informasjon og menneskelig kontekst (Long, 1997, ss. 5-6). Videre deler Long kunnskap i strukturert og ustrukturert kunnskap. Den strukturerte kunnskapen kan lagres og deles i et IT-nettverk. Den ustrukturerte kunnskapen handler om erfaring, eksempelvis hvordan lage team eller forhandle en kontrakt. Ackoff (1989) systematiserte dette i et hierarki der data er det laveste nivået. Data gir ingen mening uten å bli satt i kontekst eller i en relasjon. Først da kan den kategoriseres som informasjon. Kunnskap kan skapes enten gjennom instruksjon eller erfaring. Over dette nivået definerer Ackoff forståelse. Visdom er så det høyeste nivået. Dette avgrenses i forhold til intelligens på denne måten: «Intelligence is the ability to increase efficiency; wisdom is the ability to increase effectiveness». Denne måten å fremstille kunnskapshierarkiet på betegnes DIKW-pyramiden. Ackoffs nivå med forståelse blir normalt sett ikke tatt med i pyramiden, se Figur 4. Denne fremstillingen er omstridt blant annet ved at modellen kan illustrere en datainnhenting uten formål og at det er

nærmest gitt at dette skal kunne omdannes til kunnskap. Vitenskap kan isteden likeså godt ha en metodikk ovenfra og ned (Frické, 2009).



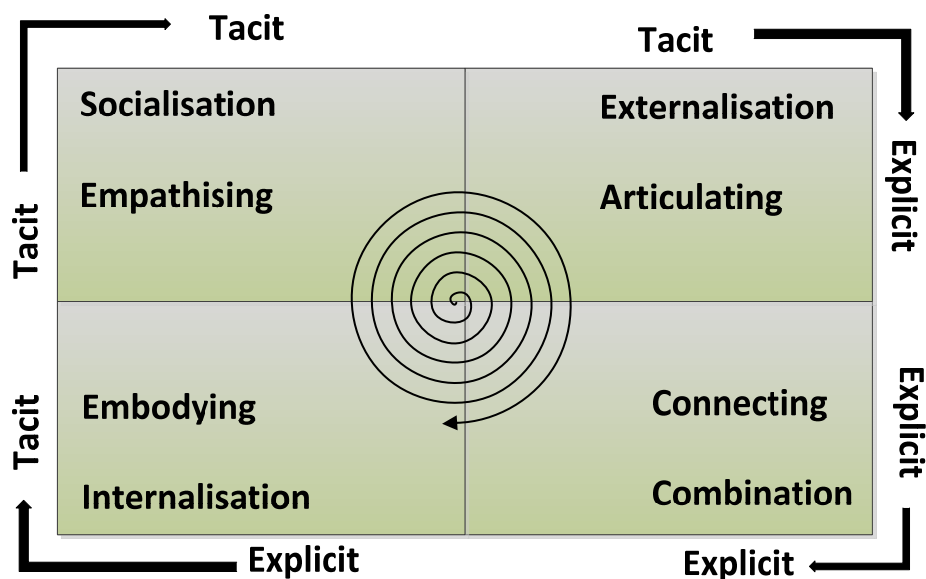
Figur 4 DIKW-pyramiden

En prosess for overføring av kunnskap er kunnskapsspiralen, SECI-prosessen, illustrert i Figur 5. På lik linje med Longs skille på strukturert og ustrukturert kunnskap, har Nonaka (1991) et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen er kunnskapen som finnes hos individene. Eksplisitt kunnskap er uttrykt kunnskap. Nonaka deler denne prosessen inn i fire: Sosialisering, artikulering, kombinerings og internalisering. Som et eksempel på dette benytter han Matsushita Electric Company, nåværende Panasonic, og deres prosess for å lage en bedre brødbakemaskin:

- Sosialisering: En programvareutvikler lærte å bake av bakeren på Osaka International Hotel. Den tause kunnskapen om å bake ble overført.
- Artikulering: Programvareutvikleren gjør om kunnskapen til eksplisitt kunnskap som kan deles med resten av teamet ved Matsushita Electric Company.
- Kombinerings: Teamet lager en prosedyre på hvordan brød kan bakes og bygger en maskin som kan gjøre dette.
- Internalisering: Teamet beriker sin skjulte kunnskap, de vet nå at en brødbakemaskin kan lage gode brød.

Gourlay (2003, ss. 7-8) kritiserer Nonakas modell på tre punkter: Nonaka gjør selv et stort poeng ut av forskjell på informasjon og kunnskap, men Nonaka har basert modellen på tidligere

datagrunnlag om informasjonstilblivelse, ikke kunnskapstilblivelse. Gourlay hevder at undersøkelsen bare ga støtte for sosialisering og kombinerings og at SECI-modellen derfor ikke er validert som helhet. Det siste ankepunktet er at kombinerings og internalisering ikke er tilstrekkelig beskrevet. Gourlay hevder at disse prosessene består av flere prosesser som ikke er beskrevet.



Figur 5 SECI-modellen (Nonanka, Toyama, & Konno, 2000, s. 12)

En annet syn på kunnskap er representert av Blackler (1995, ss. 1023-1026), han deler kunnskap i embrained, embodied, encultured, embedded and encoded.

- Embrained: Kunnskap som er avhengig av konseptuelle egenskaper og kognitive evner
- Embodied: Handlingsorientert og typisk bare delvis eksplisitt
- Encultured: Prosessen med å oppnå lik forståelse
- Embedded: Kunnskap i systemrutiner
- Encoded: Kunnskap i tegn og symboler

Mens taktikk og strategi har bakgrunn i lærdom og praksis fra årtusen gamle greske militære operasjoner så er fremveksten av ledelsesteorier knyttet til den industrielle revolusjon. Scientific Management og taylorismen innførte spesialisering som et konsept (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 67). Ledelsesteorier er knyttet til menneskesyn og hvilken rolle medarbeideren har i virksomheten. I dette ligger også i hvilken grad medarbeideren skal kunne gi påvirkningskraft og

innspill tilbake til virksomheten. I et strengt tayloristisk perspektiv kan det eksempelvis være hensiktsmessig å ha kontrollrutiner for hvordan en medarbeider skal forlate arbeidsplassen, se delkapittel 2.4.2.

Det kan trekkes veksler på taylorismen og dens moderne slektning, modulær fleksibilitet (Johannessen & Olsen, 2008, s. 15). I modulær fleksibilitet er det en ekstrem spesialisering globalt likt Taylors nedbryting av arbeidsprosesser. Moderne kommunikasjonsteknologi gjør samtidig slikt samarbeid enklere men introduserer samtidig utfordringer knyttet til ledelse i forskjellig kultur, tidssoner og språk. Denne oppgaven forlater med dette Scientific management og ser på organisasjoner som er basert på kunnskap. Drucker (1988, s. 45) så for seg organisasjonene 20 år frem i tid på denne måten:

«Den typiske virksomheten vil være kunnskapsbasert, en organisasjon komponert hovedsakelig av spesialister som leder og disiplinerer sin egen ytelse gjennom organisert tilbakemelding fra kollegaer, kunder og hovedkvarter»

Dette samsvarer med det Johannessen & Olsen skriver 20 år etter om at kunnskapsøkonomien og førstelinjefokus krever kompetente medarbeidere som er selvorganiserende og dermed i stand til å lede seg selv (2008, s. 11). En kunnskapsbedrift vil kreve flere spesialister enn en tradisjonell kommando-og-kontroll-virksomhet (Drucker P. F., 1988, s. 47). En kunnskapsbedrift som ønsker kommando og kontroll over alle arbeidsprosesser kan møte utfordringer i forhold til omfanget og behovet for kontrollrutiner. I neste omgang kan dette kontrollapparatet stjele tid og pasifisere de ansatte som tenkende mennesker, hvis en slik organisasjon i det hele tatt er attraktiv for arbeidstakere i det 21. århundre, se Figur 15 Paradigmeskifter i arbeidslivet.

Drucker (1988, s. 48) sammenlikner en kunnskapsorganisasjon med et symfoniorkester. I et orkester spiller hver utøver, hver spesialist, etter det dirigenten instruerer. I tradisjonell ledelsesteori ville dette krevd en organisasjonsform med mange mellomledere. En kunnskapsbedrift vil kreve en flat struktur. Den enkelte musiker i orkesteret kjenner sitt instrument og kun i sjeldne tilfeller vil en dirigent kunne si noe om hvordan musikeren skal kunne betjene instrumentet. Dette er også et kjennetegn ved kunnskapsorganisasjonen som beskrives nærmere i delkapittel 2.2.2.1. Hver enkelt kunnskapsarbeider må kunne ta avgjørelser eller spille en rolle i beslutningsprosesser (Drucker P. F., 2002, s. 17)

2.2.2 Kunnskapsledelse

2.2.2.1 Forholdet leder og ansatt

En del av forskjellen på en kunnskapsmedarbeider og en tradisjonell arbeider er at han må vite mer om arbeidet sitt enn sjefen eller andre i organisasjonen (Drucker P. F., 2007, s. 16). Kunnskapsarbeideren eier sine egne produksjonsmidler, kunnskap. Dette gir stor mobilitet for arbeideren og en strategi for å beholde arbeider kan være å behandle ham som en frivillig (Drucker P. F., 2007, ss. 17-18). Innen kunnskapsledelse vil det refereres til kjente ledelsesteorier som utøves i en rekke organisasjoner. Disse fire er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, laissez-fair-ledelse og positivt lederskap. Lederteoriene som omhandler inspirasjon til forandring, kalles teorier om *karismatisk ledelse*, *inspirerende ledelse*, *visjonær ledelse* eller *transformasjonsledelse*. Forandring eller transformasjon skjer hos individet, teamet eller organisasjonen. Transaksjonsledelse baserer seg på at det skjer en transaksjon mellom partene, det vil si det er en byttehandel som finner sted. Laissez-fair blir ofte omtalt som ledelse som ikke er tilstede, eller «la-det-skure-og-gå-ledelse». Positivt lederskap bygger på en kombinasjon av systemtenkning, positiv psykologi og positiv tenkning.

I følge Johannessen & Olsen (2008, s. 23) er det den riktige kombinasjonen av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap som vil føre til godt lederskap.

2.2.2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en verdibasert ledelsesstil og dreier seg om ledelse i form av inspirasjon til endring (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet (Stensbøl, 2012, s. 103) og er derfor å finne i toppidrett og i næringslivet. Den spiller på individets indre motivasjon i motsetning til transaksjonsledelse som spiller på ytre motivasjon. Indre motivasjon er dypere forankret og mindre skjør enn ytre motivasjon. Det skal mye mer til for å bryte båndene mellom den ansatte og arbeidsgiver når forholdet er basert på indre motivasjon. Derfor er dette en ledelsesstil som er å foretrekke ønsket er lav turnover.

Transformasjonsledelse består av fire elementer ifølge Jacobsen & Thorsvik (2007, s. 413). Det første elementet er å utvikle en verdibasert visjon som viser en forbedring. Visjoner er ofte tuftet på rettferdighet, ansvarlighet og frihet, og de har til hensikt å vise bedriftens bidrag til å gjøre verden til et bedre sted. Det andre elementet er å inspirere ansatte til å yte noe ekstra, gjerne ved at lederen står frem som en rollemodell. Det tredje elementet er hensynet til den enkelte. Alle ansatte må følges opp personlig og på en slik måte at de føler seg verdifulle, verdsatt og respektert. Det fjerde elementet er intellektuell stimulering av ansatte. Ansatte må gis nye

utfordringer og utvikle seg i stillingen. Disse fire elementene blir av Roberts (1985) omtalt som de fire I-ene.

1. Idealisert innflytelse eller karisma. Lederen skal fungere som en rollemodell.
2. Inspirerende motivasjon. Lederen skal inspirere de ansatte til å sette og strekke seg mot utfordrende mål og visjon for fremtiden.
3. Individuell omtanke. Lederen skal se alle ansatte og det er viktig at individene blir respektert og den enkeltes behov blir ivaretatt.
4. Intellektuell stimulering. Ansatte får nye utfordringer og oppgaver i tillegg til at ansatte får mulighet til å tenke over vanlig praksis, tankemåte og stille spørsmålstegn.

I følge Jacobsen & Thorsvik (2007) er de viktigste lederegenskapene, evnen til å utvikle en visjon og å inspirere. En kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kan være effektiv der elementer som belønninger fra transaksjonsledelse er viktig. En annen viktig oppgave ved å lede en prestasjonskultur er å legge til rette for kontinuerlig forbedring gjennom endringsprosesser, noe som er nødvendig i en prestasjonskultur (Stensbøl, 2012, s. 109). Evnen til forandring er essensielt i dagens kunnskapssamfunn, og ledere som skaper og applauderer endring, er viktige arbeidslivet i dag (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001).

Roberts beskriver transformasjonsledelse som den kollektive handling som genererer og myndiggjør, «empowers», de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi. I sin essens er transformasjonsledelse ledelse som fasiliterer redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål (Roberts, 1985, s. 1024).

2.2.2.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en sosial transaksjon. Medarbeideren gir sin arbeidskraft og utfører en oppgave i tråd med lederens ønske, i bytte for belønning, det vil si lønn. Transaksjonsledelse er tuftet på aktiv bruk av belønning for å oppnå ønsket atferd. Den appellerer til medarbeiderens fornuft og materielle interesser. Utfordringen ved denne lederstilen kan være at relasjonen er skjør, og det kan være vanskelig å skape entusiasme om organisasjonens mål ved å benytte seg av belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Arbeidsforholdet opprettholdes så lenge begge parter har gjensidig interesse av det. Hvis

interessene endres kan relasjonen raskt brytes, for eksempel hvis den ansatte får et bedre tilbud eller en større belønning fra en annen part.

Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske, og innebærer et nytte-forhold mellom leder og medarbeider. Denne typen ledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet. En kan trekke paralleller til indre og ytre motivasjon, der transformasjonsledelse spiller på individets indre motivasjon, mens transaksjonsledelse i stor grad handler om ytre motivasjon (Hetland, 2008). Denne lederstilen er basert på avviksledelse som innebærer at lederen leder i situasjoner som avviker fra planen. Når den operative aktiviteten går etter planen er ikke lederen sentral.

2.2.2.4 Laissez-fair ledelse

Laissez-fair ledelse blir ofte omtalt som «la-det-skure-og-gå-ledelse» eller «hands-off-stilen». Denne lederstilen går ut på å gi de ansatte stor frihet og selvstendighet under eget ansvar. Lederen følger lite opp underveis og gir få, eller ingen tilbakemeldinger. Medarbeiderne må selv beslutte sine egne mål, da disse som regel ikke er definert på forhånd, eller blir satt i samarbeid med leder. Ved problemer må medarbeiderne selv løse disse da leder ikke er tilstede. Lederen informerer stort sett bare ved behov eller når noen etterspør og kan reagere sterkt når det er noe som hun eller han oppfatter negativt.

Dette er en lederstil som ofte kan skape stor usikkerhet blant de ansatte. De ansatte opplever sjelden at de blir sett og at lederen bryr seg om dem. Ved en lite tilstedeværende leder og få tilbakemeldinger opplever de ansatte utrygghet på at de gjør en tilfredsstillende jobb og at de har en tilgjengelig leder som er der for dem (Stensbøl, 2012, s. 107).

For at laissez-fair-ledelse skal fungere må de ansatte være dyktige, høyt utdannet og erfarne fagpersoner, for eksempel i teknologimiljøer, de må være trygge i rollen sin og ikke ha behov for tilbakemeldinger underveis.

2.2.2.5 Positivt lederskap

Positivt lederskap bygger på en kombinasjon av systemtenkning, positiv psykologi og positiv tenkning. Systemtenkning betyr at delene og helheten må ses i en sammenheng. De ansatte må ses i sammenheng med omgivelsene og arbeidsplassen. Det samme gjelder organisasjonen, den må ses i en helhetlig sammenheng med omgivelsene. Systemet er et produkt av samhandlingen

av de ulike delene. Positivpsykologi kan spores tilbake til 1988 og Seligman. Han startet å arbeide med det han trodde var tillært negativitet.

«Som nesten alle forskere med en bakgrunn i klinisk psykologi var jeg vant med å fokusere på det som var feil med individer og hvordan det skulle repareres. Det å se på hva som allerede var riktig og hvordan gjøre det enda bedre var ikke i tankene mine» (Seligman, 2006, s. iii)

Seligman fortalte en venn hva han arbeidet med. Vennen utbrøt at det ikke var tillært negativitet, men tillært positivitet som Seligman arbeidet med. Positiv psykologi defineres av Gable & Haidt (2005, s. 104) som studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre. Positiv tenkning kan spores tilbake til Platon (år 427-347 f.kr), men det ble spesielt aktuelt i 1960 med Maxwell Maltz (Johannessen & Olsen, 2008, s. 24). Seligman (2006) beskriver en rekke anvendelsesområder for positiv tenkning innen både psykologi, næringsliv og idrett. Tankenes kraft og effekten av mental trening er bekreftet av forskning. Det trenes mentalt, både på idrettsbanen og i næringslivet. Seligman (2006, ss. 256-258) beskriver tre sider av positiv tenkning innenfor organisasjoner: Valg av positive medarbeidere ved ansettelse, rett plassering av mennesker i forhold til psykologisk profil og muligheten til å lære optimisme.

Positivt lederskap legger vekt på selvledelse (se delkapittel 2.4.7), ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse i tillegg til kreativitetsledelse. Positivt lederskap har elementer fra transformasjonsledelse med fokus på positive elementer, se delkapittel 2.2.2.2. Hensikten med positivt lederskap er å få ansatte til å ta i bruk kompetansen, kreativiteten og energien sin, og på den måten bidra til å skape konkurransemessige fordeler for organisasjonen. (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21) Dette stiller krav til at de ansatte må være i stand til å lede seg selv; Selvledelse. De må også være i stand til å lede sine relasjoner, kunder, leverandører, kollegaer og samarbeidspartnere; Ledelse av sosial og emosjonelle kompetanse og ledelse av samhandlingskompetanse. Ansatte må også være i stand til å lede sin egen kreativitet; Kreativitetsledelse. Dette er mer aktuelt i dag enn tidligere på grunn av de raske endringene i samfunnet. Organisasjonene må tilpasse seg umiddelbart (Groysberg & Abrahams, 2014). Det er lederens oppgave å lede de ansatte slik at de blir i stand til å ivareta dette (Johannessen & Olsen, 2008, s. 27).

Positive ledere bringer bevisst positive emosjoner inn i organisasjonen. Forbindelsen mellom lederskapets innflytelse og lederskapets ansvar for å utvikle mennesker, kan beskrives som

følger; Hva gjør vi, som påvirker andre, for virkelig å motivere og utvikle dem? Det gjøres gjennom oppmuntring og den positive troen man har på menneskene. Mennesker har en tendens til å bli hva de viktigste menneskene i deres liv tror de vil bli.

2.2.3 Verdiskaping som målestokk på prestasjoner?

Hvorfor kan så verdiskaping være en målestokk på prestasjoner? Drucker trekker frem at organisasjoner ofte styres etter verst tenkelig utfall med tanke på kostnadskontroll og rapportering (Drucker P. F., 2007, s. 100). Organisasjoner er ikke til for å spare penger men for å skape verdier. De ansatte må sees på som en ressurs (Drucker P. F., 2007, s. 128). Produktivitet til arbeideren som gjorde manuelt arbeid var forholdsvis enkelt å måle men gir ikke et mål på hvor godt summen av alle faktorene i organisasjonen presterer.

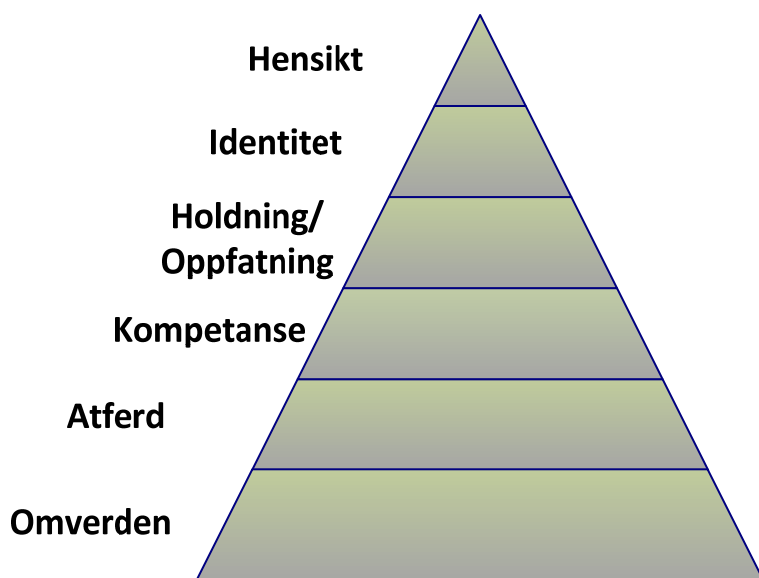
Drucker (2007, ss. 101-102).hevder at bruken av overskudd som generell måleenhet for en virksomhet suksess ikke er tilstrekkelig og nevner Economic Value Added Analysis (EVA) som et alternativ. Tanken bak dette er at EVA gir et mål på hvorvidt virksomheten er lønnsom også etter at kapitalkostnaden er trukket fra. En investor vil ha nytte av å vite om pengene han investerer vil forvaltes så de gir avkastning eller om pengene burde vært investert et annet sted. Organisasjonen vil også ha nytte av å vite hvorvidt den ødelegger økonomiske verdier eller bygger økonomiske verdier. Det andre verktøyet Drucker nevner er benchmarking (Drucker P. F., 2007, s. 102). Hans utsagn i forhold til dette er at en virksomhet må være minst like god som markedslederen, som en forutsetning for å være konkurransedyktig. I tillegg må enhver institusjon så vel som bedrift måle seg mot de globalt beste (Drucker P. F., 2007, s. 56). Til sammen kan disse to verktøyene gi en indikasjon på den totale verdiskapingen i organisasjonen.

Organisasjoner som ikke har økonomisk profitt som mål bør allikevel ha et forhold til kostnaden av kapital i drift. Drucker sa i et intervju (Watson, 2002, s. 56) at «i en bedrift så tjener du penger, i en non Profit-organisasjon fortjener du pengene (...) Fordi det ikke er noen bunnligne i nonprofit så er ytelse viktigere». Drucker mener at mange non-profitorganisasjoner tror at gode intensjoner er nok og ikke er opptatt av resultater; «Vi jobber med en god sak. Derfor er det uvesentlig om vi er totalt ineffektive».

Benchmarking er som oftest i forhold til en annen avdeling, organisasjon, bransje eller nasjon. Johannessen & Olsen foreslår imidlertid benchmarking som en del av selvledelse, å lære av andre som de som er spesielt dyktige på et tema der en selv ønsker å bli bedre (Johannessen & Olsen,

2008, s. 108). Det er flere grunner til at personlig benchmarking er en spesielt interessant teknikk. Den kan skille kunnskapsarbeideren fra den manuelle arbeideren:

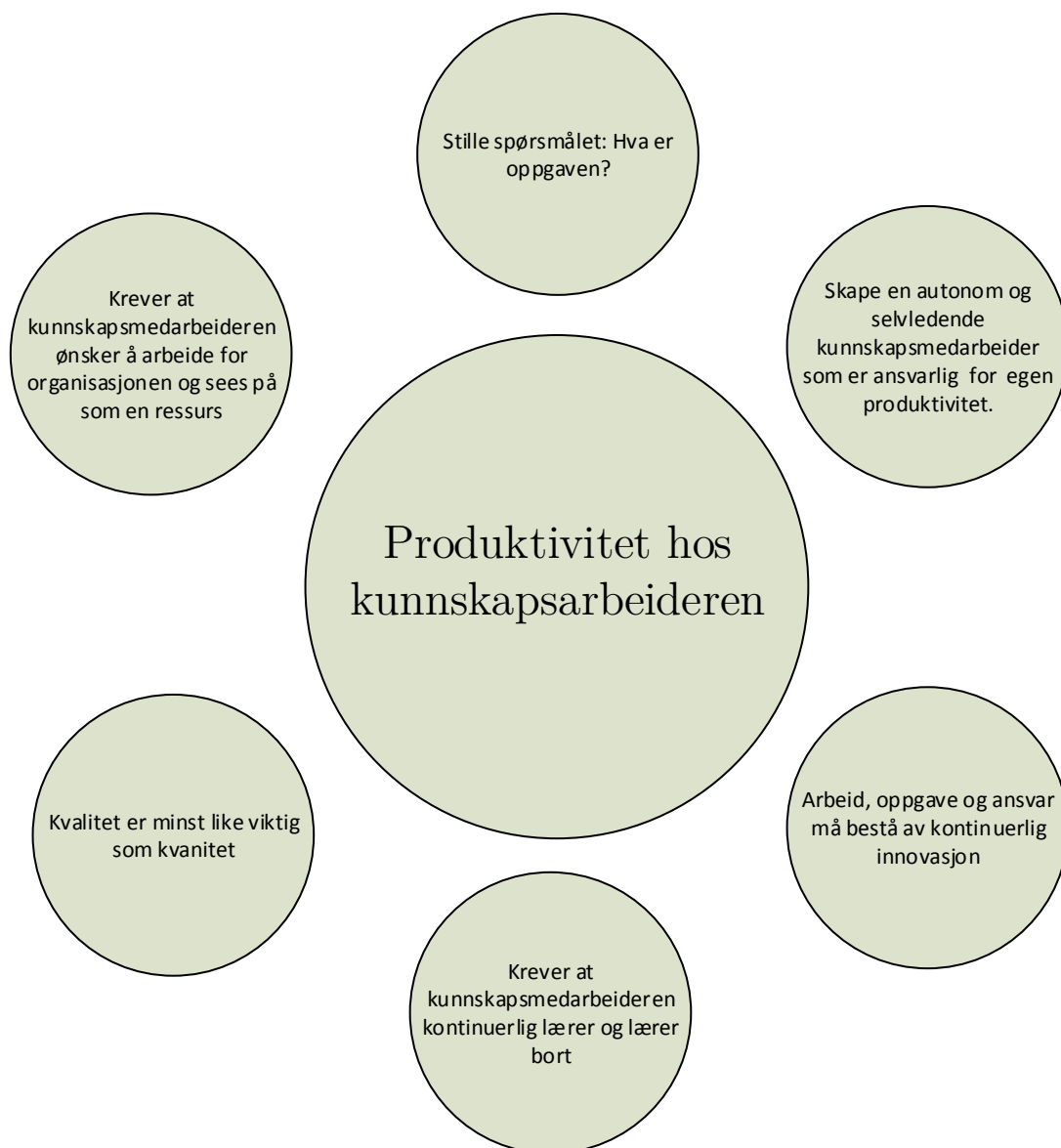
- Læring og innovasjon er blant produktivetsfaktorene til en kunnskapsarbeider, se Figur 8.
- Arbeidstakeren sees på som et autonomt og reflektert individ, se Figur 15. Dette innebærer både muligheter for selvstendighet og plikt til å benytte denne selvstendigheten til egenutvikling.
- Det er sannsynlig at kunnskapsarbeideren må bytte karriere i løpet av livet, han har derfor en egeninteresse i å opprettholde egen verdi som kunnskapsarbeider, se avsnitt 2.4.1.



Figur 6 Nivå av personlig benchmarking (Johannessen & Olsen, 2008, s. 127)

2.2.4 Produktivitet

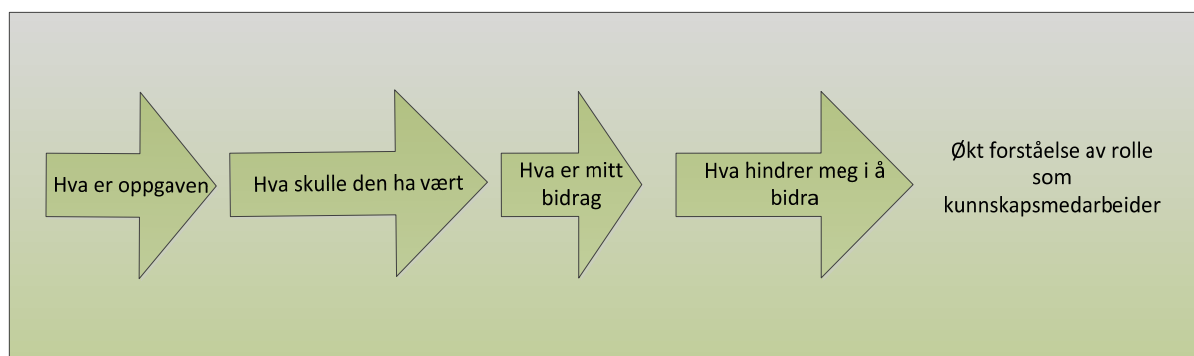
Drucker definerer fire parameter som verktøy for lederen (Drucker P. F., 2007, ss. 101-103): Foundation information, productivity information, competence information and resource allocation information. Produktivetsinformasjon er derfor sentral for ledelsen i en organisasjon. En definisjon på effektivitet er i hvilken grad målene for organisasjonen blir nådd og hvilken ressursbruk som benyttes til dette (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 41).



Figur 7 Druckers seks faktorer for produktivitet hos kunnskapsarbeideren

Figur 7 viser Druckers seks faktorer for kunnskapsmedarbeiderens produktivitet. Faktorene som avgjør produktivitet hos kunnskapsarbeideren kan være kontraproduktive hos den manuelle arbeideren (Drucker P. F., 2007, s. 123). Fra å spørre hvordan arbeidet skulle gjøres ved manuelt arbeid er kunnskapsarbeid ikke programmering av en medarbeider til montasje eller betjening av en maskin. Kunnskapsmedarbeideren må spørre seg selv hva som er oppgaven, hva den skulle ha vært, hvordan en selv skal bidra i arbeidet og hva som hindrer en i å gjøre arbeidet, se Figur 8. Det er den enkelte medarbeider som er best i stand til å heve seg opp og stille seg disse spørsmålene selv om dette kan være krevende oppgaver når daglige gjøremål skal utføres. Drucker trekker frem at en slik analyse kan føre til at rutinepregede oppgaver kan settes bort til assistenter som har lavere lønn og har behov for mindre utdanning. Selv om dette i teorien er

både økonomisk riktig og av hensyn til ressursutnyttelse, kan dette være enklere i økonomier med stor forskjell i lønn og stort overskudd på arbeidskraft. I Norge ser vi tidvis oppslag som «Byråkrati stjeler mer av sykehuslegenes tid», en indikasjon på at slike tankerekker ikke alltid er enkle å omsette i praksis.



Figur 8 Prosess for forståelse av rolle som kunnskapsmedarbeider

Denne analysen er viktig for at medarbeideren kan utvikle seg til en selvstendig medarbeider som ser hva som skal gjøres og innenfor hvilken tid, i hvilken kvantitet og kvalitet og med hensyn på kostnad. Drucker trekker frem at kvalitetsdefinisjonen også kan være et produkt av hva den ansatte og organisasjonen definerer den til å være og hva den bør være (Drucker P. F., 2007, ss. 127-128). Rett kvalitet trenger ikke nødvendigvis å være den beste kvaliteten som er mulig å fremskaffe og kan gi grobunn for interessekonflikter. I slike tilfeller kan kunnskapsarbeiderens autonomi utfordres av organisasjonens behov for å ha en strategi for virksomheten.

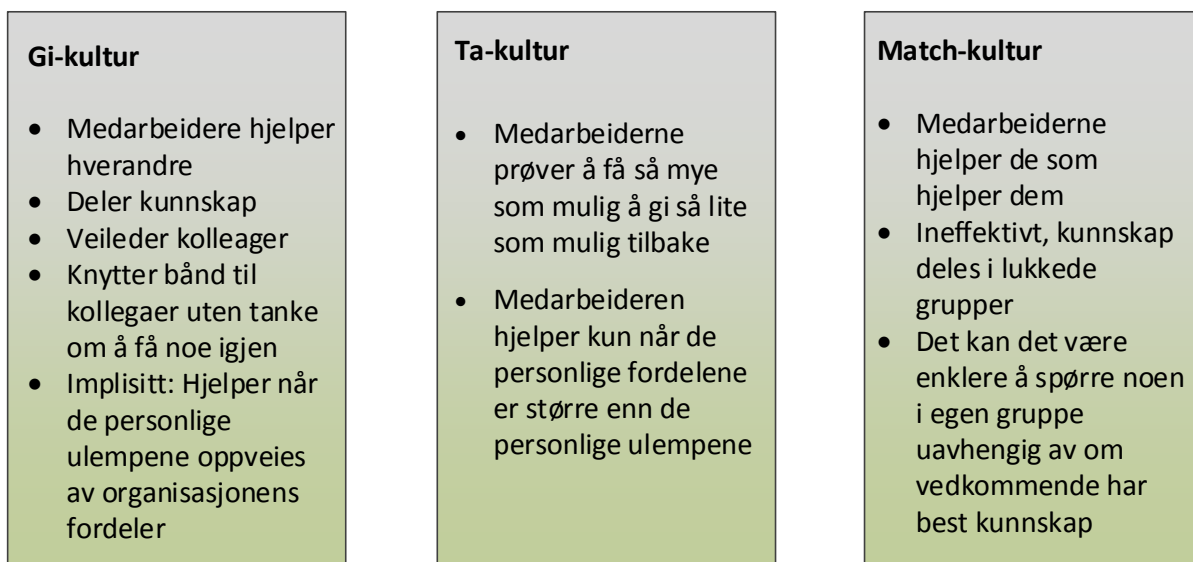
Innovasjon kan sees på som ikke bare å være viktig for innovasjonen i seg selv, men for at organisasjonen som helhet skal lære å se endringer som en mulighet (Drucker P. F., 2007, ss. 72-73). Organisasjonen som helhet må ha en systematisk handlingsplan i forhold til innovasjon, men kunnskapsarbeiderens eget arbeid må også være preget av den samme systematiske holdningen til innovasjon. Drucker beskriver denne systematiske prosessen som «windows of opportunity». En alternativ og forenklet fremstilling av denne prosessen er Day (1994, s. 49) sine to momenter for suksessfull markedstilpasning. Det ene er evne til observasjon av markedet, det vil si hvordan se endringer i markedet og å forutse hvordan markedet reagerer. Det andre er evne til kundekontakt for å avdekke kundebehov og svare på disse. En slik fremstilling kan være enklere å operasjonalisere og forholde seg til i det daglige på medarbeidernivå. Det er forståelig fordi kunnskapsarbeideren hele tiden må observere markedet og forstå hvordan det reagerer på det han gjør. Kundene han er i kontakt med, en spesifikk del av markedet, må han kommunisere med på en slik måte at han forstår hvilke behov de er ute etter å få dekket. Samtidig må han

kunne fortelle kunden hvordan han søker å få dekket dette behovet. En slik fremstilling av likhetstrekk mellom Drucker og Days er illustrert i Figur 9.



Figur 9 Sammenstilling av faktorer for innovasjon (Drucker P. F., 2007, s. 73) og suksessfull markedstilpasning (Day, 1994, s. 49)

Druckers siste faktor for innovasjon, kunnskap, er også en av faktorene han nevner for produktivitet hos kunnskapsarbeideren. En definisjon av kunnskap er beskrevet i avsnitt 2.2.1. I første rekke må kunnskapen finnes eller tilegnes i organisasjonen. Avhengig av om det er strukturert eller ustrukturert kunnskap kan den deles elektronisk i organisasjonen. En artikkel publisert av Lin (2007, s. 326) diskuterer at et hinder for deling av kunnskap elektronisk er at den sees på som makt. Det er derfor lettere å innhente kunnskap enn å dele den i en organisasjons datanettverk. En slik kultur kan benevnes som en ta-kultur der det motsatte er en gi-kultur, se Figur 10. En tredje variant er en match-kultur der medarbeiderne lærer at det å gi hjelp kan gå utover deres individuelle ytelse og at det blir selektivt gitt hjelp til de som gir hjelp tilbake (Grant, 2013).

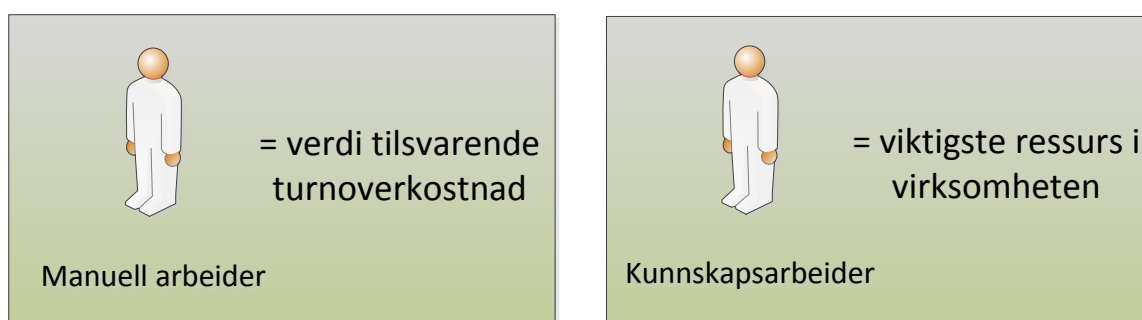


Figur 10 Ulike typer kulturer for deling av kunnskap (Grant, 2013)

Grant viser til en undersøkelse av den amerikanske etterretningstjenesten etter 9/11-angrepene i 2001. Psykologer fra Harvard fant ut at de kunne estimere effektiviteten til ulike team i etterretningstjenesten kun ut ved å se på hvor mye hjelp medlemmene i teamet ga hverandre. Dette var overordnet tilgjengelig organisering, lederskap eller ressurser. Når medarbeideren ga hjelp til hverandre så ble gruppens resultat bedre. Denne konklusjonen støttes av en undersøkelse gjennomført i Taiwan (Lin, 2007, s. 326). Både Lin og Grant skriver at ledelsen i organisasjoner kan påvirke kulturen knyttet til deling av kunnskap. Lin mener at det er viktigere å utvikle en kultur for sosial interaksjon fremfor sterkt motiverte ansatte som drives av økonomisk kompensasjon. En kompensasjon for kunnskapsutveksling spesielt kan gi en kortvarig effekt for organisasjonen. Grant viser til at virksomheter bør unngå personer med en ta-kultur, oppfordre til å spørre om hjelp og anerkjenne de som gir hjelp. Ved å gi anerkjennelsen til hvordan personen bidrar til hele organisasjonen istedenfor en oppgave spesielt kan en sub-optimalisering av anerkjennelsen unngås. En annen metode kan være at medarbeiderne nominerer den som har gitt god hjelp.

Utover at deler av denne strukturerte kunnskapen som ikke gjøres tilgjengelig av medarbeidere må en kunnskapsarbeider være bevisst den ustrukturerte kunnskapen som ikke kan søkes opp i et dataverktøy. 75 – 90 prosent av all hjelp mellom kollegaer er drevet av en forespørsel om hjelp (Grant, 2013). En kultur for å kunne spørre om hjelp er derfor særlig viktig for å overføre den ustrukturerte kunnskapen.

En av Druckers forutsetninger for innovasjon er kunnskap. Druckers faktor for produktivitet hos kunnskapsarbeideren som handler om innovasjon er derfor avhengig av en av de andre faktorene, kontinuerlig læring. Hvis det er hindringer for deling av kunnskap i en organisasjon så vil samtidig evnen til innovasjon ikke være så god som den kunne ha vært (Grant, 2013), (Lin, 2007, s. 326), Manglende læring og overføring av læring til andre vil kunne senke produktiviteten til kunnskapsarbeideren.



Figur 11 Ulike syn på verdien av arbeidskraft

Drucker trekker frem paradokset ved den manuelle arbeideren har blitt sett på som en kostnad, selv om bidraget til verdiskapning kan ha vært høyt. Verdien til en manuell arbeider kan derfor sies å være kostnaden med å bytte vedkommende ut med en ny, Figur 11. Mullins viser til at arbeid for dagens kunnskapsmedarbeider likeså godt kan være en del av en strategisk livsplan som det tidligere var et middel for overlevelse eller sosial status (Mullins, 2005, s. 18).

Kunnskapsarbeideren bør sees på som en ressurs for organisasjonen og forvaltes slik andre ressurser forvaltes. Ved å investere i utvikling av produktiviteten til kunnskapsarbeideren kan ytelsen til organisasjonen øke. I forhold til Mullins fremstilling av arbeid som en del av en strategisk livsplan er ikke organisasjon en absolutt nødvendighet for arbeideren. Kun ved å sørge for at kunnskapsarbeideren ønsker å bli i organisasjonen kan verdien av ressursen bevares og utvikles for å gi økt produktivitet for organisasjonen.

2.3 Prestasjonskultur

2.3.1 Kulturbegrepet

Johannessen & Olsen definerer kultur til å være menneskets system av tanke- og handlingsmønstre (Johannessen & Olsen, 2008, s. 179). Long (1997, ss. 6-8) har en nedbrutt

definisjon av dette der kultur beskrives som å være summen av verdier, normer og praksis. Verdiene er todelt med verdier det snakkes om i organisasjonen men som ikke har påvirkning på atferd, og verdiene som virkelig motiverer adferd. Normene forteller om forventende handlingsmønstre i organisasjonen. Praksis er skrevne eller uskrevne regler for hvordan arbeid utføres. Long forklarer betydningen av kultur med et eksempel der innkjøp av nødvendig IT-infrastruktur i en virksomhet ikke alene kan endre måten å jobbe på. Han trekker frem tre forhold:

- Vanskeligheter med å overbevise ansatte og ledelse om nødvendigheten av en ny måte å arbeide på
- Det er den gamle organisasjonen som skal ta i bruk nye verktøy for å arbeide på nye måter. Hierarkier eller ansvarsforhold kan stå i veien for en god arbeidsflyt
- Redsel for å demotivere verdifull arbeidskraft som allerede er i virksomheten ved å endre arbeidsmetoder

I eksempelet fra Long er hensikten å transformere en virksomhet til å bli mer kunnskapsorientert. En slik transformasjon må ta hensyn til *motstand mot endring*, det vil si et forsvar av det som er kjent og som den enkelte mener er riktig. Endringer kan eksempelvis føre til endring av maktforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 361). Hierarkier kunne benyttes til styring og kontroll i industrisamfunnet, men er mindre egnet i en kunnskapsorganisasjon der vertikale styringsformer kan være mer egnet enn et horisontalt hierarki (Johannessen & Olsen, 2008, ss. 16-18).

Hva mener vi med kultur? Det finnes mange definisjoner på kultur, de fleste definisjonene omhandler en gruppe med felles tankesett og felles oppfatning. For denne oppgaven er det mest interessant å ta for seg organisasjonskultur, da temaet er kultur i organisasjoner. Den mest kjente definisjonen innen organisasjonskultur er Schein sin definisjon (1985, s. 9):

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – Som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Schein sier at kultur er knyttet til en gruppe. Gruppen har en felles grunnleggende verdensanskuelse og mønster i hvordan de takler sine interne og eksterne problemer. Så lenge

dette erfares og oppfattes som sant vil dette bli lært bort til nye medlemmer. Dette vil bli oppfattet som den riktige måten å tenke på og føle. Kort sagt er kultur i en organisasjon det som opprettholder organisasjonens identitet og det som binder sammen den formelle strukturen og myndigheten med de uformelle mandatene og prosessene.

2.3.2 Kjennetegn på en prestasjonskultur

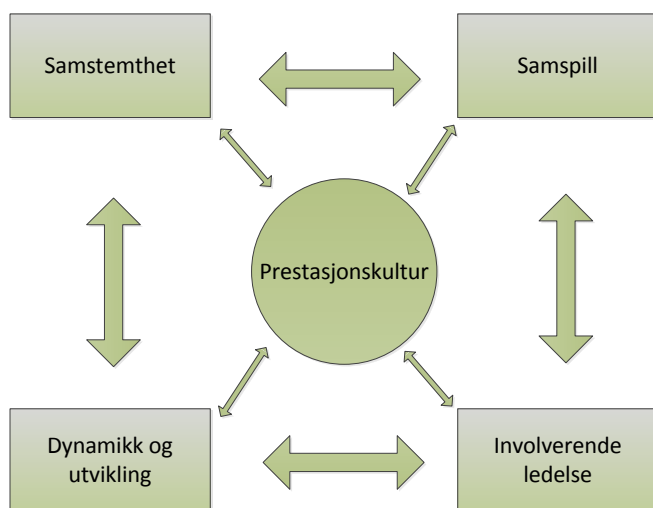
«Prestasjonskultur handler om å skape gjentakende gode resultater. (...) Det er en forståelse av hva man kan bli best til.» (Vik, 2007, s. 23)

Ingen klarer å være på topp hele tiden, da er man unik om man klarer det. Men å ha en prestasjonskultur handler også om å komme tilbake og levere på et høyt og stabilt nivå etter en periode hvor man ikke har levert i henhold til forventningene (Vik, 2007, s. 91). Andersen & Sæther (2008) hevder at en prestasjonskultur gir aktiviteter retning og mening og får medarbeiderne til å yte utover det som en kan forvente å forlange. Kulturen motiverer og vitaliserer de ansatte. En prestasjonskultur er en sterk felleskultur som er preget av samhandling. De sier videre at det er to forutsetninger som må være tilstede. Den første forutsetningen er at det må være høye ambisjoner og en orientering mot innovasjon og verdiskapning ovenfor omverdenen. Den andre forutsetningen er at ledelsen må ha en involverende holdning i forhold til medarbeidere og de må aktivt reflektere kulturen.

Olympiatoppen sier gjennom Axel Lund Svindal (Svindal, 2010): «Vi har skapt en prestasjonskultur, der vi deler kunnskap og erfaringer, der vi inspirerer hverandre til å tenke nytt og der konkret kunnskap alltid vinner over synsing.» Han sier videre at dette ikke bare er verdifullt for idrettsutøverne, men gjennom samarbeidet med næringslivet og at sammen kan de inspirere og skape fremgang. Toppene inspirerer bredden og næringslivet (Svindal, 2010).

Hovedtemaet i denne oppgaven er prestasjonskultur. Schein sin definisjon av organisasjonskultur kan knyttes til definisjonen av prestasjonskultur, som går ut på å skape gjentakende gode resultater over tid. Denne sammenstillingen vil gi en definisjon av prestasjonskultur der det er en gruppe med felles oppfatning, tankesett og felles følelsesregister, som er opptatt av å prestere og skape gode resultater. De skal dele kunnskap og inspirere hverandre og gjøre hverandre gode. Det er viktig at de ansatte har felles oppfatninger i form av visjon, mål og arbeidsmåter for fellesskapet, samt opplevelsen av at samarbeid om felles mål gir økt fordel for den enkelte og at alle vil tjene på dette. I følge Andersen & Sæther er det fire elementer som må være tilstede for

at man kan utvikle en prestasjonskultur, disse er: Samstemthet, samspill, dynamikk og utvikling og til slutt involverende ledelse (Figur 12). De som lykkes har gjerne disse fire elementene til stede i organisasjonen. Medarbeiderne må være samstemte, det vil si at alle jobber i samme retning. Samspill med nærhet og aktive relasjoner er viktig for at kulturen skal være fruktbar og prestasjonsfremmende for hele gruppen. Alle må ha en felles oppfatning av visjonen og forretningsidéen til organisasjonen. Dette er beskrevet nærmere i avsnitt 2.5.3.



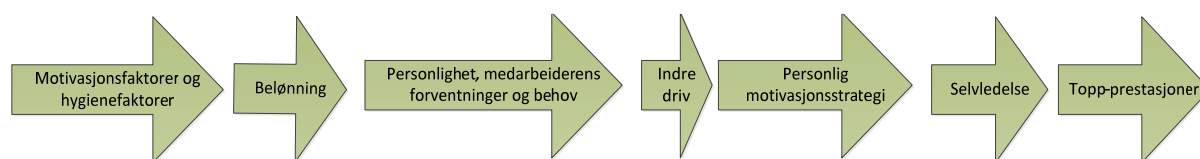
Figur 12 Forutsetninger for prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008)

Med samspill menes en gjensidig avhengighet og at medarbeiderne har ønsket om å lære av hverandre og bidra til hverandres suksess, se avsnitt 2.5.2. Involverende ledelse er omtalt i avsnitt 2.5.4.1. Evne til dynamikk og utvikling er evnen til innovasjon og nyskaping ved å forholde seg til omgivelsene, beskrevet i avsnitt 2.5.4.2.

2.4 Drivere og forutsetninger

2.4.1 Innledning

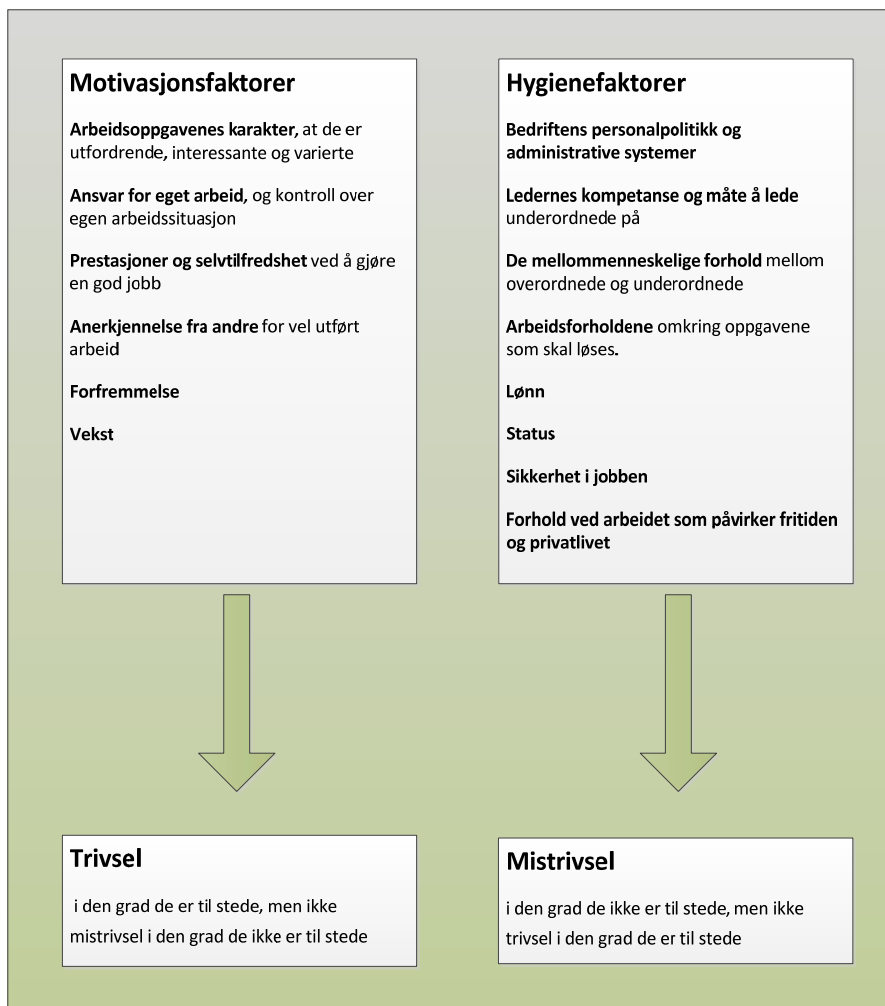
Tankegangen bak strukturen på dette avsnittet er skissert i Figur 13. Dette innledes med en gjennomgang av Herzbergs tofaktorteori og kort om teoriene til Maslow og McGregor som ble utarbeidet i samme tidsepoke. Dette er teorier som har formet moderne ledelse- og motivasjonsteori og er derfor relevant å kjenne til. Belønning er en av hygiene faktorene til Herzberg.



Figur 13 Drivere og forutsetninger

2.4.2 Motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer

Jackobsen & Thorsvik henviser til Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, se Figur 14. Tofaktorteorien ble utviklet på 1950-tallet etter en studie av 203 regnskapsmedarbeidere og ingeniører i Pittsburg, USA (Mullins, 2005, s. 485). Motivasjonsfaktorene er de faktorene som skaper motivasjon i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel hvis de ikke er til stede. Hygiene faktorene er de som skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede men ikke trivsel i den grad de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 227). McGregor (1957) lanserte sin Teori X, et negativt syn på arbeiderens vilje, og Teori Y, et positivt syn på arbeideren, i omtrent samme tidsrom. Maslow hadde da allerede presentert en motivasjonsteori noen år tidligere (Maslow, 1943), best kjent som er best kjent som Maslows behovspyramide.



Figur 14 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 227)

Mullins trekker frem at arbeidslivet har endret seg siden Herzbergs studie på 1950-tallet og gjengir en oversikt fra Bouchikhi & Kimberly (2000, s. 215), se Figur 15. Både måten arbeideren ser på arbeidsgiveren og hvordan arbeidsgiveren ser på arbeideren er forandret. Balanseforholdet er endret og arbeideren er ikke like avhengig av arbeidsgiveren. Det livslange arbeidsforholdet er ikke lengre regelen (Mullins, 2005, s. 17). Drucker sammenligner prinsippet med at arbeideren blir værende i stillingen og organisasjonen overlever arbeideren med den nye situasjonen der kunnskapsarbeideren like gjerne overlever organisasjonen og må planlegge med flere karrierer (Drucker P. F., 2007, s. 168).

Mullins problematiserer tofaktorteoriens relevans for det moderne arbeidsliv, blant annet at Herzbergs teori var bare en av mange konklusjoner som kunne trekkes av forskningsmaterialet og at hans teori kan forstås på minst fem måter. I hovedsak er det to forhold som teorien er kritisert

for. Det ene er at teorien har liten relevans for manuelt arbeid, som kan være det vanskeligste å motivere arbeidere til.

Det andre er metoden undersøkelsen ble gjennomført på. Positive opplevelser og prestasjoner kan lett tilskrives egen prestasjon, motivasjonsfaktorene. Hygienefaktorene blir i et slikt bilde de dårlige prestasjonene og opplevelsene som kan være lette å tilskrive eksterne forhold og andre personer (Mullins, 2005, ss. 485-487). Selv om det kan reises spørsmål med teorier laget for et halvt århundre siden, konkluderer Mullins med at teoriene til både Herzberg, McGregor og Maslow fortsatt i det hele er relevant (Mullins, 2005, s. 499).

	19. århundre	20. århundre	21. århundre
Arbeideren	Utbyttbar muskelkraft	Underordnet med et hierarki av behov	Autonomt og reflektert individ
Informasjon og kunnskap	Ledelsens område	Delt i begrenset omfang, men ledelsen dominerte	Allment tilgjengelig
Hensikten med arbeidet	Overlevelse	Akkumulering av rikdom og sosial status	Del av en strategisk livsplan
Identifisering	Med firmaet eller arbeiderklassen	Med en sosial gruppe og/eller firmaet	Sin egen persons innskrenkning av valgfrihet
Konflikt	Nedbrytende og bør unngås	Nedbrytende, men tolerert, kan løses gjennom kollektive forhandlinger	En normal del av livet
Arbeidsdeling	Ledere bestemmer, ansatte utfører	Ledere bestemmer, ansatte utfører med omtanke	Ansatte og ledere bestemmer og utfører
Makt	Konsentrert på toppen	Begrenset, funksjonell deling	Diffus og delt

Figur 15 Paradigmeskifter i arbeidslivet (Bouchikhi & Kimberly, 2000, s. 215)

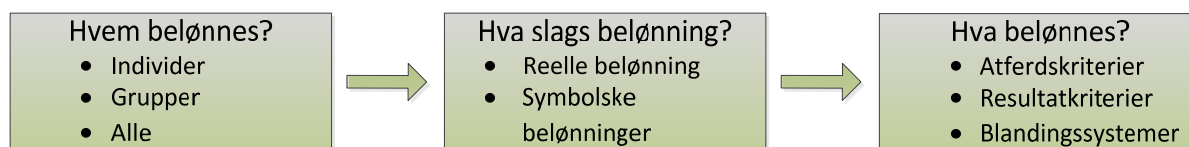
2.4.3 Belønning

Industrisamfunnets verdier var bygget på likhet og kollektivitet der industriarbeiderne identifiserte seg med hverandre og mot kapitalen. Industriarbeideren var en operatør av maskiner eid av kapitalister. Kunnskapssamfunnet og kunnskapsarbeideren kan tenkes å handle annerledes

i forhold til kollektivism og likhet siden den enkelte eier sin egen intellektuelle kapital (Johannessen & Olsen, 2008, s. 12).

Jacobsen og Thorsvik skiller mellom indre og ytre belønning. Indre belønning er den enkeltes positive følelser knyttet til seg selv og det som er oppnådd. Den ytre belønningen er den organisasjonen gir deg i form av goder som lønn og posisjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 224). Forskning viser at prestasjonsbasert belønning kan påvirke kvantiteten, men den vil ikke påvirke kvaliteten på arbeidet og resultatet. Ifølge Jenkins (1998) kan det være mest hensiktsmessig å benytte ytre belønning for enkle, rutinepregede og lite motiverende oppgaver med resultater som er lett målbare.

Jacobsen & Thorsvik beskriver den «tøffe dynamiske kulturen» der personer som er villige til å satse alt ikke ser det som noen belønning å være en del av et team, men være best (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 137). Her kan belønning benyttes for kortsiktige gode resultater, mens baksiden er at det kan være vanskelig å bygge en felles kultur siden det kan være høy gjennomtrekk av arbeidskraft. Incentivsystemer kan også medføre at organisasjonen eller menneskene i den handler uetisk for å oppnå fordeler (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 144).



Figur 16 Incentivsystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 229)

Figur 16 viser hvordan et incentivsystem er utformet og bygget opp. Først må man se hvem som belønnes. Er det individuell belønning eller blir man belønnet som en gruppe? I noen tilfeller vil alle, det vil si hele organisasjonen oppnå belønning. Så er det naturlig å se på hva slags belønning? Er det reelle eller symbolske belønninger? Til slutt vil man se på hva som belønnes. Er det atferdskriterier eller resultatkriterier som er lagt til grunn?

Formålet med individuell belønning er at den gir den enkelte medarbeider et incentiv til å yte ekstra og øke innsatsen i arbeidet. Hypotesen er at høyere individuell belønning gir økt individuell innsats. Utfordringen med individuelle belønninger er at individuelle belønninger kan føre til økt konkurranse og mindre samarbeid.

Belønninger kan også gis til en gruppe. Da vil gruppen motta belønningen på grunnlag av kollektiv innsats. Formålet bak gruppebelønninger er å invitere til samarbeid. Noe som regel blir bedre av kollektive belønninger. Samholdet i gruppen vil sannsynligvis også bli bedre. Utfordringen ved belønninger til en gruppe kan være at organisasjonen vil oppleve samarbeidsproblemer mellom de ulike gruppene og avdelingene internt. Samtidig som man mister noe av motivasjon ved å ta bort individuelle incentiver.

For å unngå samarbeidsproblemer kan man belønne hele organisasjon. Alle ansatte vil oppnå samme bonus. Sannsynligvis vil en slik type belønning virke lite motiverende på individer og grupper, men kan ha en viktig symbolsk og kulturell effekt for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 229)

Det skilles mellom reelle og symbolske belønninger. Reelle belønninger kan også kalles ytre belønninger, lønn i ulike varianter som kontanter, fri bil, fri telefon, avis og lignende. Dette er goder med en reell pengemessig verdi. Reelle belønninger er belønninger som er viktig og kan være motiverende for ansatte, de fleste organisasjoner har belønninger i form av en pengemessig verdi.

Symbolske belønninger, som også kalles indre belønninger, kan være vel så viktige som ytre belønninger. Eksempler på symbolske belønninger kan være ros, oppmerksomhet, ny stilling, nytt ansvarsområde og lignende. Denne type belønning har ingen pengemessig verdi, men kan knyttes opp mot anerkjennelse og økt status og kan ofte virke motiverende på mennesker.

Den siste dimensjonen i incentivsystemet er hva som belønnes, se Figur 16. Noen organisasjoner velger å belønne atferd, mens andre velger å belønne etter resultat. Kriteriet for atferdsbelønning kan minne om byråkratiske idealer som punktlighet, ryddighet, overholdelse av prosedyrer og lignende. Kriteriet for å belønne resultater er basert på det arbeidet som er gjort. En ekstrem variant av resultatbelønning er 100 % resultatlønn. Den ansatte får kun provisjon og bonus av salget som er foretatt. Dette kan oppfattes urettferdig da det ofte er mange faktorer medarbeideren ikke rår over. Begge disse variantene kan virke lite motivasjonsfremmende. Atferdsbelønningen, kan føre til et ønske om å ikke yte noe ekstra mens resultatbelønning kan virke urettferdig med tanke på så mange usikkerhetsfaktorer. Derfor har de fleste organisasjoner en kombinasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 231).

I all hovedsak betyr indre belønning knyttet til selvkontroll og trivsel i jobben mer enn en maksimert lønn (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 227). Videre finnes det også en klar og positiv sammenheng mellom tilfredshet på jobb og god helse, mens det er ingen tilsvarende sammenheng mellom lønn og god helse.

2.4.4 Personlighet, medarbeiderens forventninger og behov

Den personlige motivasjonsstrategien er forskjellig fra person til person. Det er forskjell på hvordan den enkelte har behov for støtte fra familie, kollegaer og sjefer. Et interessant aspekt av dette er at opplevelsen av å få støtte kan bety mer enn den faktiske støtten en mottar (Dul, Ceylan, & Jaspers, 2011).

Personlighet knyttet til å være optimist eller pessimist har også betydning. Optimister forventer at noe positivt skal skje, mens pessimister forventer at noe negativt skal skje (Johannessen & Olsen, 2008, s. 45). En kartlegging av positiv eller negativ tendens kan være fornuftig ved ansettelse. Det finnes stillinger der det vil være fornuftig med en positiv tendens og andre som kan ha ansatte med en negativ tendens (Seligman, 2006, ss. 256-258). En person med en negativ tendens vil få problemer i en stilling som av natur krever utholdenhet og kan gi hyppige nederlag og tap. Seligman (2006, s. 257) nevner at i en salgsstilling kreves det personer med positiv tendens.

«Det farlige med å velge høyere, raskere og sterkere som livsmotto er at du ikke blir mett, bare trett. Du blir aldri seierherre i en vinnerkultur hvor gullet fordeles etter sammenligning med andre. Det er alltid noen som er flinkere, vakrere, får mer applaus, blir rikere, er mektigere, pumper mer jern, elsker villere enn deg.» (Fugelli, 2010, s. 6)

Fugelli (2010, s. 9) hevder det er umulig å bygge inn ettertanke, moral og sosialmedisin i konkurranseøkonomien. Samtidig mener han at en mer moderat konkurranse kan gi mennesker med mer trivsel, overskudd og evne til nyskaping. Han hevder at en slik type tenkning ikke skal stoppe utviklingen og være en passiv resignasjon, men snarere en individuell realitetsorientering av hva som er godt nok (Fugelli, 2010, s. 4). Fugelli kan kritiseres for ikke å lansere et troverdig alternativ til en prestasjonskultur. Global konkurranse er til stede i de fleste bransjer og enhver organisasjon bør ha som mål å kunne være globalt konkurransedyktige (Drucker P. F., 2007, s. 54).

2.4.5 Indre driv

Johannessen & Olsen trekker frem indre driv som noe som kan utgjøre en forskjell mellom middelmådige eller topp resultater (Johannessen & Olsen, 2008, s. 124). Det som utgjør forskjellen mellom de som presterer på topp og de som ikke gjør det er indre driv. Vi kan sammenligne denne indre motivasjonen, med en indre fjelltopp som man skal bestige for å oppnå topp-prestasjoner i det ytre liv. Denne motivasjonen kan skapes ved å rette oppmerksomheten fra mistro og maktesløshet til mestring og positivitet (Johannessen & Olsen, 2008, s. 108). Johannessen & Olsen (2008, s. 124) referer til Amabile (1996) som definerer «intern eller indre motivasjon som enhver motivasjon som oppstår fra individets positive reaksjoner fra kvaliteter knyttet til den oppgaven de skal løse. Denne reaksjonen kan erfares som interesse, involvering, nysgjerrighet, tilfredsstillelse eller positiv utfordring».

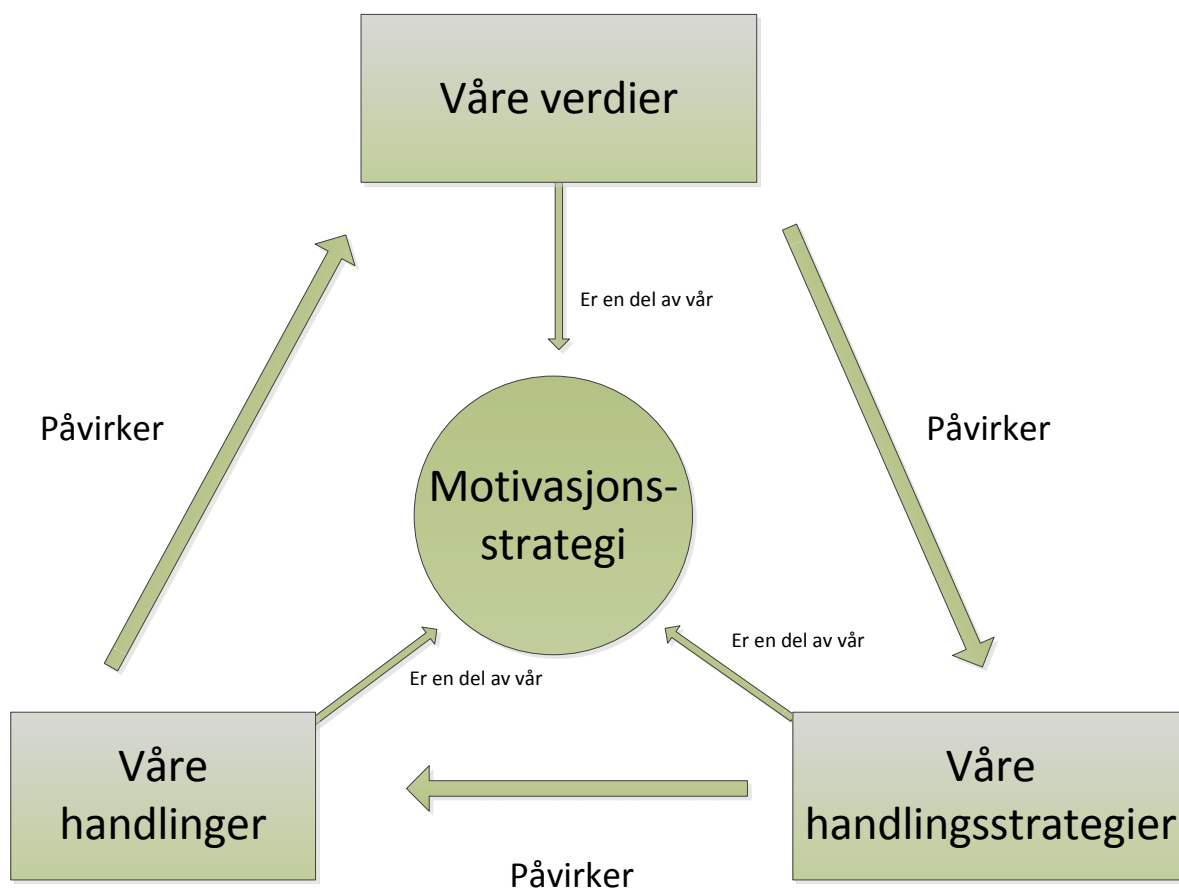
Wong beskriver at motivert oppførsel er målorientert og kan deles i to prosesser: Viljen etter og hvor god belønningen for å oppnå målet er (Wong, 2000, s. 232). Dette er biologisk basert i forhold til overlevelse og hvordan personen fungerer. Mennesket skal derfor unngå farlige situasjoner basert på sensorinformasjon, men tiltrekkes av oppførsel som er til det gode. I dyreriket kan dette biologisk gi situasjoner som ikke er hensiktsmessig for den enkeltes velvære og overlevelse, men for arten som helhet. Deltakelse i slåsskamp blant mannlige individer gir større sjanse for å kunne formere seg, men kan få dødelig utgang og gi et kortere liv for individet det gjelder. Den biologiske hensikten bak den motiverte oppførselen er ikke et langt liv, men videreføring av gener.

Ekstern motivasjon er den motivasjonen som kommer fra kilder utenfor det som skal løses, som eksempel evaluering (Johannessen & Olsen, 2008, s. 124). Johannessen & Olsen skriver at et høyt nivå av ekstern motivasjon hemmer eller utelukker indre motivasjon.

2.4.6 Personlig motivasjonsstrategi

Personlig motivasjonsstrategi handler om steg og operasjoner for å nå et mål eller ønske, herunder forestillinger og visualisering, for å nå et mål eller ønske (Johannessen & Olsen, 2008, s. 134). Verdiene sees på som det primære i forhold til motivasjon og disse er basert på behov. I denne sammenhengen er verdiene prinsipper og kvaliteter som vi enten kan etterleve eller ikke etterleve. Johannessen & Olsen hevder at en følelse av velvære, tilfredsstillelse, balanse og harmoni er tegn på at egne prinsipper etterleves og at en har en erkjennelse av hvorfor en gjør

det en gjør. Hvis ikke verdiene etterlevs vil kroppen oppleve de motsatte reaksjonene. Hensikten med målene er å oppnå verdier og realisere behov, se Figur 17.



Figur 17 Modell for personlig motivasjonsstrategi (Johannessen & Olsen, 2008, s. 134)

Kriteriene for verdiene kan skape konflikt ved at innholdet i et kriterium kan variere fra person til person og fra organisasjon til organisasjon. Johannessen & Olsen viser til kriteriet rettferdighet og at dette både kan bety likebehandling eller den sterkestes rett (Johannessen & Olsen, 2008, s. 136). Ved å forstå en persons eller organisasjons verdihierarki er det mulig å forstå hvilke verdier som teller mest. Kjerneverdiene er representative for organisasjonens hensikt og mening.

For å avdekke egne eller andres handlingsstrategier kan tilnærmingen til problemet, inspirasjonskilden, initiativet og refleksjonsstilen analyseres, dette er vist i Figur 18.

KREATIV STRATEGI HANDLINGS-STRATEGI	Drømmeren	Realisten	Kritikeren
Tilnærming til et problem	Mot det positive	Mot det positive	Bort fra deg negative
Inspirasjonskilde	Indre	Ytre	Ytre
Initiativ	Proaktiv	Reaktiv	Reaktiv
Refleksjonsstil	Visjon og emosjon	Handling	Logisk

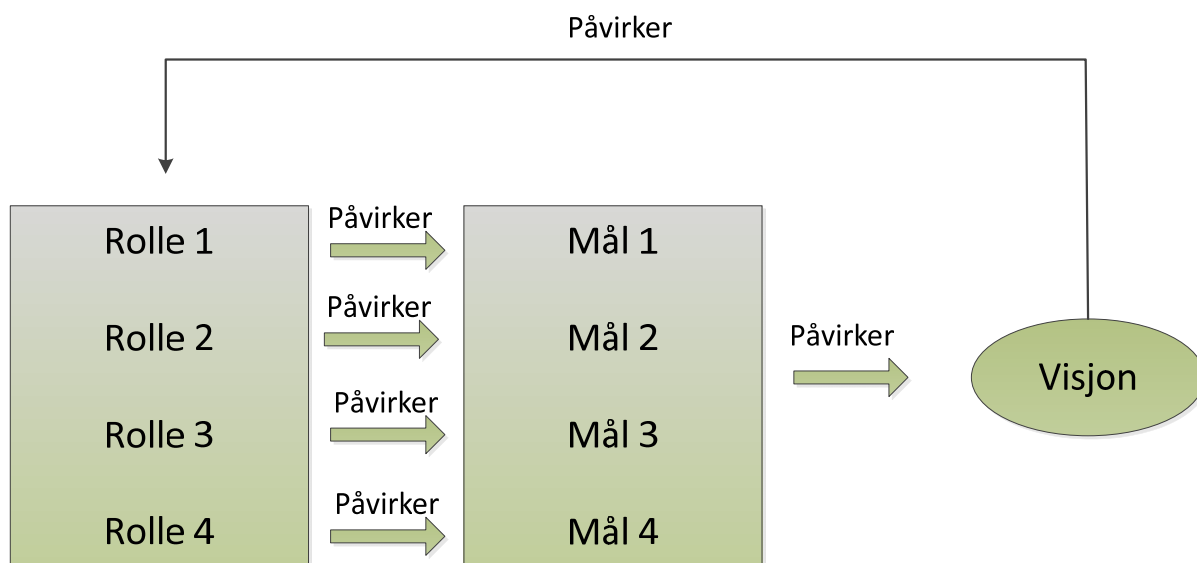
Figur 18 Skjema for handlingsstrategier i kreative situasjoner (Johannessen & Olsen, 2008, s. 141)

2.4.6.1 Mål og verdier

Johannessen & Olsen (2008, s. 120) beskriver at mål er et middel som gjør om verdier og drømmer til realiteter, mål blir et middel for å oppnå verdier og derigjennom realisering av behov. Det er ulike roller der vi kan opptre med forskjellig adferd (Johannessen & Olsen, 2008, s. 121):

- Livsrollen: Din egen behandling av deg selv.
- Arbeidsrollen: Din behandling av andre på din arbeidsplass.
- Personlig rolle: Din behandling av familie og venner.
- Samfunnsrollen: Din behandling av nærmiljøet, samfunnet og naturen.

Hensikten med denne inndelingen er å kunne se hvilke mål som knyttes til de forskjellige rollene. I avsnitt 2.4.6 ble det beskrevet at et avvik mellom egen visjon og praksis kan føre til ubehag og uro. De fire skisserte rollene inneholder hver for seg opptil mange mål. Kun ved at hvert og ett av målene oppfyller visjonen vil dette gi en positiv påvirkning på hvordan den enkelte utfører hver av rollene. Dette er vist i Figur 19. Johannessen & Olsen (2008, s. 121) hevder at livsrollen og arbeidsrollen kan smelte delvis sammen, men skiller disse to ved arbeidsrollen endres mer enn livsrollen. For eksempel kan dette bli synlig ved bytte av jobb



Figur 19 Visjon, mål og roller (Johannessen & Olsen, 2008, s. 122)

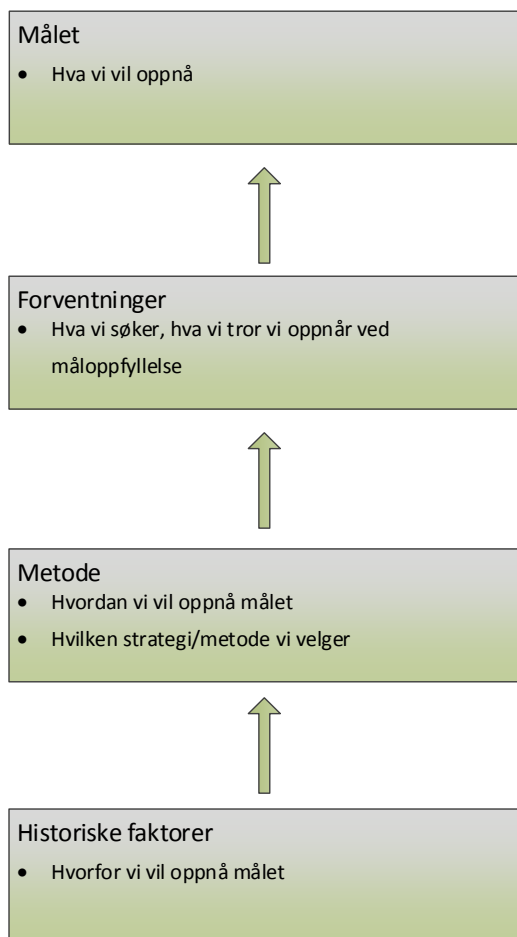
For å kunne skille målene må vi ha verdier. Det er verdiene våre som avgjør hvilke valg vi foretar. Hofstede (2001, s. 5) definerer verdier som «generelle tendenser til å foretrekke enkelte tilstander fremfor andre». Hva som gjør oss i stand til å foretrekke enkelte ting fremfor andre gjør at vi har et hierarki – et såkalt verdihierarki, hvis ikke ville man ikke vært i stand til å foreta valg. Gottschalk & Glomseth (2006) hevder at verdier er relativt vedvarende. Det vil si de følelsesmessige oppfatningene om hva som verdsettes og foretrekkes i en organisasjon er vedvarende. De grunnleggende oppfatninger av hva som er rett og galt, hva som er ønskelig og verdifullt i deres arbeidstilværelse er verdier. På denne måten kan man hevde at verdier i en organisasjon er styrende for atferd.

2.4.6.2 Målorientering

Det trekkes frem at hva vi vil, hvorfor, hvordan og hva vi vil med måloppnåelsen er en forutsetning for å prestere maksimalt (Johannessen & Olsen, 2008, s. 119). Altså er ikke måloppnåelsen i seg selv alltid det viktigste, men hva vi kan oppnå ved å nå målet. Gitt dette kan det lages en hypotese knyttet til dette:

- Hypotese 1: Den enkeltes vilje til målorientering avhenger av hvilken fordel denne personen har av at målet oppnås.
- Hypotese 2: Evnen til å påvirke prestasjonen i måloppnåelsen kan avhenge av hvor godt personen har forstått oppfyllelse av personlige mål

Gitt disse hypotesene så kan det tenkes at en organisasjon som stimulerer de ansatte til å være klar over egne drømmer og mål lykkes. At de ansatte blir klar over hva de selv kan oppnå med å bidra til og organisasjonens mål.



Figur 20 Målorientering, fritt etter (Johannessen & Olsen, 2008, s. 120)

Figur 20 viser arbeidsflyten i måloppnåelse. Målet settes på bakgrunn av de historiske faktorene. Dette er årsaken til hvorfor målet ønskes oppnådd. Hvordan målet skal nås må være klart. Det må avgjøres hvilken metode som skal benyttes. Underveis i prosessen er det viktig å holde fokus på målet og det må legges opp en klar strategi for måloppnåelse. Involverte må være klar over hvordan de skal bidra til måloppnåelse. Det bør alltid søkes etter vinn - vinn situasjoner i strategifasen. Forventninger omhandler troen på hva som oppnås med måloppnåelse. Hvilke forventninger som finnes og hva som forventes oppnådd. Forventningene omfavner som søkes ved å oppnå målet. Målet kan ha positive og negative konsekvenser, disse bør klargjøres på forhånd. Målet bør også settes inn i en større sammenheng. Selve målet er hva som ønskes oppnådd.

Bandura (1994) hevder at utfordrende mål øker og opprettholder motivasjon. Mål påvirker personen fremfor å påvirke motivasjon og handlinger direkte. Det er tre måter dette påvirker en person: Tilfredsstillende og utilfredsstillende tilbakemeldinger på egen ytelse, oppfattet mestringstro for å nå målet og revurdering av personlige mål basert på fremdrift.

Mestring og tro på mestring er beskrevet i avsnitt 2.4.7.1. I forhold til måloppnåelse er det hensiktsmessig å kjenne til at mestringstroen har påvirkning på motivasjonen ved at dette avgjør målene personer setter for seg selv, hvor mye energi som brukes for å nå de, utholdenhet i krevende situasjoner og hvor raskt de reiser seg etter nederlag (Bandura, 1994). Dette støttes også av Seligman (2006, ss. 256-258). Seligman beskriver hvilke typer stillinger som kan passe for optimister, men også at noen stillinger også trenger mildt innstilte pessimister.

2.4.7 Selvledelse

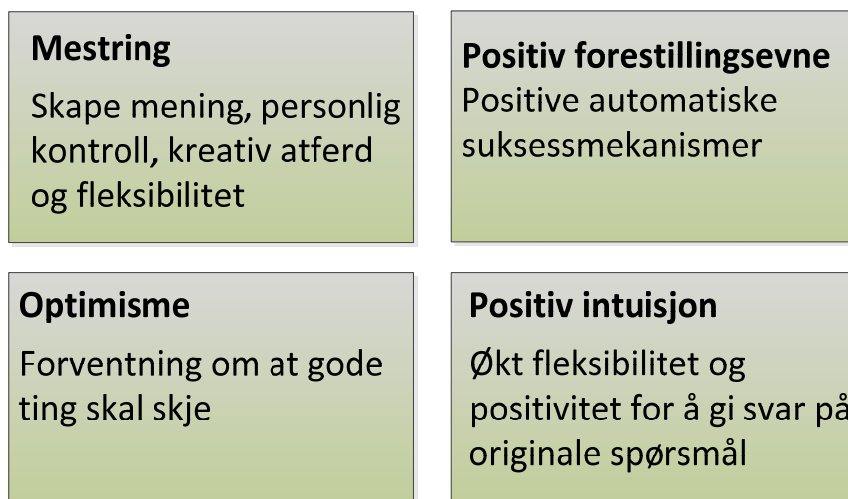
«Selvledelse innebærer å sette seg egne mål og motivere seg selv gjennom positiv mestring i motsetning til å bli ledet av andre, der man løper etter andre mål i håp om å få en belønning eller slippe straff.» (Johannessen & Olsen, 2008, s. 43)

Johannessen & Olsen (2008, s. 43) henviser til Bandura. Bandura fremstiller forskjellen på selvadministrasjon og selvledelse. Forskjellen på disse er at selvledelse i tillegg til det å få ting gjort også handler om hvordan tingene skal gjøres og hvorfor (Bandura, 1994).

Drucker trekker frem «the second half life» (Drucker P. F., 2007, s. 162). Livet kan brått endres ved at den ansatte overlever organisasjonen og en del av god selvledelse kan da være å ha et annet liv, andre interesser. I seg selv kan dette på kort sikt være kontraproduktivt for en organisasjon. Organisasjonen vil kanskje ha det fulle fokus til den ansatte. På den annen side kan da en ansatt som står på mer enn et ben, har andre interesser i livet, personlig stå på tryggere grunn, det Drucker kaller en parallell karriere (Drucker P. F., 2007, s. 165).

Selvledelse er metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger (Johannessen & Olsen, 2008, s. 41). Målet er å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet for å gjøre organisasjonen mer effektiv og på denne måten bidra til økt verdiskapning for kunder, ansatte og eiere. Selvledelse består av fire hovedelementer

(Johannessen & Olsen, 2008, s. 41). Disse er mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. De fire elementene henger sammen og påvirker og fremmer hverandre, se Figur 21.



Figur 21 Hovedkomponenter i selvledelse

Selvledelse handler om å sette seg definerte mål, legge en strategi for å nå målene og ha troen på at målene kan oppnås. Strategien for å nå målene blir å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på ferdighetene slik at man er i stand til å mestre situasjonen. Selvledelse handler om å lede seg selv og være uavhengig av andres ledelse. Som leder i en organisasjon bør de ansatte settes i stand til å lede seg selv i positiv retning og de må oppleve mestring i arbeidsoppgavene sine. En leder bør alltid opptre som positiv rollemodell.

Mennesker opplever mestring når de behersker noe og har troen på at de behersker det. Mestring innebærer at man utnytter sine skjulte ressurser for å ta personlig kontroll over situasjoner man står overfor (Johannessen & Olsen, 2008, s. 42). Når man opplever mestring er den ofte begrunnet i positiv forestillingsevne. Hensikten med en positiv forestillingsevne er å skape nye positive tankemønstre og komme seg bort fra gamle destruktive tankemønstre. Medarbeideren skal oppleve mestring i en positiv flytzone, hvor mennesket opplever en balanse mellom opplevd kompetanse og utfordringer, og en opplever å være et helt menneske (Johannessen & Olsen, 2008, s. 42).

Positiv forestillingsevne handler om at prøver å endre våre tillærte tankemønstre og etablere nye tankemønstre og rutiner. Mange idrettsutøvere benytter seg av positiv forestillingsevne. For eksempel den norske langrennsløperen Petter Northug. Før fem-mila i VM i Oslo gjennomførte han løpet i hodet, mange ganger, kanskje 1000 ganger, han så for seg ulike scenarier med ulike

strategier fra konkurrentene, han vant alle disse mentale løpene i hodet sitt. Når endelig dagen var der følte det for kroppen at han hadde gjennomført løpet tidligere, dette var kjent og trygt. Han var i stand til å ta intuitive avgjørelser underveis i løpet da dette var kjente avgjørelser gjennom mental trening. Hjernen klarer ikke å skille mellom fysisk erfart erfaring og mentalt trent fysisk erfaring. Nervecellene påvirkes på samme måte enten målet er nådd eller dette er en forestilt virkelighet (Johannessen & Olsen, 2008, ss. 63-64). Prosessene i hjernen er den samme både for det visuelt opplevde og det forestilte ved at neuronene ikke skiller på dette (Kreiman, Koch, & Fried, 2000, ss. 357-358).

Drucker hevder at flere og flere kunnskapsmedarbeidere må lede seg selv (Drucker P. F., 2007, s. 139). De må plassere seg i posisjoner hvor deres bidrag er størst, og de vil lære å utvikle seg selv. Selvledelse består av at man som individ definerer og utvikler sine styrker. Det er viktig å spørre seg selv hvordan man presterer og hvor i organisasjonen en som medarbeider hører hjemme. Det er viktig å bidra til felles målsetting (Drucker P. F., 2007, s. 140).

Disse spørsmålene vil besvares gjennom en feedback-analyse. En feedback-analyse vil gi noen aksjonspunkter. Drucker mener det er tre viktige aksjonspunkter som bør følges. Det første og viktigste punktet handler om å konsentrere seg om sine styrker; Plassere seg i situasjoner og posisjoner hvor styrkene kan produsere prestasjoner og resultater. Det andre punktet er at medarbeideren bør jobbe med å utvikle sine sterke sider; Ha fokuset på styrkene sine. Det krever mindre energi å gjøre en bra prestasjon til en toppprestasjon enn en lav prestasjon til en middelmådig. Intellektuell arroganse kan oppstå og føre til invalid uvitenhet, det vil si at en ikke er klar over det selv. Dette er det tredje punktet i en feedback-analyse (Drucker P. F., 2007, s. 142).

2.4.7.1 Mestring

«Mestring er troen på at man kan oppnå noe, som igjen virker positivt på måloppnåelsen.»

(Johannessen & Olsen, 2008, s. 46)

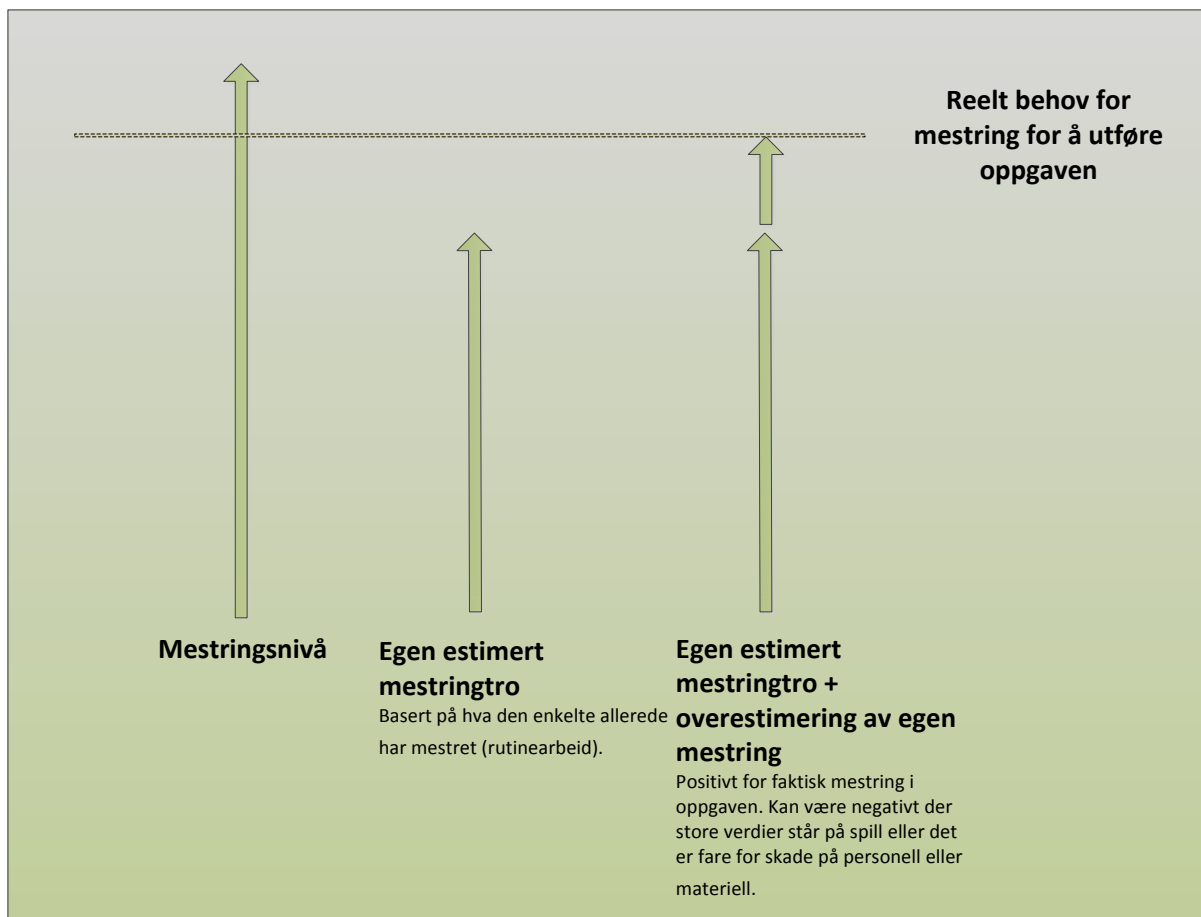
Opplevd mestringsevne består av fem faktorer:

- Ytelseserfaring: Den sterkeste av faktorene, erfaring med mestring tidligere i andre situasjoner.
- Andres suksess: Venner, kollegaer og andre som har suksess
- Forestilt mestring: En tenkt situasjon der en har mestret

- Positiv tilbakemelding: Mer betydningsfullt fra personer med makt eller som en har tillit til
- Fysiologisk og mental tilstand: Sterkere mestringsevne når en er rolig og avslappet

Ut i fra ytelseserfaring alene kan det være lett å slutte at en person som har kontroll på egen mestringsevne vil ha det beste utgangspunktet for å mestre en krevende oppgave. Dette er ikke nødvendigvis tilfellet (Bandura, 1994). Bandura viser til at sosialt velfungerende mennesker ofte kan være avvikerne ved at de bedømmer sine evner til å være bedre enn de er. Mennesker som sliter med sosial angst eller depresjoner kan ha like gode sosiale evner men bedømmer evnene negativt. I arbeidslivet er det i mange tilfeller behov for å strekke seg lengre enn det en gjør som rutinearbeid. Det å skulle nå et høyere mål kan implisere at menneskene må gjøre noe som ikke er gjort før. Dette kan kreve et positivt avvik, illustrert i Figur 22. Bandura skriver at de som overestimerer sine egne evner innenfor realistiske rammer lykkes bedre i å nå høyere mål enn det som er gjennomført tidligere. Et unntak kan være hvis konsekvensen av en feil har en stor økonomisk eller potensielt farlig påvirkning.

Motivasjon hos mennesker er i hovedsak kognitivt skapt motivasjon. Mennesker som overestimerer egen mestringsevne har høyere motivasjon, tro på å lykkes og ser verdien av hva de gjør. Et eksempel Bandura har på dette er at det sjelden er realister blant innovatører. Innovasjon krever ofte at det brytes med eksisterende teorier, det tidkrevende og usikkert. Evne til å tåle avvisning trekkes også frem av Bandura som en positiv egenskap. Nye produkter, teorier eller teknologier kan møte sterke motstand over år eller tiår. Som en kuriositet fikk Vincent van Gogh eksempelvis bare solgt et maleri i sin levetid. Etter sin død har han blitt en av de mest berømte kunstnerne fra 1800-tallet. For å stå imot utfordringer er det derfor behov for en robust mestringstro. Behovet for mestring forandrer seg også gjennom livet fra barn til voksen og eldre (Self-efficacy, 1994). Motivasjon, fungering, evne til å takle motgang og evne til å motstå stress og depresjon avhenger av mestringsfølelse. Et realistisk overestimat av mestringsevne er viktig i alle disse fasene av livet, både for ytelsen til enkeltmennesket, organisasjoner og hele samfunn.



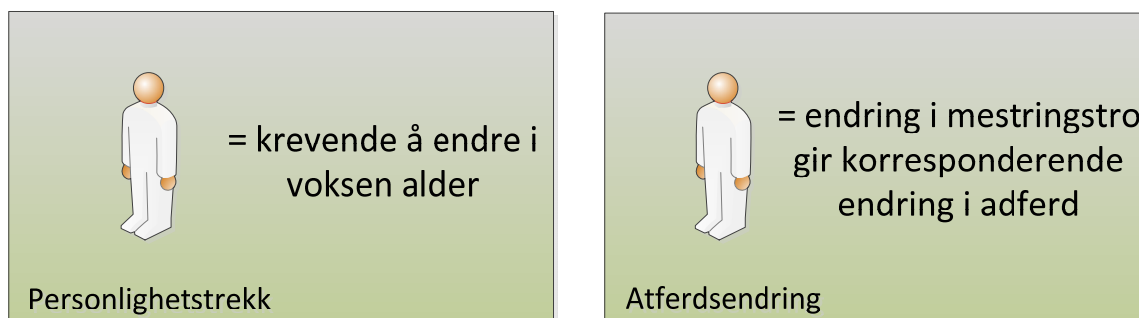
Figur 22 Effekt av overestimert mestringstro

Det er forskjell på mestringstro og selvfølelse. Popa & Podea (2013, s. 722) oppsummerer forskjellen ved at selvfølelse beskriver den emosjonelle og affektive delen av selvbildet, mens mestringstroen beskriver operasjonelle side og ytelse i selvbildet. Selvfølelse er hva en føler om seg selv, mens mestringstro er det en tror en kan gjøre. Selvfølelsen trenger ikke, på lik linje som mestringstro, å reflektere en rasjonell sannhet. Det er en konstant vurdering av egen verdi og aksept. Popa & Podea (2013, s. 721): viser til forskning på selvfølelse:

- Egne forventninger, mål, idealer og ønsker har påvirkning på egen oppfattelse av seg selv
- Selvfølelse er et personlighetstrekk som beskriver om personen har en tendens til positiv egenvurdering og negativ påvirkning
- Forskjell på selvfølelse som tilstand og trekk. Selvfølelsen som trekk er en stabil oppfatning av seg selv. Selvfølelse som tilstand er vurdert selvfølelse i en gitt situasjon

I en situasjon der en enten skal lede seg selv eller andre kan det være hensiktsmessig å kjenne til forskjellen på mestringstro og selvfølelse. Endring av personlighetstrekk for en voksen person kan

krever lang tid og ressurser, i den grad det er mulig. Bloom (1964, s. 230) hevder at selv om det kan være noe endring i et personlighetstrekk vil muligheten for en slik endring bli mindre når stabiliteten til personlighetstrekket øker. Popa & Podea (2013, s. 722) hevder at Bandura har ment at en endring i mestringsfølelse gir en øyeblikkelig endring i adferd. På grunn av manglende kildehenvisning har det ikke vært mulig å bekrefte Popa & Podea sin påstand på dette punktet. Imidlertid viste Bandura (1982, s. 129) til et forsøk der atferdsendring korresponderte nært til endring av mestringstro. En leder kan derfor påvirke adferd til en medarbeider gjennom å stimulere til økt mestringstro, men vil ha vanskeligheter med å påvirke et personlighetstrekk, se Figur 23.



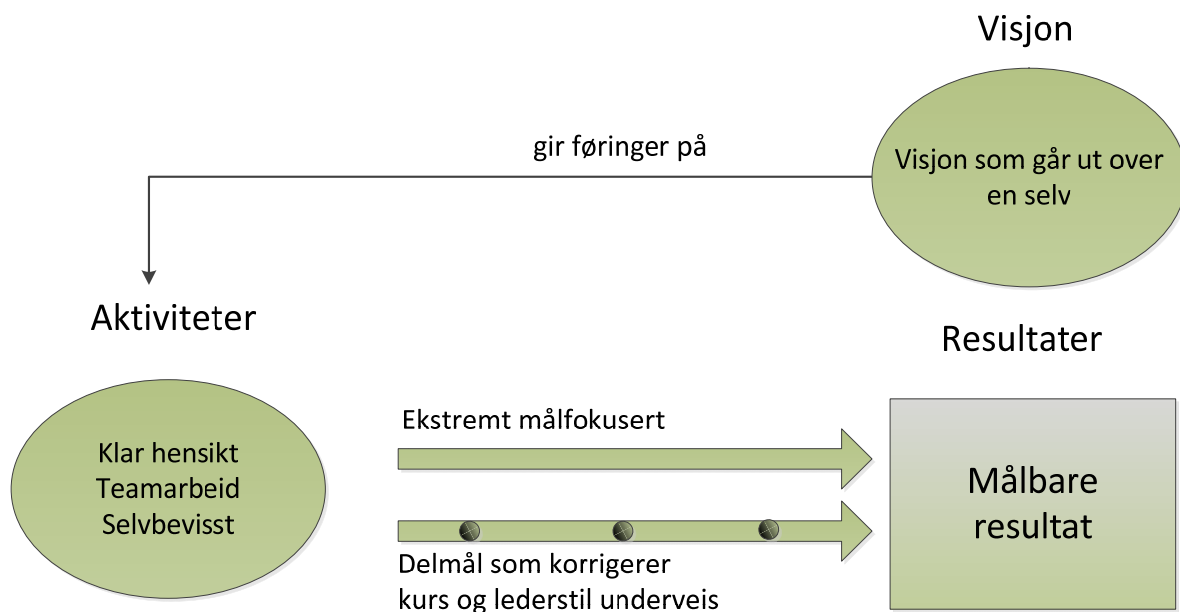
Figur 23 Sammenstilling av Bloom (1964, s. 230) og Bandura (1982, s. 129)

2.4.8 Topp-prestasjoner

Det som skiller topp-prestasjoner og middelmådige prestasjoner er hovedsakelig måten det tenkes på og den indre driven. Det er den indre motivasjonen som avgjør om man når toppresultater eller middelmådige resultater, se delkapittel 2.4.5. For å utvikle topp-prestasjoner er det en rekke faktorer som må være på plass (Johannessen & Olsen, 2008, s. 123):

- De er forpliktet til en visjon som omfatter mer enn deres eget beste
- Aktivitetene har en hensikt
- Resultatene er målbare
- Man jobber i team
- Kursen korrigeres underveis
- Lederstilen korrigeres underveis
- Man opprettholder fremdrift og målfokus
- Man endrer seg i pakt med endringer i omverden
- Man har tiltro til seg selv

Dette er sammenfattet i Figur 24.



Figur 24 Fellestrekk ved personer som har topp-prestasjoner (Johannessen & Olsen, 2008, s. 123)

Visjonen er det målet som en ansatt har satt seg. Dette er større enn seg selv. Visjonen gir aktivitetene en retning. Det er en klar hensikt med aktivitetene som gjøres, på samme måte som en idrettsutøver trener, det er ingen tilfeldigheter med det som det trenes på. I de fleste sammenhenger er man avhengig av et teamarbeid, det vil si at man trenger et team rundt seg for å prestere på toppnivå. Det er flere som deler oppgavene og de ulike teammedlemmene har ansvaret for sitt område. Man er selvbevisst og vet hva som må til for at man skal prestere. Man vet hvilke arbeidsoppgaver som må gjøres, og er ekstremt målfokusert. Det settes delmål og arbeides etter disse. Det blir vanskelig å ha fokus på hele visjonen hele tiden. For å oppnå visjonen må det deles opp i delmål, eller enkle arbeidsoppgaver. Det gjennomføres målinger av delmål og resultatet av disse målingene fører til korrigerende av kurs og lederstil underveis. Medlemmene har en urokkelig tro på visjonen og måloppnåelse. Man har tiltro til seg selv og at man skal klare det, man må bare gjøre arbeidsoppgavene underveis.

Det er den indre motivasjonen som avgjør om man oppnår middels resultater eller topp-prestasjoner, se delkapittel 2.4.5. Det er viktig å fjerne tanker om maktesløshet og ha tro på det som skal gjøres. Tankesettet må settes i en modus hvor medarbeideren tror situasjonen kan mestres. En kan da benytte seg av en teknikk som heter placeboeffekten. Placeboeffekten er at det kun er troen på at noe virker som fører til at det virker (Johannessen & Olsen, 2008, s. 124). Undersøkelser har vist at placebopreparater innen medisin har målbar effekt på cirka 20 % av pasientene.

En annen teknikk som kan benyttes for å oppnå topp-prestasjoner kan være å oppleve positiv mestringssone. Positiv mestringssone er en forutsetning for å oppnå topp-prestasjoner og krever at all oppmerksomhet fokuseres på oppgaven som ligger foran en (Johannessen & Olsen, 2008, s. 125). I positiv mestringssone eksisterer det ingen motstand. Dette er en erfaringstilstand og forståelsen av tid og sted er ikke tilstede. Musikere kaller dette for å være «in the groove» mens idrettsutøvere kaller det for å være i «sonen». For å oppnå denne tilstanden må det avsettes lange sammenhengende økter for å arbeide med utfordringen som skal løses.

Drucker (2007, s. 144) hevder at mennesker bør konsentrere seg om å utvikle sine styrker og på områder hvor man har høy kompetanse og ferdigheter. Det koster mye mer energi og arbeid å forbedre en prestasjon fra inkompetanse til lav middelmådighet enn fra førsteklasses til toppprestasjon. Likevel konsentrerer de fleste mennesker og organisasjoner seg om å gjøre lav kompetanse til middelmådighet i stedet for å bruke energi og ressurser på å gjøre en kompetent person til en stjerneaktør med toppprestasjoner. I følge Drucker bør man fokusere på å bruke ressursene på områder med høy kompetanse og ferdigheter.

2.5 Evne til påvirkning av drivere

2.5.1 Fysisk miljø og omgivelser

Gitt at organisasjonen har økonomiske ressurser kan fysisk miljø og omgivelser være enkelt å endre på. Det ble gjennomført en undersøkelse blant 274 kunnskapsarbeidere i Nederland for å se på hvordan kreativiteten til en kunnskapsarbeider påvirkes av det fysiske miljøet og omgivelsene i organisasjonen (Dul, Ceylan, & Jaspers, 2011). Noen av funnene i denne undersøkelsen er at det er forskjell på hvordan kreative og mindre kreative personer påvirkes av fysisk miljø. En høyere andel av kreative personer påvirkes av fysisk miljø uten at det var signifikant. Fysisk miljø rangeres også bak psykososialt arbeidsmiljø, men kreativ personlighet teller mer enn både fysisk miljø og psykososialt arbeidsmiljø til sammen. Ved ansettelse av personell er dermed den personen du ansetter viktigere enn hvordan det psykososiale miljøet og det fysiske miljøet kan påvirke kreativiteten til denne personen.

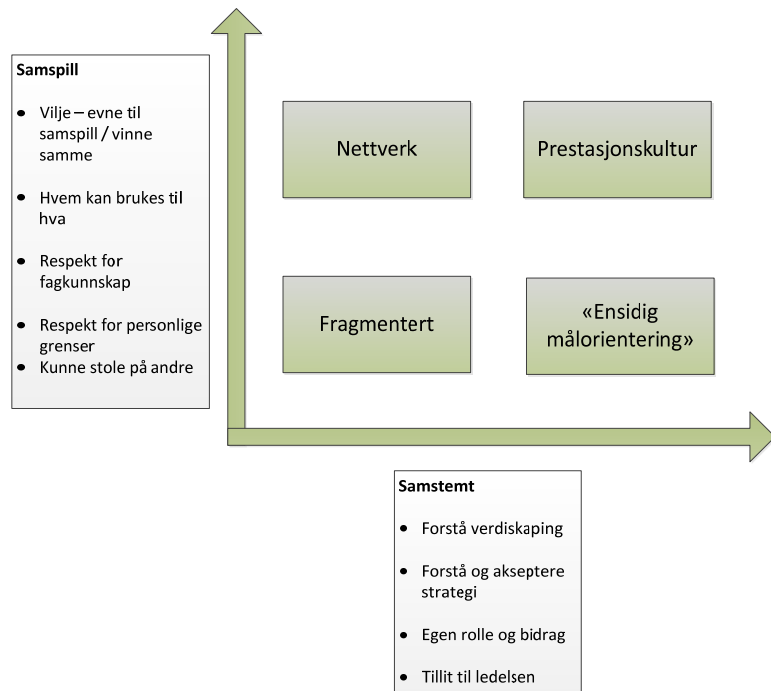
2.5.2 Samspill

En viktig forutsetning for samspill er at medarbeiderne har både vilje og evne til samspill. Samspill går i hovedsak ut på relasjoner mellom medarbeiderne og lederen. Det vil si at det eksisterer en gjensidig avhengighet og at medarbeiderne har ønsket om å lære av hverandre og bidra til hverandres suksess (Andersen & Sæther, 2008), se Figur 25. De må ha ønsket om å

gjøre hverandre gode. Godfotteorien til Nils Arne Eggen har dette som hovedpunkt, det dreier seg om å oppnå egen suksess gjennom å gjøre andre gode. Det var det som fikk Rosenborg til å prestere i Europa på 1990- og 2000-tallet, det handlet ikke om å vise seg frem som enkeltindivider, men som et lag. Denne teorien kan sidestilles med personlig suksess gjennom andre (Johannessen & Olsen, 2008, ss. 141-143). Forutsetninger for en slik suksess er relasjoner basert på ansvar og tillit, å vite hva man vil, oppmerksomhet mot omverdenen og fleksibel atferd.

En annen faktor som må være tilstede er at alle har kunnskap om hverandres sterke og svake sider. Alle må vite hvem som er gode til hva, slik at de kan gjøre hverandre gode. De vet hvem de skal henvende seg til for å få hjelp og hva de kan tilby de andre. Tilsvarende funn ble også funnet i en studie av det amerikanske designselvskapet IDEO (Amabile, Fisher, & Pillemer, 2014). I en organisasjon er det viktig med en leder som kan intervensere når det trengs og har myndighet til å etablere enighet og oppslutning rundt arbeidsoppgaver.

De tre siste faktorene som Andersen og Sæther (Andersen & Sæther, 2008)) har funnet ut er viktig i forhold til samspill er: Respekt for fagkunnskap, respekt for personlige grenser og grunnleggende tillit arbeidsrelasjoner. Dette må være tilstede for at samspillet skal fungere.



Figur 25 Forhold mellom samspill og samstemthet (Andersen & Sæther, 2008)

2.5.3 Samstemthet

Samstemthet handler om å gi prosessene en retning. Det vil si at alle vet hva vi holder på med og at vi har en felles oppfatning av visjonen og forretningsideen til organisasjonen. I næringslivet handler dette om hva som er målene til bedriften, hvor vil den vil. I idretten handler dette om at alle vet hva målene er, alle må ha de felles målene og disse må være kommunisert på forhånd. Det nytter ikke at spillerne i en fotballklubb er mest opptatt og fornøyde med å få lønn, det handler som regel om å vinne og hvor de vil ende på tabellen; Et opprykk, vinne cupen, europaspill. Jo klarere ledelsen kommuniserer disse målene, dess klarere vet spillerne hva de har å forholde seg til og i hvilken retning de skal jobbe.

For å få hele gruppen til å jobbe i samme retning er det viktig at det er en forståelse og ikke minst aksept for strategien og planene for å virkeliggjøre visjonen og forretningsideen. Medarbeiderne må også ha en forståelse for sin egen rolle og bidrag i dette arbeidet. Til slutt må det være tillit til ledelsen. Det må være en tro på at ledelsen har gjennomføringsevnen og egenskaper til å lede gruppen. Dette kan lederen skaffe seg gjennom å gå foran som et godt eksempel og være en rollemodell. Det er viktig å involvere de ansatte i strategi og utviklingsprosesser.

Enkelt sagt hjelper det lite med høy grad av vilje og evne til samspill dersom det ikke gis retning og mål som er forstått både på kollektivt og individuelt nivå, og som virker mobiliserende. Forankring av visjon, strategier og mål, sentrale verdier og enighet om hva som er kritiske suksessfaktorer, er helt essensielt for utviklingen av en prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008, s. 6).

2.5.4 Lederens rolle og funksjon

Drucker har fem prinsipper om ledelse. Disse fem ledelsesprinsippene er: Sette mål, organisere, motivere og kommunisere, etablere måleverktøy for prestasjoner og utvikle menneskene inkludert en selv. Hutton & Holbeche (Drucker P. F., 2007, s. xi) innleder Druckers bok ved å bekrefte at disse prinsippene har vist seg å bestå tidens test.

«Hensikten med positivt lederskap er 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 & Olsen, 2008, s. 107)

Lederens rolle og funksjon er å vise de ansatte oppmerksomhet. Et klassisk eksempel fra ledelseslitteratur er Hawthorne-prosjektet som viste at når en organisasjon får oppmerksomhet fra ledelsen, så øker ytelsen hos dem som får oppmerksomheten. Oppmerksomhet skaper engasjement og engasjement fremmer gode prestasjoner.

2.5.4.1 Involverende ledelse

Involverende ledelse er at ledelsen på alle nivåer inntar en involverende holdning vis-à-vis medarbeiderne, og bidrar til en aktiv og reflektert utvikling av kulturen. (Andersen & Sæther, 2008) Moder Theresa, som arbeidet i slummen i Calcutta, sa dette om ledelse: «Know your people. Love your people». Dette summerer involverende ledelse på en god måte. Lederen må vite og kjenne de som skal bli ledet og det er viktig at det er omsorg for dem. Godt lederskap setter medarbeiderne i gode situasjoner, skaper entusiastiske mennesker og unike prestasjoner.

Marit Breivik forteller at da hun overtok landslaget i 1994, var hovedhensikten hennes ikke alltid å få svar på spørsmålene hun stilte spillerne, men å få de involvert, utfordret og til å ta eierskap til løsningen (Vik, 2007, s. 145): «Jeg er nødt til å bry meg om hver enkelt. Jeg får ikke den personlige forpliktelsen hvis jeg bare henvender meg til gruppen som helhet».

Involverende ledelse handler om at lederen bryr seg og involverer seg i medarbeiderne sine. Lederen må vise omsorg og empati og se de ansatte.

2.5.4.2 Igangsetter av dynamikk og utvikling

Ledere som vil skape resultater, bruker mindre tid på administrasjon og ekspertrollen, og mer tid på den viktigste ressursen for organisasjonene, de ansatte. Ledelse handler om å sette sine medarbeidere i kontakt med sine beste kvaliteter og skape situasjoner hvor de kan ta i bruk disse, hver eneste dag. Det er viktig å vite når man skal utfordre ansatte til å komme litt ut av komfortsonen og utvikle kompetansen sin. Det er lederens oppgave å få de ansatte i flytsonen, eneste måten å vite dette på er å kjenne sine medarbeidere, og for å bli kjent med dem må man bygge relasjonen og bruke tid sammen. Mennesker opplever flytsonen når man mestrer både eksisterende og nye arbeidsoppgaver, og man presterer sammen med andre medarbeidere og opplever arbeidsglede (Vik, 2007, s. 147).

Det som skiller ledelse av prestasjonsgrupper kontra vanlig ledelse er at for å utvikle kompetansen eller prestasjonene må det være en innovasjon og utvikling. Denne utviklingen er lederen sin oppgave å ivareta. Derfor er det så viktig å la medarbeidere stille kritiske spørsmål, man må ønske endring velkommen. Det er det som driver utviklingen videre. I følge Stensbøl (Stensbøl, 2012, s. 245) så vinner man ikke i morgen på de resultatene man vant på i dag. Det er viktig å minne vinnerne på at «du var best i går, men du må utvikle deg ytterligere for å vinne

igjen i morgen». Dette gjelder spesielt for toppidrett, men det er viktig i dagens samfunn (McCord, 2014). Markeder, teknologi, behov endres veldig raskt og derfor er det så viktig å utvikle seg for å beholde konkurranseposisjonen sin. God gjennomføring av endringsprosesser i organisasjoner gir endringer i engasjementet og økt kunnskap, i tillegg til økt mestringfølelse. Det kan bedriften bruke til vekst. Forutsetningen for at endring og utvikling skal finne sted i organisasjoner og bli vellykket er at ledelsen går foran og opptrer som rollemodeller.

Stensbøl har oppsummert hva lederen burde passe på i utviklingsprosesser (Stensbøl, 2012, s. 248):

- Være rollemodell
- Sette medarbeiderne i søkelys
- Definere en tydelig retning, felles mål – gjennom en felles prosess med de ansatte
- Definere utviklingsområder for hver ansatt, som det i tillegg blir gitt tilbakemeldinger på
- Følge tett opp og gi jevnlig tilbakemeldinger
- Drive aktiv coaching
- Involvere medarbeiderne i endringsprosesser
- Kommunisere tydelig
- Måle prestasjoner
- Gjennomføre konsekvens ved hver måling, enten forsterke eller justere ned
- Trene på å utvikle egen lederatferd
- Tildel roller i laget i forhold til egenskaper
- Forlange av de ansatte at de utvikler lederen
- Utfordre og selv ønske å bli utfordret

«Topplederen er den som må trene mest på å utvikle egen atferd. Topplederen har det overordnede helhetsansvaret og må hele tiden demonstrere at hun vil noe og har et inderlig ønske om å være påvirkningskraftig i utviklingsarbeidet. Topplederen må prege organisasjonen han leder. Utviklingsarbeidet er topplers hovedansvar, og arbeidet må relateres til visjonen, de strategiske målene og de operative og personlige målene.» (Stensbøl, 2012, s. 117)

3 Metode

3.1 Innledning til metode

Forrige kapittel ga en oversikt over aktuell teori om prestasjonskultur, drivere og hvordan en leder kan påvirke ansatte til bedre prestasjoner. Formålet med denne oppgaven, forskningsspørsmålene og problemstillingen, var å kartlegge drivere hos de ansatte, hvordan lederne kan påvirke disse og hvordan dette inngår i en prestasjonskultur sett fra en leders perspektiv. I dette kapitlet beskrives det generelt om metode og hvilken metodikk som ble valgt for å undersøke forskningsspørsmålene. Det finnes to hovedretninger innen metode, disse er kvantitativ og kvalitativ metode. I tillegg kan disse metodene kombineres (Jacobsen, 2012, ss. 135-138). Kvantitativ metode handler om at virkeligheten kan beskrives i tall, eksempelvis ved hjelp av en spørreundersøkelse (Jacobsen, 2012, s. 31). Kvalitativ metode handler om å beskrive virkeligheten i ord. Dette kan blant annet være å hente kunnskap om hvordan mennesker tolker virkeligheten ved feltarbeid eller åpne intervjuer (Jacobsen, 2012, s. 31).

I denne oppgaven ble kvalitativ metode og intervjuer valgt som undersøkelsesform. Det gjøres detaljert rede for denne metodikken og argumentasjon for dette valget senere i kapitlet. Det redegjøres i tillegg til alternativ metodikk som kunne vært valgt i denne undersøkelsen.

3.2 Oversikt over metodiske tilnærminger for vitenskapelige undersøkelser

3.2.1 *Kvantitativ metode*

Kvantitativ metode bruker tall og målbare verdier i et standardisert format som enkelt kan behandles i datamaskiner (Jacobsen, 2012, s. 132). Forskeren oppnår gjerne et statistisk grunnlag etter en større undersøkelse. Denne metoden egner seg godt når det er tallmaterialet man skal innhente, eller ting som er lett målbart. Innen samfunnsvitenskapen er denne metoden gjerne kritisert fordi den prøver å kategorisere følelser og opplevelser hos mennesker i grafer og diagrammer uten å sette det hele inn i en kontekst. Undersøkeren får en avstand til respondentene og utvalget av spørsmål kan være med å forme konklusjonen til undersøkelsen (Jacobsen, 2012, ss. 133-134).

3.2.2 *Kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode*

Jacobsen (2012, ss. 135-138) beskriver at kvantitativ og kvalitativ metode kan kombineres, selv om dette kan være mer kostnadskrevenende. En slik kombinasjon kan skje på flere nivåer. Ved en

kombinert datainnhenting kan det være kvalitative spørsmål i et spørreskjema eller innhentes kvantitative data som del av et intervju. Kvalitative undersøkelser kan også benyttes for å bygge kunnskap før en kvantitativ undersøkelse utarbeides. Et siste anvendelsesområde er å bruke en kvalitativ metode i etterkant av en kvantitativ undersøkelse for å avklare eller tydeliggjøre resultatene. Ut over disse anvendelsene kan de metodene kombineres for å validere resultater. Eksempelvis at resultater fra et kvalitativt intervju sammenlignes med kvantitativ statistikk. Jacobsen (2012, s. 230) kaller en slik anvendelse for triangulering. Dette er nærmere beskrevet i delkapittel 3.7.

3.2.3 Kvalitativ metode

Motsetningen til kvantitativ metode er kvalitativ metode. Denne metoden er mye brukt innen samfunnsvitenskapelig forskning. Metode og teori er i kvalitativ metode hovedsakelig basert på en helhetlig og kontekstuell forståelse. Situasjonen gir kun forståelse og mening ved å sette situasjonen i en kontekst, det vil si omgivelsene. Dette er en motsetning til kvantitativ metode som har sitt utspring fra positivismen og streber etter å være nøytral, objektiv, presis og generaliserende. Epistemologien i kvantitativ metode har forståelse og beskrivelse av objektiv virkelighet som grunnlag (Jacobsen, 2012, ss. 25-28) og at slutningene er generelle og basert på kumulativ kunnskap (Jacobsen, 2012, s. 32). Virkelighetsoppfatningen i kvalitativ metode kan være subjektiv. Hermeneutikken avslører symbolikken og forstår. Epistemologien i kvalitativ metode har som utgangspunkt å finne det unike og særegne, at virkeligheten er skapt og må forstås av mennesker og at kunnskapen er lokal og unik (Jacobsen, 2012, s. 32).

Kvalitative metoder konsentrerer seg om data som samles inn i form av ord, setninger og fortellinger (Jacobsen, 2012, s. 163), se Figur 26 ulike kvalitative teknikker.

Datagrunnlaget i en kvalitativ metode vil ofte ikke være representativt da det ikke er tilstrekkelig antall informanter til at dette kan hevdes. Man bruker gjerne kvalitativ metode når man ønsker å undersøke sosiale prosesser og sosialt samspill mellom mennesker. Datagenerering foregår enten gjennom intervju eller observasjon, men kan også innhentes gjennom dokumentundersøkelser. *«Kvalitative metode er meget godt egnet, ikke bare til å forstå at noen fenomener henger sammen, men også forstå hvorfor de henger sammen (...) denne metoden kan, gjennom sin rike informasjon, gi oss mer detaljerte opplysninger om hvilke mekanismer som fungerer»* (Jacobsen, 2012, s. 202). Denne metoden er diskutert og kritisert for at den ikke representerer nøytral forskning, forskningen kan bli farget av forskeren. Motkritikken til dette er at det er umulig å snakke om mennesker og følelser uten å være påvirket av forskerens verdisyn. Det kan være

bedre at materialet blir tolket og farget underveis av forskerens tanker og meninger enn at prosjektet mister data, informasjon og kunnskap. Prosessen med å forstå innebærer også å tolke data som er innhentet. Dette betyr igjen at egne fordommer eller forutsetninger vil få innvirkning for at innholdet skal få mening (Gadamer, 1975, s. 398). Dette er et tveegget sverd ved kvalitativ forskning, nærheten til intervjuobjektene kan gi større åpenhet men samtidig gjøre at forskeren setter seg i en situasjon der kritisk refleksjonen kan bli vanskelig (Jacobsen, 2012, s. 130). Jacobsen (2012, s. 128) hevder at en ren induktiv tilnærming bare er et ideal. All informasjon vil være farget av forskeren i forskjellig grad. Allikevel vil dette samtidig kunne gi høyere relevans for de som blir undersøkt.

Det er umulig å være helt nøytral, men så lenge man spiller med åpne kort og forklarer hvor man står, kan dette fortsatt være god forskning. Det er helt umulig å sette mennesker og handlinger inn i statistikk, en vil kunne miste altfor mye verdifull informasjon underveis. Jacobsen (2012, s. 130) beskriver teknikken refleksivitet som et svar på dette. Refleksivitet vil si at forskeren forklarer for sitt publikum på hvilken måte han har blitt påvirket av omgivelsene. Jacobsen henviser til Atkinson & Hammersley (1996, s. 35): «Vi har ingen mulighet til å stille oss utenfor den sosiale verden vi studerer, og heldigvis er det heller ingen nødvendighet. (...) I stedet for å se på forskningssituasjonens reaktivitet utelukkende som en feilkilde, kan vi utnytte den i positiv retning.»

	Egnethet	Mulige undersøkelseeffekter
Individuelt intervju	Måler individuelle, personlige synspunkter på et fenomen / forhold. Her teller alle likt.	Intervjuereffekt – dvs. at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater. Konteksteffekt – dvs. at stedet der intervjuer foretas, kan skape spesielle resultater.
Gruppeintervju	Måler gruppesynspunkter eller gir et inntrykk av enighet / uenighet i en gruppe. Alle enheter teller ikke likt.	Intervjuereffekt – dvs. at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater. Konteksteffekt – dvs. at stedet der intervjuer foretas, samt De relasjoner som oppstår i gruppen, kan skape spesielle resultater.
Observasjon	Måler hva brukerne faktisk gjør i en naturlig sammenheng, i stedet for hva de sier de gjør (intervju).	Observatøreffekt – dvs. at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater. Konteksteffekt – dvs. at stedet der observasjon foretas, kan skape spesielle resultater.
Dokumentundersøkelse	Måler forhold indirekte når primærdataba er umulig å innhente. Den kan brukes når vi ønsker synspunkter på eller fortolkning av en hendelse, eller hva mennesker faktisk har gjort i en situasjon (referater)	Tilgang til dokumenter. Hvordan passer dokumentenes bruk av data til problemstillingen= Har vi kontroll over mulige feilkilder? Kan vi stole på de kildene data kommer fra?

Figur 26 Datainnhentingsmetoders egnethet og undersøkelseeffekter (Jacobsen, 2012, s. 167)

3.2.3.1 Intervju

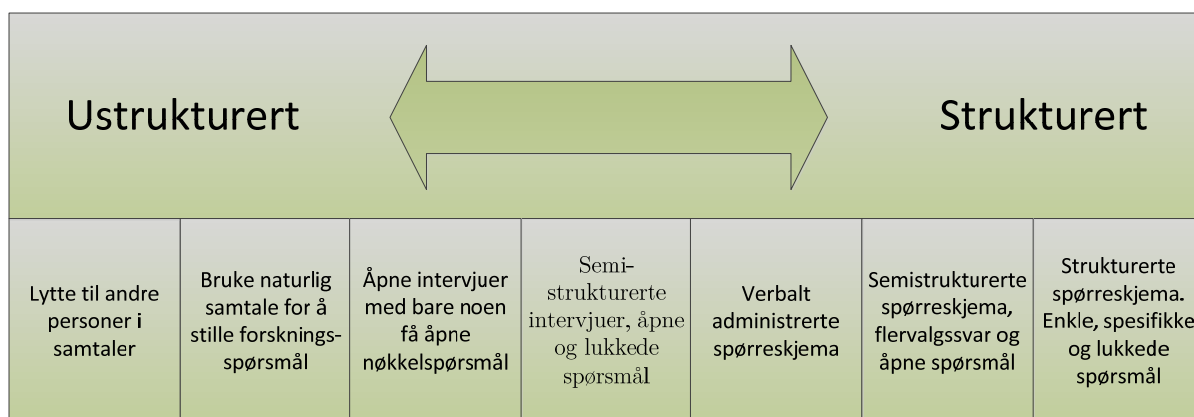
Et intervju måler individuelle og personlige synspunkt på et fenomen. Intervjuet gir forskeren mulighet til dialog med intervjuobjektet og mulighet for å avstemme intervjuguide og

fremgangsmåte underveis. Gruppeintervjuet beskrives ikke separat siden dette i stor grad er likt som et individuelt intervju.

Kvale (1996, s. 145) har utarbeidet seks kvalitetskriterier for et intervju som er nyttig å kjenne til i både planlegging, gjennomføring og evaluering av intervjuer:

- Omfanget av spontant, rikt, spesifikt og relevante svar fra intervjuobjektet
- Dess kortere spørsmål fra intervjueren og lengre svar fra intervjuobjektet, jo bedre
- Omfanget av hvordan intervjueren følger opp intervjuobjektets svar med oppklarende spørsmål
- Det ideelle intervjuet blir i stor grad tolket av intervjuer i løpet av selve intervjuet
- Intervjueren forsøker å verifisere sin tolkning av intervjuobjektets svar underveis
- Intervjuet kommuniserer seg selv som en enhet uten å kreve ekstra beskrivelser og forklaringer

Intervjuer kan være i en form fra strukturerte til ustrukturerte (Gillham, 2000, s. 6). Når man anvender en slik metode kan det være hensiktsmessig å redigere intervjuguiden underveis. For forskeren kan det være nyttig å se hva som kommer frem og om det er nye aspekter som er kommet frem underveis i prosessen, som det kan være verdt å ta tak i. Intervjuer kan også gjennomføres flere ganger med samme informant. Dette er for å utdype temaer som har kommet frem i senere intervjuer. «*Men jo mer i dybden vi ønsker å gå, jo mer vi ønsker å forstå ett enkelt tilfelle, desto viktigere blir det å gjøre gjentatte intervjuer med samme respondent*» (Jacobsen, 2012, s. 149).



Figur 27 Figur etter The verbal data dimension (Gillham, 2000, s. 6)

Det åpne individuelle intervjuet egner seg best når det er få enheter som undersøkes. Jacobsen (2012, s. 143) sier at åpne individuelle intervju egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkninger av fenomen. Den enkeltes forståelse og mening vil komme godt frem ved bruk av dybdeintervju. «*Personlige intervju er en klar form for individualisering. De får frem den enkeltes holdninger og oppfatninger (...) Hvis vi gjennom individuelle intervjuer påberoper oss å ha fått tak på hva en gruppe mener, kan vi ha store problemer med gyldigheten*» (Jacobsen, 2012, s. 142)

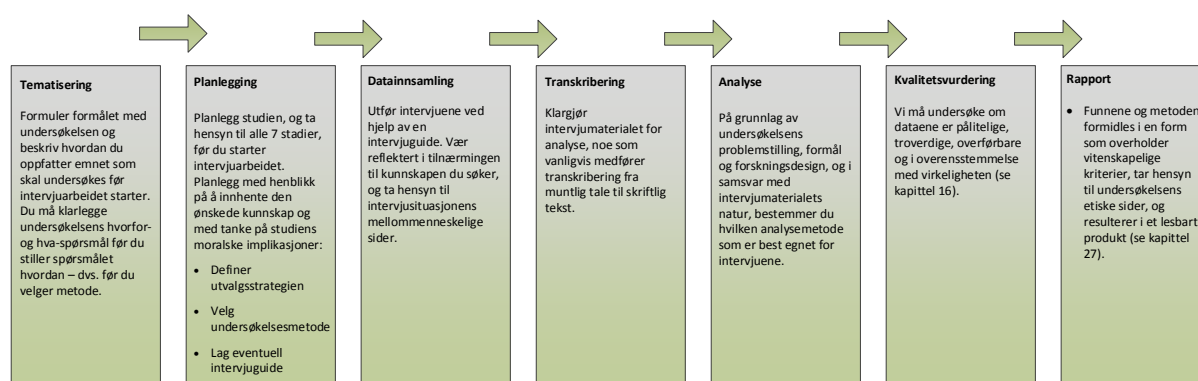
Intervjuene bør gjennomføres ansikt til ansikt. «*Det ser ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema i ansikt til ansikt intervjuer enn over telefon/internett. Den mest sannsynlige grunnen er at det er enklere for to personer å oppnå personlig kontakt når de sitter fysisk overfor hverandre. Det skapes lettere et klima av fortrolighet*» (Jacobsen, 2012, s. 143). Intervjuene kan gjennomføres på et kjent naturlig sted for, dette kan skape en følelse av trygghet for intervjuobjektet.

Jacobsen hevder at utvalget av respondenter som oftest bør være formålsorientert. Dette innebærer at utvalget bør være styrt av hva slags informasjon vi ønsker å få (Jacobsen, 2012, s. 176). Det kan være flere utvalgsriterier for informanter i kvalitativ metode. Utvalgsriteriene kan også endres etter delvis gjennomføring av undersøkelsen. Eksempelvis at gjennomføring av noen intervjuer gir forskeren kunnskap om hvordan han kan endre utvalget for å kunne komplettere problemstillingen han arbeider med.

Kvale (2006, ss. 483-486) nevner det asymmetriske forholdet i et intervju. Intervjuet kan ikke sees på som en dialog siden intervjuet er et møte med et mål og en samtale med en hensikt. Det er ingen felles interesse i samtalen, samtalen er til for intervjueren. Kvale trekker frem noen hovedpunkter som kategoriserer disse påstandene. Intervjueren er herre over intervjuet, bestemmer både tid, innhold, spørsmål, oppfølgingsspørsmål og avslutter samtalen. Intervjuet er i form en enveisdialog ved at det kan oppfattes som upassende at intervjuobjektet stiller spørsmål tilbake til intervjueren. For intervjueren kan intervjuet oppfattes som et instrument for å oppnå egne mål, uten nødvendigvis en god samtale eller med en felles målsetning om å finne frem til sannhet. Manipulativ dialog kan være en passende betegnelse på et intervju ved at intervjueren har en skjult agenda med spørsmålene som stilles, enten ved terapeutiske metoder eller lede intervjuobjektet i en retning uten at intervjuobjektet vet hvor intervjueren vil. Intervjueren har monopol på å tolke hva som sies og få dette til å passe i sine teorier.

Det asymmetriske forholdet i et intervju kan reduseres eller settes på prøve. Intervjuobjektene kan ha forskjellige type mottiltak mot intervjueren, eksempelvis svare hva de tror intervjueren vil høre eller trekke seg fra intervjuet. Intervjueren kan også la intervjuobjektet lese igjennom notater eller konklusjoner fra intervjuet, selv om dette intervjuerne sjelden lar intervjuobjektene får siste ord i betraktninger (Kvale, 2006, s. 485).

Figur 28 viser en fremstilling av faser i kvalitative intervjuer i en sekvensiell modell. En av fordelene med kvalitativ metode er at den kan være iterativ, iterasjonene gjennomføres i parallell og tilpasses underveis i gjennomføring av en undersøkelse (Jacobsen, 2012, s. 187). Gjennomføringen av en undersøkelse trenger derfor ikke skje sekvensielt slik modellen viser. Modellen gir allikevel en oversikt over de ulike fasene av forskningsprosessen som ble gjennomført.



Figur 28 Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode (Kvale & Brinkmann, 2009)

3.2.3.2 Observasjon

Observasjon dreier seg i hovedsak om å registrere hva personers og gruppers atferd er. Det skal registreres hva mennesker faktisk gjør, ikke hva de sier de gjør. Undersøkeren vil ta sine egne notater og observere med egne øyne hva som skjer (Jacobsen, 2012, ss. 159-161). Observasjon kan ha to former, enten åpen eller skjult, det vil si at alle vet hvorfor vi er der og hva vi skal observere. Observatøren kan ha en deltakende eller ikke deltakende rolle.

3.2.3.3 Dokumentundersøkelser

Jacobsen (2012, s. 134) betegner dokumentundersøkelser som sekundærdata, data som er samlet inn av andre. Et av problemene med slike data er at hensikten med at de ble samlet inn kan være enten ukjent eller ha et annet formål.

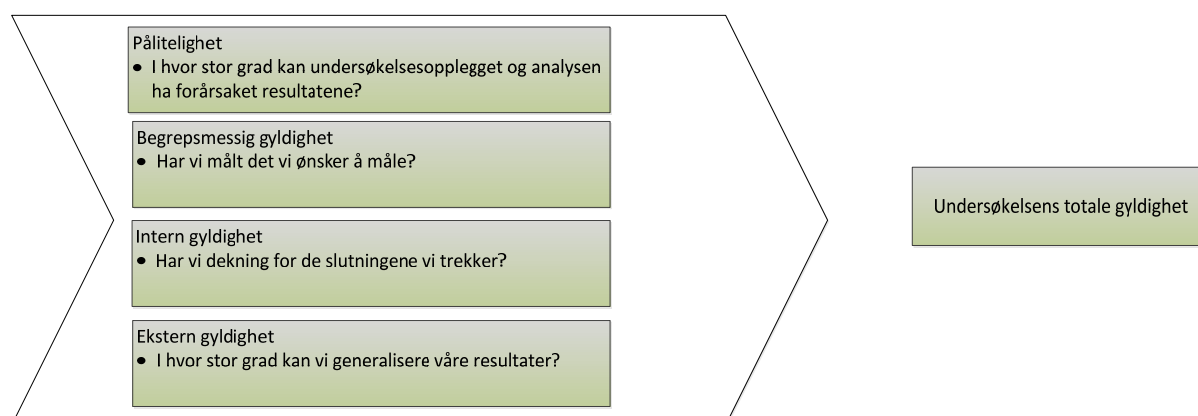
3.3 Validitet og reliabilitet

En påstand som ofte fremmes er at kvalitative metoder ikke finner annet enn hvordan den som undersøker har forstått fenomenet (Jacobsen, 2012, s. 31). Datainnsamlingen påvirker gyldigheten til data som blir innsamlet (Jacobsen, 2012, ss. 141-142). Metoden som benyttes kan påvirke resultatet, undersøkelseeffekten. Metoden som benyttes kan også være en kilde til feil ved at den kan være selektiv i informasjonsinnhenting. En metode for å sjekke gyldighet og pålitelighet kalles triangulering. Generelt er metodetriangulering å benytte kvalitative eller kvantitative metoder for å kompensere for svakheter med metoden som er benyttet i en undersøkelse (Jacobsen, 2012, s. 124). For kvalitativ metode kan det benyttes ulike metoder, intervjuere og personer for å analysere funnene. Dette er en tilnærming til gyldighet og pålitelighet som er omstridt i forhold til at kvalitativ metode. Det kan hevdes at kvalitativ metode i natur kan være vanskelig eller umulig å repetere (Jacobsen, 2012, ss. 229-230).

Validitet handler om hvorvidt innsamlingen av data er egnet til problemstillingen som ligger til grunn for undersøkelsen. Reliabilitet handler om hvor mye en kan stole på resultatene.

Jacobsen (2012, s. 19) viser til blant annet Thagaard (1998) sin motstand mot å bruke validitet og reliabilitet innenfor kvalitative metoder. Grunnen til dette er knytningen disse begrepene historisk har mot kvantitativ metode og positivismen.

En forklaring på de ulike komponentene som inngår i en undersøkelses totale gyldighet er vist i Figur 29.



Figur 29 Elementer i en undersøkelses totale gyldighet (Jacobsen, 2012, s. 387)

3.4 Valgt metode

I denne oppgaven har kvalitativ metode vært benyttet. Studiet var en deskriptiv studie hvor det ble studert et fenomen; prestasjonskultur. Forskningsdesignet har vært inspirert hermeneutikken med en beskrivelse og forståelse av dette fenomenet. Kvalitativ metode er den metoden som er best egnet siden formålet var å forske på og undersøke sosiale prosesser og sosialt samspill. Hensikten med kvalitativ metode er å oppnå en forståelse av et fenomen. Ønsket resultat var å oppnå en forståelse som kan gi en forklaringsmodell til lignende situasjoner, det spesifikke satt i en helhetlig kontekst.

Primærdata har blitt samlet inn av forfatterne av denne oppgaven. Det individuelle intervjuet ble valgt som teknikk i denne oppgaven i en semi-strukturert form med åpne og lukkede spørsmål. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass eller et nøytralt møtested. På forhånd ble det estimert at det var behov for i underkant av ti intervjuer, men med mulighet for å intervju flere respondenter ved behov.

3.5 Planlegging og datainnsamling

Tematisering av problemstillingen i oppgaven ble gjennomført kapittel 1. Dette var utgangspunkt for den videre planleggingen av datainnsamlingen.

3.5.1 Utvalg av respondenter

Individuelle intervjuer har som kvalitativ metode generelt begrensninger på omfang av antall respondenter på grunn av en tidkrevende prosess med både datainnsamling og prosessering av intervjuene i etterkant. Kvale (1996, ss. 176-185) advarer mot det han kaller 1000-sidersspørsmålet. Det vil si at mengden av innsamlet materiale gjør det vanskelig å analysere dette.

Oppgaven handler om hvordan skape en prestasjonskultur og hvordan utøve prestasjonsledelse. Det ble gjort en vurdering på at det var mest hensiktsmessige å intervjuere ledere i posisjoner hvor de kan utøve prestasjonsledelse og hvor de sitter i en posisjon som gjør at de kan påvirke kulturen i organisasjonen. Prestasjonskultur og ledelse av dette ble antatt å ha en strategisk forankring i virksomhetene og informantene måtte derfor ha en lederfunksjon på høyt nivå innen sin organisasjon. Det ble valgt å intervjuere ledere i sentrale lederfunksjoner i sine organisasjoner.

Respondentene ble valgt fordi de ble oppfattet som informanter med troverdighet og gyldighet. Det vil si at det som ble fortalt kan bekreftes og oppfattes som pålitelig i etterkant.

Etter å ha intervjuet 10 respondenter var det mulig å se en trend i empirien. Da antall respondenter var tilstrekkelig til å få en dybde i datamaterialet.

Kjønn eller alder var ikke et av utvalgsriteriene i undersøkelsen, men vi intervjuet ledere av begge kjønn. Erfaring var det viktigste utvalgsriteriet. Utvalget som ble brukt og undersøkt i denne oppgaven var utvalgt strategisk og ikke representativt for alle ledere i norsk næringsliv.

Følgende personer ble intervjuet:

Aage Christensen	Regionbanksjef Sparebank 1 Asker og Bærum
Børge Moholt	Økonomidirektør Telenor Digital
Cecilie Stenersen	Underdirektør Meteorologisk Institutt
Gudbrand Fossbråten	Banksjef bedriftsavtaler Sparebank 1 Oslo og Akershus
Ivar Kroghrud	Tidligere administrerende direktør Questback
Lars Hjorth	Daglig leder Stabæk Fotball
Mette Solstrand	Administrerende direktør Teleplan Consulting AS
Monica Mathisen	Direktør Bedriftsmarked Sparebank 1 Oslo og Akershus
Thor-André Svendsen	Tidligere administrerende direktør Ventelo
Trond-Morten Lindberg	Administrerende direktør BDO Norge

3.5.2 Intervjuguide

Det ble utarbeidet en intervjuguide i forkant med noen åpne og lukkede spørsmål og hvilke temaer som ville bli tatt opp under intervjuene. Intervjuguiden ble justert og avstemt underveis i gjennomføring av intervjuene blant annet når informantene introduserte nye temaer. Det var naturlig at intervjuobjektene kjente til temaet og formålet med intervjuet. Intervjuguiden ble tilsendt intervjuobjektet i forkant av intervjuene. Det ble klargjort for intervjuobjektet hva som

var intensjonen med oppgaven og hvordan informasjonen ville bli benyttet. Etter dette startet intervjuene. Intervjuguiden er vedlagt denne oppgaven, se vedlegg A.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuet hadde til hensikt å utfylle teorien samt tilføre ny kunnskap til verden. Intervjuene har bidratt til å gi kunnskap om ledernes roller i organisasjonene.

Intervjuet i form skulle var et personlig og individuelt intervju hvor intervjuer og respondent snakket sammen og hadde en fri og åpen dialog. Intervjuene foregikk ansikt til ansikt og det ble lagt få eller ingen begrensninger på hva respondenten kunne si (Jacobsen, 2012, s. 142).

Lydopptager ble brukt slik at fokuset til intervjuer er på objektet og dialogen. Ved å benytte lydopptager var det mulig å få med ordrett hva respondenten sa slik at dette kunne transkriberes i ettertid. Som intervjuer var øyekontakt og fokus på personen viktig for å oppnå fortrolighet og kunne oppfatte små ting underveis i intervjuet. Intervjuene hadde en varighet på mellom en og en og en halv time. Kun stikkordsnotater for oppfølgingsspørsmålet ble tatt under intervjuene, hvis det var ting som kom opp eller som det var ønskelig å ta opp senere i intervjuet. Informantene ble gitt opplysninger om at datamaterialet ikke ville benyttes til annet enn formålet som ble bekjentgjort.

3.6 Analyseteknikk

Intervjuene ble transkribert og transkripsjonen av intervjuet er derfor datagrunnlaget var undersøkelsen. Transkripsjonen av intervjuet kan i etterkant åpne for mulig kontroll av rådata, men ikke annen type bruk enn formålet med undersøkelsen. Da datamaterialet var transkribert ble det kategorisert i et tankekart. Det vil si at det ble samlet i grupper som lignet på hverandre for å kunne systematisere det i ulike temaer og fenomener. Dette ble gjort for at mengden datamateriale ikke skulle bli u håndterlig. Når kategoriene var opprettet og systematisert var neste skritt å finne sammenhenger i datamaterialet og ulike trekk ved undersøkelsen. Denne struktureringen innebar en oppdeling av helheten i et sett enkeltelementer. Det ble analysert hva intervjuene hadde til felles, eller hva som skiller dem (Jacobsen, 2012, s. 186). Hermeneutisk analyse har vært anvendt i oppgaven. Det vil si at det vil hele tiden har vært en veksling mellom detaljer og helheten i materialet. Schmidt (2006, s. 4) definerer den hermeneutiske sirkelen til at delene bare kan forstås når en forstår helheten at helheten bare kan forstås når en forstår delene.

3.7 Etiske betraktninger

Problemstillingen er en studie av den sosiale verden, kvalitativ metode er derfor egnet for en slik datainnsamling. Det ble intervjuet 10 personer for å få en bredde i utvalg av informanter, men det skulle være representanter for mellomstore eller store norske organisasjoner. Utvalget av informanter tilsier at resultatene ikke nødvendigvis er gyldig for mindre virksomheter. Funnene i undersøkelsen samsvarer med eksisterende litteratur, dette er en indikator på at validiteten til undersøkelsen er ivaretatt.

Det er benyttet lydopptaker for å sikre reliabiliteten til innsamlet data. Dette var viktig ettersom intervjuene var semi-strukturerte. Opptakene og transkripsjonene ga mulighet til å analysere hvorvidt forfatterne av denne oppgaven påvirket intervjuobjektene svar.

Det er gitt samtykke fra samtlige av respondentene til bruk av datamaterialet i denne oppgaven.

3.8 Metodekritikk

Litteraturstudiet tok for seg hva andre har erfart innenfor problemstillingen til oppgaven. Intervjuene dekker lederne og deres syn på ledelse i en prestasjonskultur, drivere og påvirkning. Det ble vurdert om det også skulle gjøres intervjuer av medarbeidere under lederne som ble intervjuet. Dette kunne gitt en begrenset mulighet til å gå i dybden samtidig som det kunne gitt en bredere forståelse av teoriens anvendelse. Det ville også gitt noen utfordringer knyttet til validitet. Mullins (2005, ss. 485-487) beskriver at positive opplevelser og prestasjoner kan lett tilskrives egen prestasjon, de dårlige prestasjonene og opplevelsene kan være lette å tilskrive eksterne forhold og andre personer. Dette ville vært en utfordring hvis medarbeidere skulle vurdere sine egne drivere. Grunnet omfanget og ønske om dybde ble kun ledere intervjuet.

Dokumentundersøkelser kunne gitt noen generelle betraktninger rundt relabilitet og validitet knyttet til resultatene fra intervjuene. For å kunne gi en slik studie en verdi ville eksempelvis referater fra møter i virksomhetene, strategiplaner mv. ha blitt undersøkt. Både av hensyn til omfang på arbeidet og behov for konfidensialitet på denne type materiale, ble det valgt at det ikke skulle benyttes dokumentundersøkelser i denne oppgaven. En slik strategi kunne ellers ha begrenset antall informanter som ville stille til intervju.

Det kunne også blitt benyttet observasjon av en gruppes atferd eller dialog mellom lederen og gruppen. Dette kunne gitt innblikk i kulturen i organisasjonen. Omfanget av innsamling av slik type empiri ble vurdert til å være for tidkrevende til at observasjon ble benyttet.

4 Resultater

4.1 Struktur på resultater

I forrige kapittel ble metoden for intervjuer og innsamling av empiri beskrevet. I dette kapitlet presenteres hovedtrekk og ekstrakter av funnene som har fremkommet i intervjuene. Disse ekstraktene vises som kulepunkter i dette kapitlet. Kategoriseringen av funnene er gjort i hovedkategorier med underkategorier der det er relevant eller nødvendig for å spisse innholdet på spesielle emner, se Figur 30. Hensikten med strukturen er å presentere en kronologisk fremstilling av hvordan informantene beskriver en prestasjonskultur, hva som ligger i prestasjoner, drivere og hvordan disse kan påvirkes. Til slutt beskrives funn omkring lederrollen i en prestasjonskultur. Resultatene kan allikevel leses kronologisk eller enkeltvis i kategorier.

Undersøkelsen hadde vekt på lederperspektivet med påvirkning av drivere, hvordan lederne ser på evne til å påvirke og lederrollen. En oversikt detaljert fremstilling av ansattes drivere finnes i litteraturgjennomgangen i denne rapporten, se delkapittel 0.



Figur 30 Struktur på resultater

4.2 Prestasjonskultur

«A nation's culture resides in the hearts and in the soul of its people»

- Mahatma Gandhi

4.2.1 *Betraktninger rundt begrepet prestasjonskultur*

For å få en ramme rundt problemstillingen i oppgaven og avklare begrepsforståelse ble intervjuene innledet med betraktninger rundt begrepet prestasjonskultur. Informantene forklarte hvordan de selv kjente begrepet og hva de selv mener ligger i det. Flere av informantene identifiserte begrepet med idrett.

- En prestasjonskultur har elementer fra idrett. Det er viktig å definere hva som skal til for å lykkes og ha en kontinuerlig læringsprosess og streben etter å bli bedre. Motivasjon som først vil få en gevinst i et langt tidsperspektiv, som måneder og år. Et slikt arbeid krever en viss grad av kynisme i forhold til å ha fokus. Måten stimulering og vedlikehold av gjennom en karriere kan skje er interessant. Begrepet gir assosiasjon til utøvere som Marit Bjørgen eller Ole Einar Bjørndalen.
- Prestasjonskultur handler rett og slett om å tjene penger. Cash fra drift.
- Informanten beskriver at selvledelse er en naturlig del av en kunnskapsorganisasjon og at medarbeiderne står fritt til hvordan de skal løse oppgavene sine.
- Definerer det til å være en kultur som fremmer fremgang og leverer resultater. Prestasjonene er at en av og til gjør det godt og leverer resultater.
- En prestasjonskultur er krevende uten at det gis mange sjanser.
- Informanten prøver å gi nytilsatte et inntrykk av prestasjonskultur når de ansettes, ikke at fredagskaffen er det viktigste.
- Nøye planlegging over tid som gir resultater.

4.2.2 *Hvordan en prestasjonskultur vises i en organisasjon*

Når rammen og begrepet prestasjonskultur var på plass var det naturlig at informantene forklarte hvordan prestasjonskulturen vises eller kommer til uttrykk i en organisasjon.

- Virksomheten informanten arbeider i har endret seg de siste årene til å ha en kultur der medarbeiderne skal prestere og få økonomisk resultat. Personene som ikke vil ha et

prestasjonsbasert arbeid har enten sluttet eller funnet seg mindre prestasjonsbasert arbeid i virksomheten.

- Organisasjonen har arbeidet målrettet med å oppnå en felles kultur i alle avdelingene og oppnådde en topplassering i undersøkelsen «Great Place to Work».
- Tydelighet og logikk er viktig i en prestasjonskultur, både fra styret til leder og fra leder til medarbeider.
- En av respondentene nevner at kultur kan være en bærebjelke eller en grunnmur selv om den ikke erstatter virksomhetens strategi. Denne kulturen vil igjen tiltrekke seg rett type kompetanse ved at kulturen bestemmer hvilken måte selskapet blir sett på. Informanten mener at kultur kan sees på som en driver, «Culture eats strategy for breakfast».
- Informanten peker på at utfordringen med prestasjonskultur er å ha rett personell. Særlig i avdelinger med få ansatte kan dette få stor innvirkning for prestasjonen til gruppen.
- Informanten hevder at gode prosesser som gir tillit hos de ansatte for kompetanseutvikling, evaluering og å sette mål er viktig for å bygge en prestasjonskultur.
- Medarbeiderundersøkelser og kvalitative mål er kun byggesteiner for å tjene mer penger.

4.2.3 Kultur som driver

«Alle sannheter gjennomgår tre stadier; Først blir de latterliggjort. Deretter blir de voldsomt motarbeidet. Til slutt blir de akseptert som helt innlysende»

- Arthur Schopenhauer

Fordi mye av arbeidet i virksomheten er selvstendig må det skapes felles arenaer for å bygge en kultur. Kulturen utvikles over tid.

- Internt opprykk benyttes for personer som leverer og ikke fordi de har hatt lang og tro tjeneste.
- Informanten nevner at det kan være krevende å få unge medarbeidere i gang. Men straks de er motivert og i riktig retning kan de arbeide døgnet rundt. Lojaliteten til disse medarbeiderne er ikke hos virksomheten men hos det de arbeider med.
- Det er viktig å feire milepæler og utvikle fellesskap på sosiale arenaer.

- Informanten hevder det er viktig å skape en god ramme for å kunne være direkte og ærlig i forhold til dårlige prestasjoner. Det er viktig at medarbeideren forstår at lederen ønsker at han skal lykkes og vil det beste for ham.
- Ulike bedriftskulturer kan ha måter å gi tilbakemelding på som vil være helt uakseptable i andre.

4.2.4 Bedriftens samfunnsansvar, corporate social responsibility, CSR

Synlighet i media og en stolthet i organisasjonen trekkes frem som effekter av CSR. CSR må oppleves som ekte.

- Det at selskapet tar sosialt ansvar, du får være med å forme selskap, at selskapet jobber sammen i delingsfora uten nødvendigvis få noe igjen, at de ansatte får leve ut sin kompetanse. Det er viktige faktorer for moderne arbeidstakere.
- Medarbeiderne kan påvirke hvor virksomheten skal drive CSR.
- Sponsing av sportsutøvere kan synliggjøre hvilke verdier ledelsen også ønsker at de ansatte i virksomheten skal utvikle.
- Overordnet verdi, employerbranding trekkes frem. Steve Jobs: «We're here to put a dent in the universe». Hvis en kan finne en hensikt med det virksomheten gjør, overordnet, så kan mange finne det motiverende.

4.3 Prestasjoner

«You can't climb the ladder of success – with your hands in your pockets»

- Arnold Schwarzenegger

Hvordan mål settes og individuelle og gruppeprestasjoner oppnås er kjernen i prestasjonskultur. Først har er det sett på hvordan målene settes i organisasjonen og så om det måles etter individuelle prestasjoner eller om det er gruppeprestasjoner. Kvalitative prestasjoner er vanskelig å måle og har fått sin egen kategori.

4.3.1 Utvikling av mål

Informantene ble spurt om hvordan målene i bedriften settes, hvem som er med på prosessen og hvordan prosessen foregår. Det har variert mellom at ledelsen har satt målene til at medarbeiderne har vært med i prosessen. Det er viktig å få oppgavene og utfordringene i et balansert forhold til ferdigheter, kompetanse, vilje, motivasjon og holdninger.

- Respondenten nevner at det er viktig å finne ut hva DNA'et til organisasjonen er. Det har lett blitt til at ledelsen både har bestemt strategi og mål på egenhånd, en stor involvering krever mye tid.
- Når alle har det samme målbildet så bidrar alle i samme retning uten at det kreves så mye ledelseskapasitet.
- Målene må settes fra toppen, kvantitative mål om inntjening.
- Det settes vekstambisjoner i avdelingene med noen rammebetingelser og avdelingene setter målene fritt ut i fra dette.
- Det kreves tydelighet på hva målene er og hvorfor de er der. Målene må være vanskelige, men som det er mulig å strekke seg etter, så ikke medarbeideren gir opp.
- Informanten opplyser om at virksomheten ikke opererer med tradisjonelle budsjetter, men budsjett i den forstand at enhetene får mål. Mål kan være forventning om resultat eller margin.
- Medarbeiderne setter mål selv for å få eierskap til målene.
- Empowerment – viktighet av å bidra til å sette mål underveis i prosessen.
- Informanten forklarer at medarbeiderne måles mer enn for 10 år siden.

4.3.2 Individuelle prestasjoner

Betraktninger rundt hvordan individuelle prestasjoner oppnås i bedriften har en verdi, det er forskjellige tanker rundt viktigheten av individuelle prestasjoner i de ulike organisasjonene avhengig av informantene og type stilling det er snakk om.

- Informanten mener det er viktig og ikke å drepe individualister som presterer godt, men forsøke å dyrke frem at de allikevel er del av et lag.
- Informanten forklarer at til forskjell fra toppidrett har ikke alltid et individ i norsk næringsliv et ønske om å være best.

- Informanten mener at gode individualister som samtidig greier å samarbeide som et lag er viktig for å skape gode prestasjoner.
- Informanten hevder at det er bransjer som er mer kynisk individualister enn andre, både i forhold til hvordan de behandles fra arbeidsgiver og hvordan de samhandler med andre. Lønnen kan være helt eller delvis provisjonsbasert.
- Informanten trekker frem at personer som er vant med å jobbe i et team ikke nødvendigvis vil lykkes som individualister.

4.3.3 Gruppeprestasjoner

For noen organisasjoner er det at medarbeiderne presterer som gruppe viktig. En del av funnene er at forskjellen på en individuell prestasjon og en gruppeprestasjon er at kultur har større betydning for en gruppeprestasjon.

- Team og individer måles. Måling i stor grad på teamnivå og coaching på individnivå. Friksjon i temaene har gjerne sitt utspring i manglende kommunikasjon mellom medlemmene og lite forståelse for hverandres roller. utfordringer er når medarbeidere blir høye på seg selv og samtidig ikke leverer.
- Medarbeiderundersøkelse forteller at hvis folk kjenner hverandre så er det lettere å ta kontakt og jobbe sammen. Det er fokusert på sosiale ting for å dra folk sammen. utfordringen er og få tid til å utnytte potensialet for samarbeid i en travel hverdag.
- Informanten ser forskjell på personer som har utøvd lagidrett og ikke. Tidligere idrettsutøvere har en tendens til å tenke mer team i virksomheten.
- Stoltheten og identiteten knyttet til avdelingen og organisasjonen, i tillegg til åpenhet og tillit på tvers, fører til gruppeprestasjoner.
- Informanten belønner individer med bonus, men kun hvis gruppen samtidig har prestert.

4.3.4 Målorientering

Alle informantene har vært tydelig på viktigheten av at virksomheten har tydelig og klare mål. Alle medarbeiderne skal vite hva de skal levere, og at virksomheten har et fokus mot mål hele tiden.

- Urealistiske mål gjør at mennesker kan demotiveres og får lyst til å slutte.
- Målet til organisasjonen er å lage individuelle planer for hvert individ etter som hver person har ulike drivere, forskjellige mål og retninger.

4.3.5 Relasjoner, delingskultur og kommunikasjon

I en av organisasjonene spiser medarbeiderne frokost sammen. Hensikten er ikke at det skal skje så mye på en slik frokost men at det skal være en uformell arena for utveksling av informasjon. For eksempel kan dette gjøre at medarbeiderne kan avtale å avlaste hverandre hvis en har mye å gjøre og trenger avlastning. Frokosten har også til hensikt å utvikle medarbeiderne som et lag.

- Informanten peker på at det å kjenne medarbeidere godt og vite hvorfor de reagerer som de gjør kan kreve år med erfaring med en person. Hvis denne tiden kan kortes ned kan konflikter unngås og det er enklere å gi tilbakemeldinger som mottakeren forstår. Utvikle en personlig bruksanvisning for hvordan medarbeideren og lederen tenker hver for seg.
- Informanten tenker at driverne i seg selv er ganske like uansett bransje. En viktig ting er å tiltrekke seg spennende oppdrag, være en av de mest anerkjente i bransjen. Dette er igjen en driver for å kunne tiltrekke seg god arbeidskraft.
- For å få en delingskultur må også kulturen i virksomheten utvikles, slik at det ikke bare sees isolert på personlige mål og bli egosentriske medarbeidere. Eierskap til bedriftens mål.
- Virksomheten gjennomfører samlinger for nyansatte med toppledelse som kursholdere. Dette gir nyansatte sosial omgang med ledelsen i selskapet samtidig som at ledelsen får kjennskap til de nytilsatte og vist seg og selskapet sitt frem.
- Kunnskapsarbeidere er flinke mennesker som krever å få informasjon om hva som skjer. Et eksempel på hvordan dette kan gjøres er som en blogg på intranett.

4.4 Drivere og lederens evne til påvirkning

«Det er fra meg fremskrittene må komme, ellers kommer de aldri»

- Henrik Ibsen

Drivere er det som får medarbeidere til å søke utvikling, til å ha et ønske om å komme videre. Det er det som driver oss. Fokuset i intervjurunden har vært lederens rolle. Men for å få en dypere forståelse har det vært essensielt å se på medarbeidernes drivere. Vi har begrenset dette

temaet av ressurs hensyn. Mange medarbeidere har en indre driv som driver dem, noen har også et behov for å utvikle seg som menneske og utvikle kompetansen sin.

4.4.1 Selvledelse

En av informantene sa at innenfor et stort selskap må selvråderett være tilstede blant de ansatte. Selv om medarbeiderne ikke nødvendigvis har alt tilrettelagt så er erfaringen til informantene at medarbeiderne løser oppgaver de er pålagt mer kreativt når de blir gitt selvstendighet og fleksibilitet i forhold til styring.

- Menneskene i organisasjonen er selvledet, det tegnes et målbilde for medarbeiderne.
- Informanten har erfaring med at å være som det en vil at folk skal være er viktig. Kvaliteter som trekkes frem er å være åpen, delingsorientert, sette tydelige mål og være resultatfokusert.
- Flinker mennesker kan du ikke detaljstyre altfor mye.
- Informanten tror at en gruppe i enkelte tilfeller løser oppdraget best med selvledelse, ved å bruke den kompetansen og kreativiteten de besitter.
- Det å kunne styre sin egen arbeidstid er virksomhetens fremste motivasjonsfaktorer i en virksomhet med pressede krav til økonomi.

4.4.2 Anerkjennelse

En av informantene hadde tidligere opplevd en sjef som sa at så lenge du ikke hører noe så gjør du en god jobb. Intervjuobjekter hadde et annet syn på anerkjennelse. Samtlige ledere trakk frem anerkjennelse som viktig. Ledere som gir gode og konstruktive tilbakemeldinger er ledere du vil følge.

- Informanten er kritisk til bonussystemer fordi det ikke driver prestasjon. Det trengs et økonomisk grunnlag, men det å bli sett og anerkjennelse er undervurdert.
- Et klapp på skulderen eller en symbolsk bonus kan ha en effekt.
- Informanten mener at det er viktigste for motivasjon er å bli sett og frihet under ansvar.
- Tekniske miljøer motiveres mer av anerkjennelse, av at en stiller det ekstra spørsmålet.
- Respondenten legger vekt på det å fortelle hvor viktig enkeltpersoner er for virksomheten. Skulle det være problemer med prestasjonene kan det være viktig å fortelle at personen kan være flinkere til å vise de gode egenskapene. Viktig å finne ut hva hver enkelt person er god på. Gi medarbeiderne eierskap til de små tingene.

4.4.3 Mestring

Det oppgis at mestringsfølelse er viktig, så lenge du føler du ikke mestrer så vil du sjelden lykkes og ikke helt hva du skal gripe fatt i. Det kan være små ting, men at det hele tiden jobbes med å utfordre individet litt, slik at de til enhver tid har noe å strekke seg etter, da får man en god utvikling. I noen situasjoner er det medarbeidere som ikke presterer. I en slik situasjon er det viktig å finne områder eller elementer hvor medarbeideren lykkes

- «Det jobbes hardt hvor vi finner en situasjon hvor medarbeideren opplever mestring og han opplever flytsone, i stedet for å gi for store oppgaver er det fokus på å tilpasse og strekke».
- Informanten mener egen motivasjon er når medarbeiderne føler at de får til ting og at organisasjonen når målene.
- Store mål deles i delmål slik at medarbeideren fokuserer på det og opplever mestring, oppgavene blir ikke for stor.
- Respondenten trekker frem at det er å dyrke det man er god på og ikke bare gi fokus på det personen ikke er så god er viktig for motivasjonen.

4.4.4 Indre driv

En av respondentene sa: “Hva er det som virkelig betyr noe, motivasjon er individuelt, du kan som leder inspirerer og være et godt forbilde, men den indre motivasjonen må medarbeiderne finne selv”

- Informanten mener at indre driv kan påvirkes til en viss grad, men er krevende. Det krever mye å løfte en dårlig motivert medarbeider og det går utover andre oppgaver. Informanten har erfaring med medarbeidere som hadde indre driv, men som av ulike grunner har mistet det på veien. Disse personene kan løftes igjen og erfaringen er at dette blir gode, takknemlige og lojale medarbeidere.
- Informanten har erfaring med å få medarbeidere til å se de gode opplevelsene i livet og bygge videre på dette i jobbsammenheng.
- Informantens opplevelse er at mange av medarbeiderne har et sterkt driv og må holdes igjen så de ikke påtar seg så mye at de brenner seg ut, de ser ikke egne begrensninger.

- Informanten trekker frem egendrive som et verktøy for den enkelte til å klare endringer. Nye måter å gjøre arbeidet på, krever endring hos den enkelte. Det kan være krevende med stor endring når en har jobbet med det samme i mange år.

4.4.5 Personlig utvikling og kompetansebygging

Noen drives av spennende teknologi og gode kolleger, mens selgerne er mer pengedrevne. En av informantene antar allikevel at utvikling og det å strekke seg er drivere for begge gruppene.

- Informanten hevder at innenfor alle aldersgrupper er det et ønske om å lære mer og bidra med noe nytt.
- Noen yrker er avhengig av kompetansepåfyll slik at medarbeideren vedlikeholder sin markedskompetanse.
- Ulike aldersgrupper trigges av ulike ting. Unge nyansatte går rett til toppen av Maslows behovspyramide. Selvrealisering og ha det gøy på jobb sees på som det viktigste.
- Virksomheten har en kompetanseportal hvor medarbeiderne sammen med leder beskriver utviklingsmål, for eksempel ønske om å utvikle prosjektlederegenskaper. Denne portalen gjør virksomheten i stand til å se og utvikle enkeltmennesker.

4.4.6 Bonussystemer og lønn

«En god gjerning er sin egen belønning»

- Sofokles

4.4.6.1 Bonussystemer

En av informantene opplever ikke at bonus motiverer i seg selv, men er en måte å sette pris på og vise at en ser medarbeideren. Bonus trenger ikke å være så mye, fra gavekort i en sportsbutikk, reise, middag eller en feiring i virksomheten. Ulempen kan være hvis slike virkemidler blir subjektive. Det å bli tatt frem, vise at man blir sett, kan ha større verdi enn tusen kroner til å spise en middag.

- Det er ikke pengene i seg selv som er motivet for å få bonus, men det er å vise at du får til bonus denne gangen også.
- Det er viktig å forklare hvorfor når det ikke blir utdelt bonus.
- Informanten forklarer om at det belønnes på forskjellige måter, som synliggjøring, oppmerksomhet og premiering: Beste selgere og beste avdelinger både på dags- og månedsbasis.
- Det benyttes ikke belønningssystemer.
- Hos noen kan tittel være viktigere enn lønn og de sammenligner med venner eller studiekamerater.

4.4.6.2 Lønn

Informantene mener at det ikke er lønn som er motivasjonen for arbeidet i virksomheten. Samtidig har en informant opplevd at lønnen som har blitt tilbudt jobbsøkere i mange tilfeller vært så lav at flere av førsteprioritetssøkerne har takket nei til jobben. Svarene spenner fra at lønn er en sak mellom medarbeideren og leder og er individuell til at virksomheten har et transparent lønssystem.

- I virksomheten er det fastlønn med en bonus på toppen, ikke overtidbetaling.
- Medarbeideren er ansatt for å gjøre en jobb og oppnå noen mål, dette får han en grunnlønn for. En må gjøre arbeid over forventingene før det kan bli gitt bonus.
- Informanten opplever selv om indre driv er det som skaper resultater så er nyutdannede tydelige på at hvis de leverer så skal de få lønn for det. Høy lønn oppleves i seg selv som status.
- Informanten mener det er viktig å være tydelig ovenfor arbeidstakerne på hvorfor det både gis og ikke gis lønnsøkninger.
- Informanten har lønnsmidler for å belønne medarbeidere som yter ekstra.
- Det oppleves frustrerende at det kan være vanskelig å få til en lønnsutvikling når en medarbeider er ansatt i stillingen.
- Informanten peker på at i den grad penger er viktig er eierandel i selskapet en fin måte å gjøre dette på.

4.4.7 Coaching og mental trening

«Det er gjentagelsen av positive affirmasjoner som fører til tro. Når troen til slutt blir til dyp overbevisning, begynner ting å skje»

– Muhammad Ali

Mental trening benyttes av mange sportsutøvere og er et av elementene i positivpsykologien. Det blir sett på som et verktøy. En av informantene fortalte at det ikke ble benyttet mental trening i virksomheten, med det hadde blitt ansatt en person på HR som tilfeldigvis var utdannet coach. Etter en samtale med denne personen opplevde informantene at dette lettet hodet for mange bekymringer. Flere av respondentene forteller om mental trening og salgskurs i virksomheten. Virksomheten benytter coaching og mental trening i ledergruppen

- Informanten forteller at de har satt personlig- og relasjonsutvikling i et system, hvor de får oppfølging og setter seg personlige mål.
- Det arrangeres stressmestringskurs i organisasjonen.
- Informanten har personlig interesse av egenutvikling og benyttet litteratur strategisk ved å låne ut bøker til enkeltpersoner på arbeidsplassen som informantene tenker at de har nytte av.
- Virksomheten tilbyr interne eller eksterne ressurser til mennesker i organisasjonen som antas å trenge det.
- Virksomheten henter inn mentale trenere til for eksempel inspirasjonsforedrag.
- Respondenten trekker massasje som en type mental trening, men at det var de som i utgangspunktet ikke var så ivrige i arbeidet som benyttet dette.

4.4.8 Andre drivere

Det er kommet frem forskjellige elementer som driver medarbeiderne som ikke lar seg lett kategorisere.

- Informanten mener det er viktig å ta vare på de som presterer godt. De blir tatt med og får påvirke, eksempelvis i strategiarbeid, men de ønsker og gis også utfordringer slik de har noe å strekke seg etter.
- Informanten nevner det og ikke å gi seg som en driver som motiverer, «det skal jeg i hvert fall klare, den som gir seg har tapt».

- Gode ordninger og et roligere tempo kan være en driver hos noen av medarbeidere.
- Det å få tilbakemeldinger eller korrigeringer er viktig, enten det er barn, ansatte eller kunder.
- Det å være der det skjer kan også sees på som en driver.
- Yngre generasjoner drives av å ha det gøy på jobb

4.5 Lederrollen

«If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader»

– John Quincy Adams

Alle våre informanter har lang erfaring, og de har fått gode tilbakemeldinger på arbeidet de utøver. Bedriftene har blitt kåret høyt i undersøkelser som Great Place to Work, eller interne medarbeider – og organisasjonsundersøkelser. Lederne har tillitt fra styret og fra sjefen sin. Samlet indikerer dette at de leverer resultater og har tilfredse medarbeider. Hva er rollen deres og hvilke egenskaper trengs for å gjøre en god lederjobb? Har kjønn noen betydning? Kreves det at lederen skal ha fagkunnskap? Hvordan oppleves motstand og at man ikke er like populær.

4.5.1 Egenskaper i lederrollen

For en informant er det viktig å fremstå avvæpnende så medarbeidere ikke får piggene ut. Medarbeiderne må ikke få inntrykket av at lederen skal overkjøre de med dampveivald, de må ha et inntrykk av at det er trygt å snakke med lederen.

- Det å være leder kan gjøre det vanskelig å komme inn i en del miljøer.
- Selv med en stor organisasjon opplever informanten å være veldig synlig som sjef.
- Informanten har brukt en del tid på å utvikle en konstruktiv kynisme.
- Informanten opplever at det er enklere å lære bort et fag enn menneskelige aspekter.
- Tydelige forventninger til medarbeideren.
- Mot til å ta tøffe beslutninger er viktig, som for eksempel å fjerne medarbeidere fra stillinger som de ikke fungerer i.
- Det er viktig å følge opp.
- Å være overtydelig som toppleder er viktig, ref. hviskeleken.

En tydelig opptreden nevnes av alle informantene. En tydelig kommunikasjon av forventninger og mål nevnes av alle informantene som viktig. I møtet med medarbeideren kan det være mange utfordringer, blant annet informasjons- og oppmerksomhetsbehovet blant medarbeiderne.

- Tilstedeværelse og tydelighet er viktig for en leder i tillegg til å dyrke frem de mest positive egenskapene hos medarbeiderne.
- Respondenten bruker tilstedeværelse som verktøy for å finne årsaken til at personer eller organisasjoner ikke fungerer.
- Informantens viktigste lederegenskaper er å være åpen, involverende og kunne snakke med nesten alle i organisasjonen. Samtidig kunne være tydelig og ta avgjørelser.
- Informanten beskriver en leder som satte av tid til tilstedeværelse og samtale med hver enkelt, det gjorde at avdelingen ble den beste i virksomheten.
- Medarbeideren får aldri nok informasjon eller nok relevant informasjon fra lederen. Dette har en av informantene løst ved å blogge på intranettet.
- Det beskrives at store deler av dagen går med til å gi oppmerksomhet.
- Informanten hevder å være utålmodig men samtidig tålmodig nok til å skape forankring selv om vedkommende allerede ser at beslutningen er rett.

4.5.2 Lederstil

4.5.2.1 Enkelhet, tydelighet og retning

Det ble beskrevet at det er de samme ting som styrer en 6-åring som en voksen person: Enkelhet, tydelighet og retning. Er det lite konsistent og uklart flyter det ut. Det er forskjeller på kulturen unge og eldre har forventning om. En ung arbeidstaker kan kreve saccosekk i hjørnet og en grønn vegg på kontoret før han i det hele tatt har levert eller prestert noe, mens en generasjon over er vant med å prestere før han stiller krav.

- Lederen må reflektere over hvor organisasjonen skal, dens visjoner og verdier.
- Informanten hevder å ha en involverende, delingsorientert, åpen og resultatorientert lederstil. Mottakelig men samtidig tydelig og klar.
- Informanten er mottakelig for kritikk, men kan irritere seg over svevende slengbemerkinger.
- Under diskusjoner prøver respondente å være en i gruppen, ikke nødvendigvis lederen, for å få opp klare og oppriktige meninger.
- Dumt å overstyre de som kan mer, det er ikke sikkert en trenger å styre kunnskapsmedarbeidere i det hele tatt så lenge medarbeiderne kjenner målet

4.5.2.2 Lederen som tjener og fasilitator

Informanten peker på at det som er en suksessfaktor for en moderne kunnskapsvirksomhet er å øke effektiviteten på de ansatte. Informanten spør seg om de ledelsesverktøyene som finnes er tilpasset en slik kunnskapsvirksomhet eller er etterlevninger fra samlebåndsproduksjon. Du er mer tjener enn en sjef, skal legge til rette for at de ansatte skal bli bedre utgaver av seg selv. Informanten mener det er dette lederne bør benytte tiden sin til.

- Informanten peker på at det er viktig å tegne et målbilde som engasjerer og at lederens rolle etter dette i stor grad er å være en fasilitator.
- Informanten ser sin fremste rolle som leder å være den personen som bidrar til løsninger på problemer som i utgangspunktet ikke lot seg løse.
- Informanten sammenligner sin jobb som leder med å være en tjener, lederen skal gjøre de andre gode og sørge for at de har alle virkemidlene de trenger for å gjøre jobben sin.
- Det å være knutepunkt og holde trådene, justere retning er viktig, og det får en respekt for som leder. Være en fasilitator for de ansatte og bidra til at de blir gode. Sjeldent du trenger å ta beslutninger på vegne av andre, kun i kritiske tilfeller eller ved utfordringer. Lederjobben kan innebære å være en god coach.
- Det holder ikke å si at et en medarbeider skal nå et mål. Lederen må være med å se om medarbeideren har virkemidlene som trengs for å nå målene, ikke for å være bedre på fagfeltet, men for å tenke nytt når en har kommet på et blindspor.

4.5.2.3 Utøvelse av lederrollen

Ulike faser av en bedrifts livssyklus kan kreve andre typer ledere.

- Informanten praktiserer ledelse ved «walking around», men med klare intensjoner. Delvis for å vise tilstedeværelse og få tilbakemeldinger, delvis for å vise ansikt i organisasjonen.
- Når en medarbeider ikke presterer må lederen bistå med å få vedkommende til å bryte opp mønsteret. Hvis det ikke går er det viktig å få personen ut. Både av hensyn til personen selv og arbeidsgiveren.
- Informanten forteller at få som søker på lederstillinger har et perspektiv på hva lederrollen er utover at de antar det innebærer å utvikle mennesker.

4.5.3 Dialog og møter mellom leder og medarbeider

En respondent forteller at hensikten med dialog og kommunikasjon mellom leder og medarbeidere er å gi positive tilbakemeldinger, men også korrigere og finne ut av årsaken til at vedkommende ikke leverer som forventet. Det er ulik praksis hvor ofte denne dialogen finner sted.

- Det er uformell kontakt mellom leder og ansatt minst en gang i måneden, måloppfølgingssamtale hvert halvår og medarbeidersamtale en gang i året.
- Når en medarbeider ikke har lyst og vilje handler det ofte i et lederperspektiv om å være tydeligere på hva arbeidsgiver krever og jobbe med de indre motivasjonsfaktorene som driver et menneske.
- Informanten gjennomfører medarbeidersamtaler årlig og månedlige oppfølgingssamtaler hvor resultater og status på arbeidet blir gjennomgått. Det gjennomføres månedlige oppfølgingssamtaler. Viktig å sette seg ned i en slik dialog slik at det ikke blir bare en prat i gangen. Informanten mener også at det er det som blir tatt i det daglige og den jevne dialogen som er avgjørende.
- Informanten hevder at de daglige individuelle samtaler er vel så viktige som medarbeidersamtaler og møter i formell kontekst.
- Når personer ikke fungerer kan det ofte være på grunn av enkle ting som mangel av parkeringsplass osv. Dialog løser ofte problemer.

4.5.4 Endring

«Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av grunnleggende endringer»

- Niccolò Machiavelli

En informant tar frem eksempel der en person som benytter snus kan bryte mønsteret og ta et eple som det første han gjør når han kommer på jobb istedenfor snus. Nordisk modell er fremhevet, men det å ikke ville ha endring er en sikker vei til arbeidsløshet. Enhver person må sette seg i stand til være med på evolusjonen, eksempelvis gjennom utdanning. Informantene forteller at det eneste som er sikkert er at det kommer endringer. Det nevnes at organisasjonskartet i virksomhetene har vært i konstant endring de siste årene.

- Tekniske endringer som nye IT-systemer som kan være tungt for lederen å motivere seg til å ta i bruk, men allikevel viktig for å kunne motivere medarbeiderne.
- Selv om det ikke alltid gir suksess, er et mentalt eller fysisk brudd viktig for å skape endring. Eksempelvis et brudd i rutinene eller bytte ut en leder.
- Under endringsprosesser har informanten benyttet unge arbeidstakere som drivkraft i endringen for å få med eldre arbeidstakere.
- Når en skal gjennomføre en endring må en se på prosesser i et nytt perspektiv.
- Kulturdimensjonen fikk for stor vekt i en fusjon i forhold til felles datasystem.
- Informanten peker på raskere og raskere syklus. Informanten opplyser om at for 10-15 år siden så kunne en forutse og kommunisere endringer et par år i forveien, mens endringene nå må gjøres umiddelbart og ikke kan forutses på samme måte.
- Det kan være både tekniske og organisatoriske endringer.
- Endring er gjeldende hele tiden. Informanten hevder det ikke er mulig å hoppe av karusellen etter en har tatt utdanning å tenke at nå skal han slippe av.
- Modning er viktig i endringsprosesser.
- Informanten hevder at usikkerhet hos medarbeidere raskt skaper begrensninger.

4.5.4.1 Motstand mot endring

En av intervjuobjektene fortalte det er viktig å forklare hvorfor i omstillingsprosesser. Organisasjonen må være ryddig i forhold til nedbemanning, hvor mange som skal være igjen og hvilke avdelinger. I tillegg være klar på at en nedbemanning har en konsekvens, eksempelvis at kundene ikke får samme service som før.

- Medarbeidere involveres i endringsprosesser.
- Informanten opplever at vedkommende møter motstand når det introduseres endringer på marked eller arbeidsmetoder, kanskje fordi det er liten turnover i virksomheten og at de ansatte arbeider der lenge.
- Informanten opplevde problem med å gjennomføre endring hos en medarbeider som hadde arbeidet med det samme i fem år. Informanten startet da med å godta at endringen kunne vente men at medarbeideren måtte flytte arbeidsplass fysisk. Dette var en måte å bryte mønsteret til den ansatte på.
- Informanten hevder at det vanskelige ved å komme inn i en organisasjon er å stille en diagnose på organisasjonen - hvem er den og hvordan er kulturen. Så er det å skape trygghet for endringer som skal gjennomføres.

- Informanten mener at motstand mot endring kan løses ved at mennesker involveres og blir hørt og at ledelsen er på arenaer hvor de får gitt uttrykk for frustrasjon. Dette betyr ikke at lederen skal la medarbeiderne bestemme, men at han skal vite hva de mener.

4.5.4.2 Snu en negativ trend

Negative trender kan ha bakgrunn i ulike forventninger og liten forståelse for hverandres oppgaver. Respekt for hverandres roller og kommunikasjon er trukket frem i intervjuene. Det er lett å være medvindsleder der alle spiller seg i glansen, men alle ser på sjefen hvis det går dårlig.

- Laissez-fair-ledelse er en farlig strategi.
- Det er viktig å kommunisere i en negativ trend og ikke sitte å legge en plan i det skjulte. For eksempel kan nøkkelpersonell forsvinne.
- Det gjelder å være tøff og tydelig og ta noen sjanser. Noe av dette er å si opp de som ikke fungerer for å statuere eksempel.
- Informanten sier det er viktig å sette seg realistiske mål og stykke opp i delmål for at målet ikke skal bli for uoverstigelig. Særlig i forhold til å snu en negativ trend. Det er viktig å se etter de små tingene som gjør at man lykkes.
- I en negativ spiral er det viktig å synliggjøre selv de små positive elementene. Informanten trekker frem at det er viktig å lytte og ha tett kommunikasjon med medarbeiderne. Informanten trekker frem en sammenligning med hvordan krisesituasjoner ensidig fremstilles negativt i media, ingen får ros.
- Salamimetoden - litt etter hvert er en dårlig strategi. Informanten mener det neste er bedre å ta litt for hardt i. Organisasjonen kan miste verdifull arbeidskraft hvis det er usikkerhet knyttet til om en nedbemanning er tilstrekkelig.
- En teknikk for å unngå negative elementer er å ha en åpen kultur. Eksempelvis ved å la kritikere stå frem på allmøter. Informanten mener at i en demokratisk kultur er det vanskeligere for negative holdninger å få grobunn.

4.5.5 Ledelse og domenekunnskap

En kan ikke være en autoritær leder som bare beslutter når en har mange kunnskapsrike mennesker under seg. En informant forteller at vedkommende i utgangspunktet er en fagperson som er satt i en lederposisjon og har tatt ulike kurs innen ledelse. Funnene er todelte i forhold til domenekunnskap. 1. Informanten mener domenekunnskap blir mindre og mindre viktig for en sjef å inneha og mener eksisterende ledelsesteorier er for mye «hør nå her». Informanten mener at

fagpersoner i en lederstilling kun er vellykket i halvparten av tilfellene og at det i tillegg fjernes en dyktig fagperson. 2. Respondenten antar at han med sin fagbakgrunn ikke ville ha blitt møtt med respekt som leder av en annen type fagpersoner.

- Informanten peker på at synet på det å ha en dedikert ledelse har endret seg de siste årene. Fra usikkerhet til om det trengtes en dedikert ledelse for kunnskapsorganisasjonen, til at det nå er forankret og forstått.
- Ydmykhet i forhold til lederrollen: *«En kan lykkes hvis man tør å være ydmyk og sier at jeg er svært ydmyk over det vi driver med, men jeg kan en del om hvordan vi skal nå målene og hvordan vi kan jobbe sammen».*
- Det kreves forskjellige egenskaper hos en god fagperson og en god leder. Informanten antar at virksomheter som ansetter ledere og ikke gir fagpersoner opprykk lykkes bedre. I tillegg kan virksomheten ta bort en nøkkelperson fra fagrollen. En leder skal kunne ta ut potensialet av medarbeiderne.
- Å bryte inn i et sterkt kompetansemiljø kan gjøres ved å fortelle at en ikke kan detaljene i hva som gjøres men at en som leder allikevel har en forventning om hva som må gjøres.
- Informanten opplevde at betydningen av lederrollen i virksomheten var undervurdert. I tillegg til å være direktør for mange ansatte skulle informanten benytte en betydelig del av dagen sin på faglige oppgaver innenfor virksomhetens forretningsområde.
- Informanten trekker frem involvering som et grunnlag for eierskap til beslutninger. Som leder er det viktig å ha en prosess på saker der lederen ikke har domenekunnskap, informanten liker å ha et godt grunnlag.
- Informanten inntar en mer ydmyk, lyttende og taus rolle i miljøer der vedkommende ikke har domenekunnskap. Informanten er samtidig veldig tydelig på mål også for disse miljøene.

5 Analyse

5.1 Om analysen

Forrige kapittel presentere funn fra intervjuene i et vidt perspektiv. Hensikten med analysen er å drøfte disse resultatene i forhold til både problemstillingen, forskningsspørsmålene og hva annen litteratur sier om prestasjonskultur. Strukturen på dette kapittelet er derfor mer innrettet mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

5.2 Prestasjonskultur

Mark Fields i Ford Motor Company uttalte at «Culture eats Strategy for Breakfast» (McCracken, 2014). Sitatet til Fields forteller oss at kultur er noe av det viktigste i en organisasjon, kultur er en av grunnpilarene. Ifølge Long (1997) er kultur summen av verdier, normer og praksis i virksomheten. Vik (2007) hevder at prestasjonskultur er å skape gjentakende resultater over tid. Man må forstå hva man kan bli best til. Når man har en prestasjonskultur i bedriften betyr det at man ikke gir seg, men man kommer tilbake gang etter gang. Eller som en av våre informanter sa «den som gir seg nå er en taper».

Vi spurte våre informanter om deres definisjon av prestasjonskultur. Flere svarte at de kjente uttrykket fra idretten. Det ble nevnt navn som Ole Einar Bjørndalen og Marit Bjørgen, som de assosierte med prestasjonskultur. Det kom frem at prestasjonskultur måtte handle om stimulering og vedlikehold av læreprosesser og kontinuerlig ønske om å bli bedre. Flere av informantene kommenterte også at begrepet måtte omfavne nøye planlegging og et ønske om å bli best. Det å bli best er viktig for de fleste av informantenes virksomheter. De scorer høyt på undersøkelser blant medarbeiderne og flere av virksomhetene er blant topp 10 i undersøkelsen Great Place to Work (Great Place to Work, 2014). Det å bli best gjenspeiler seg i verdiene til flere av selskapene. Som for eksempel at de skal tiltrekke seg de beste ansatte, ha den beste kompetansen, levere det beste produktet og være den mest attraktive arbeidsgiveren. Noen av informantene definerte prestasjonskultur som at «det handler rett og slett om å tjene penger» og om å levere og fremme resultater.

Andersen og Sæther hevder at en prestasjonskultur gir aktiviteter retning og mening (Andersen & Sæther, 2008). De fleste av informantenes organisasjoner hadde lagt ned mye arbeid i å gjøre

strategien og verdiene til virksomheten kjent i organisasjonen, det var også viktig at medarbeiderne skulle ha eierskap til strategien og verdiene. Gottschalk & Glomseth (2006) hevder at verdier er relativt vedvarende og at organisasjonenes verdier er styrende for atferden. Derfor er det viktig for virksomheten å kommunisere verdiene til medarbeidere og for å tiltrekke seg nye ansatte: «Vi bruker verdiene våre når vi ansetter».

5.2.1 Mål

De fleste av respondentenes organisasjoner er målfokusert, noe som er i tråd med Andersen & Sæther sin definisjon om at det er viktig å gi aktivitetene en retning og mening. Virksomhetene hadde definerte klare mål som ble kommunisert tydelig til medarbeiderne: «Man må være tydelig på hva målene er, og hvorfor målene er som de er». Når alle har det samme målbildet så bidrar alle i samme retning uten at det kreves så mye ledelseskapasitet.

Det var varierende praksis i de ulike virksomhetene rundt hvem som satte målene. I noen virksomheter var det ledelsen som satte de, dette ble ansett som en selvfølge i og med at det var snakk om kvantitative mål. I andre virksomheter ble målene utarbeidet som en samhandling mellom ledelse og organisasjonen «hvor vi lager mål og ambisjoner sammen». Empowering er viktig for at medarbeiderne skal føle at de bidrar. En informant opplyser at virksomheten ikke opererer med tradisjonelle budsjetter, men budsjett i den forstand at enhetene får mål. Mål kan være forventning om resultat eller margin. Det er opp til avdelingen å bestemme strategien for å oppnå målene som er satt ut i fra forutsetningene som er gitt.

Samtlige informanter understreket viktigheten av å ha mål. Johannesen og Olsen (2008) skriver at for å prestere maksimalt så må vi vite hva vi vil, hvorfor, hvordan og hva vil med måloppnåelsen. Som en av våre informanter sa: «Hvis du klarer det å sette opp tydelige mål som folk faktisk eier, få engasjement og å få motiverte folk. Det går hånd i hånd». Tydelig kommunikasjon av målene er essensielt for at medarbeiderne skal få eierskap til målene og bli motiverte og engasjerte. Det er også en tendens mot at det måles mer i dag enn for 10 år siden.

5.2.2 Hvordan vises prestasjonskulturen i bedriften?

Ifølge Andersen & Sæther (2008) må det være fire elementer tilstede i en organisasjon for at man kan utvikle en prestasjonskultur. Samstemthet, samspill, dynamikk og utvikling til slutt involverende ledelse. Involverende ledelse vil bli analysert under lederrollen.

Samspill viser seg i organisasjonene ved gjensidig avhengighet av hverandre. Flere av informantene har fortalt om en delingskultur som de har i virksomhetene. De hjelper hverandre i hverdagen og deler kunnskap og kompetanse med hverandre. For å få en delingskultur må også kulturen i virksomheten utvikles, slik at det ikke bare fokuseres isolert på personlige mål og utvikles egosentriske medarbeidere. Det må være eierskap til bedriftens mål. Flere av bedriftene jobbet sammen i forum for å utvikle seg faglig: «Selskapet jobber sammen i delingsfora, medarbeiderne deler sin kompetanse uten at de nødvendigvis får noe igjen». Dette viser en delingskultur som flere av informantene forteller om. Andersen & Sæther skriver at det eksisterer en gjensidig avhengighet og at medarbeiderne ønsker å lære av hverandre og bidra til hverandres suksess, noe som støttes av informantenes uttalelser.

Viktigheten av å kjenne hverandre er noe alle organisasjonen tar på alvor. En av informantene sier at de gjennomfører sosiale arrangementer for at medarbeiderne skal bli kjent med hverandre og bidra til å øke delingskulturen. Det ble sagt at «for å ha det limet i organisasjonen og kjenne hverandre, må vi ha litt sosiale arrangementer». En annen informant peker på at det å kjenne medarbeidere godt og vite hvorfor de reagerer som de gjør kan kreve år med erfaring med en person. Hvis denne tiden kan kortes ned kan konflikter unngås, da er det enklere å gi tilbakemeldinger som mottakeren forstår. For å vise kollegaene sine hvordan han virket, utviklet han en personlig bruksanvisning.

Samspill handler også om gruppeprestasjoner i forhold til individuelle prestasjoner. Dette vil bli diskutert i delkapittel 5.3.

Samstemthet betyr at hele organisasjonen jobber i samme retning. For at det skal skje må man ha tydelige mål for hele organisasjonen og en strategi som alle har eierskap til. Det er ulik grad av hvor krevende det er å oppnå målene. Men de fleste jobber etter mål slik at de må strekke seg hele tiden. Alle informantene snakker om hvor viktig det er at man setter klare mål, for at de skal være samstemte og jobbe mot det samme målet. Som en av informantene forklarte: «Tydelige mål så de ser koblingen mellom seg og sine kolleger og målet».

For at virksomheten skal ha dynamikk og utvikling må de holde seg oppdatert på markedet og på innovasjoner. Det er viktig å følge med og se hva konkurrentene driver med. Noe av det viktigste for en virksomhet i 2014 er å være innovativ og i endring. Ledelsen må støtte innovasjon. I et av intervjuene ble det sagt: «Vi har innovasjon nesten over alt», da snakket informanten om innovasjon i forhold til organisasjonsleddet, virksomhetsområdet og økonomistyringen. Informanten forklarte det med at du må innovere fordi ting i markedet skjer

så fort. Hvis du ikke har en organisasjon som er fleksibel og dynamisk, overlever du ikke konkurransen på verdensmarkedet, for markeder og konkurransen endres så raskt. Eller som en annen informant sa det: «Spis eller bli spist».

En av Druckers (2007) forutsetninger for innovasjon er kunnskap. Man må ha kunnskap om det man driver med, og det bør være en utvikling i denne kunnskapen. Virksomhetene som det har blitt gitt et innblikk i har alle vært opptatt av dette. Det har variert i grad av systemet rundt fokuset på utvikling, men alle informanter har nevnt det som et fokusområde for virksomheten. På grunn av behovet for avgrensninger, har ikke dynamikk og utvikling fått større plass i oppgaven.

5.3 Prestasjoner

5.3.1 Topp-prestasjoner

Det som skiller topp-prestasjoner fra middelmådige prestasjoner er hovedsakelig måten det tenkes på og den indre driven (Johannessen & Olsen, 2008). Johannessen og Olsen nevner ni faktorer som forutsetninger for topp-prestasjoner. Disse er verdifull visjon, aktivitetene har hensikt, målbare resultater, team, korrigeringer underveis, fremdrift og målfokus i tillegg til tiltro til egne ferdigheter. Alle informantenes virksomheter oppfyller disse faktorene, mens det er forskjell på fokusområdene. Noen har stor global konkurranse i et marked som er i konstant utvikling, og de har et sterkere krav til produktivitet og utvikling, da deres konkurransesituasjon er i konstant endring. Alle har en visjon som omfatter mer enn deres eget beste. Visjonen må forankres og ha en større verdi enn dem selv. Det aller viktigste er at aktivitetene har en hensikt og at alle resultatene skal være målbare. Ledelsen, våre informanter, kommuniserer tydelig målene til virksomheten, slik at alle vet hva de skal oppnå. Forventningene må være helt klare over hva hver enkelt skal oppnå. Utfordringen kan være å sette tydelige kvalitative mål, medarbeiderens skal være klar over hvilke krav som forventes og hva deres bidrag skal være for å oppnå virksomhetens mål, og oppfylle visjonen. Å ha den beste faglige kompetansen, det vil si at de skal være best faglig og levere topp kvalitet er alle opptatt av og kan være en suksessfaktor for en moderne virksomhet (McCord, 2014). Organisasjonene jobber med kunnskapsdeling, har satt faglig utvikling i et system, har arbeidsgrupper og lederne motiverer til faglig utvikling. Alle organisasjonene jobber sammen i team. Det er også en annen faktor, teamarbeid, at man gjør hverandre gode. «*Det finnes verken perfekte medarbeidere eller medarbeidere. Men det finnes perfekte team*» (Vik, 2007). Teamarbeid vil bli mer omtalt i delkapittel 5.3.3.

Den indre driven omtales under drivere og er kanskje ikke like lett å gjøre noe med for en organisasjon. De fleste av virksomhetene jobber mot topp-prestasjoner. Det aller viktigste er at aktivitetene har en hensikt og at alle resultatene skal være målbare. Ledelsen kommuniserer tydelig målene til virksomheten, slik at alle vet hva de skal oppnå. Utfordringen kan være å kommunisere de kvalitative målene, men alle medarbeidere skal være klar over hva virksomhetens mål er og hva medarbeiderens bidrag skal være. For å oppnå en topp-prestasjon må man korrigere kurs og lederstil underveis. Dette gjelder spesielt de virksomhetene som er i en ekstrem konkurransesituasjon. De er helt avhengig av å ha dynamikk i organisasjonen: «Vi har klart det fordi vi har vært ekstremt dynamiske i forhold til styring men også i forhold til kultur og prosess. Det har blitt gjort de nødvendige endringene når det har måttet. Så jobber du her så er du glad i endring». Her forteller en av informantene om hvordan hverdagen ser ut i organisasjonen. De er dynamiske og har konstante endringer og tenker innovasjon og forbedring hele tiden. Noe som fører til topp-prestasjoner, selv om de ikke bruker begrepet prestasjonsledelse. Men ved å være i pakt med endringer og være dynamisk og satse på utvikling og innovasjon, i tillegg til troen på produktet man selger, vil man ende opp med topp-prestasjoner, men det er hardt arbeid og man kan ikke hvile på gårsdagens bragder, for i morgen kommer det nye konkurrenter. Se på idrettsheltene våre (Stensbøl, 2012).

For å prestere er det helt essensielt at man vet hvilke arbeidsoppgaver man har og hva målene er. Blant våre informanter var det enighet om at det må være klare tydelige og oppnåelige mål for at det skal presteres. Det var litt mer uenighet om målene skulle settes på medarbeidernivå eller om det var ledelsen som skulle sette de. Hva som motiverte mest, men at medarbeiderne hadde eierskap til målene var viktig for at de skulle være i stand til å prestere, og at alle skulle dra i samme retning. Men det blir ingen topp-prestasjoner uten at alle jobber mot det samme målet. Noen blir målt på kvalitative mål, mens andre måles kvantitativt, alt etter hvilke arbeidsoppgaver medarbeideren har: «Du har de kvantitative prestasjonene som kan måles i kroner og de kvalitative som ikke kan måles i kroner».

5.3.2 Individuelle prestasjoner

Noen prestasjoner skjer i gruppe og noen individuelt. Jacobsen & Thorsvik beskriver den «tøffe dynamiske kulturen» der personer som er villige til å satse alt ikke ser det som noen belønning å være en del av et team, men være best (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 137). Det er mange mennesker som liker best å prestere individuelt. En informant mener det er viktig «å ikke

drepe» individualister som presterer godt, men forsøke å dyrke frem at de allikevel er del av et lag. Mennesker er forskjellige. Det er forskjellige tanker rundt viktigheten av individuelle prestasjoner i de ulike organisasjonene avhengig av informantene og type stilling det er snakk om. Informanten trekker frem at personer som er vant med å jobbe i et team ikke nødvendigvis vil lykkes som individualister og det skal være rom for å være en individualist også. Kanskje den beste kombinasjonen som en av informantene sa: «Jo bedre man er som individualist, og samtidig har god evne til å samarbeide, den har alt». Johannessen og Olsen (2008) har team som en forutsetning for topp-prestasjoner. I noen bransjer er ikke dette alltid en forutsetning. For eksempel blant eiendomsmeglere, der er bonus- og belønningssystemet slik at teamarbeid trekker ned tempoet og fortjeneste. Det er en individuell prestasjon å selge bolig, det eneste meglere bruker er noen servicetjenester, som de kjøper eksternt. Utenforstående kan oppfatte de som team da de gjerne deler et felles kontor, men det er ikke sannheten: «Det er ikke prestasjonsgrupper, men det er prestasjonsenkeltindivider».

5.3.3 Gruppeprestasjoner

For mange organisasjoner er det at medarbeiderne presterer som gruppe viktig og kultur har stor betydning for en gruppeprestasjon. Det er prestasjonsfremmende at medarbeiderne føler at de har en felles kultur. Det er derfor det investeres mye ressurser som tid og penger i å skape en god kultur: «Vi vurderte det kulturelle elementet som ekstremt høyt».

Jacobsen & Thorsvik hevder at formålet bak gruppebelønninger er å invitere til samarbeid. Samarbeid blir som regel bedre av kollektive belønninger. Samholdet i gruppen vil sannsynligvis også bli bedre. Stolthet og identitet knyttet til team, avdelinger, og også hele organisasjonen som en enhet fører til gruppeprestasjoner. I en hektisk hverdag er alle avhengig av at alle fungerer, og at medarbeiderne drar hverandre med. Medarbeidere er forskjellige og har ulike styrker, som arbeidsgiver har man et ansvar for alle og man skal få alle til å fungere. Alle må heves. I yrker som krever samarbeid eller hvor samarbeid er hevende og utviklende kan vi se til Godfotteorien til Nils Arne Eggen. Teorien har dette som hovedpunkt, det dreier seg om å oppnå egen suksess gjennom å gjøre andre gode. En av informantene sa: «Hvis vi sammenligner med et fotballag, og det er fotballkamp og en av spillerne sier, jeg kan spille hjemmefra jeg, da hadde det ikke det vært noe særlig. Da hadde det laget måttet spille med 9 spillere ute på banen, i stedet for 10. Det å forstå den mekanismen, Hva det å være på et lag betyr». Hvis man er avhengig av hverandre så er det kanskje ikke så lurt at hjemmekontor benyttes. Kanskje medarbeideren

ønsker det, men kanskje kollegaene trenger hjelp eller avlastning. Man gjør kollegaene sine gode ved å være tilstede og dra i samme retning. Johannesen & Olsen (2008) kaller dette å få personlig suksess gjennom andre. Det som er viktig er at bedriften oppnår sine mål og finner arbeidsmetodene som fungerer for organisasjonen og medarbeiderne.

5.4 Drivere for prestasjon

5.4.1 *Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer*

Undersøkelsen har langt på vei bekreftet at Herzbergs tofaktorteori fortsatt er gyldig for dagens medarbeidere. Anerkjennelse og det å bli sett trekkes frem av respondentene som det som motiverer medarbeiderne. På et punkt kan det stilles spørsmål med teoriens fortsatte gyldighet. Det gjelder i forhold til medarbeiderens balanse mellom jobb og privatliv, 24-timersmennesket (Groysberg & Abrahams, 2014). Et samlebegrep for alle roller og oppgaver en medarbeider har i løpet av et døgn. Arbeiderbevegelsen kjempet frem åtte-timersdagen i Norge under parolen åtte-timers arbeid, åtte-timers frihet og åtte-timers hvile. Undersøkelsen har gitt interessante funn i forhold til 24-timersmennesket. En av hygienefaktorene til Herzberg er forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet. 24-timersmennesket kan være det motsatte av dette, det kan være forhold ved fritiden og privatlivet som påvirker arbeidet. En av respondentene hevdet: «Privatlivet påvirker individuelt hos forskjellige medarbeidere».

Tofaktorteorien ble skapt i 1950-tallets USA der mannen arbeidet og kvinnen var hjemmeværende og i et tradisjonelt kjønnsrollemønster. Det er stor forskjell til et moderne og likestilt arbeidsliv med både kvinne og mann i arbeid. Arbeidsgiveren verken har eller skal ha kontroll på alle aspekter av 24-timersmennesket, men kan gi arbeidstakeren en frihet for å kunne løse summen av privat- og jobbrelaterte oppgaver. Det var ulik praksis på hvordan informantene la til rette for dette, i sin ekstreme form kan dette være som en uttrykte: «Legg opp dagen litt sånn som du vil og snakk med lederen din om det».

Et annet moment som er endret fra 1950-tallet er hvordan medarbeideren ser på hensikten med arbeidet. Bouchiki & Kimberly (2000) hevder at arbeidet i det 21-århundre er del av en strategisk livsplan. Arbeidsgiveren kan ikke forvente lojalitet: «Lojalitet finnes ikke blant unge, de skal jobbe med det de syns er morsomt de». Funnene peker i retning av at tilrettelegging for å kunne være et velfungerende 24-timersmenneske er en motivasjonsfaktor. Det gir trivsel når det er tilstede og det fortelles om gode erfaringer med en slik tilrettelegging: «Det fungerer stort sett

bra, folk misbruker det i liten grad». Det at medarbeiderne får en slik frihet gjør at de yter mer og teknologisk utvikling som hjemmekontor har samtidig gjort det mulig å arbeide uavhengig av tid og sted.

5.4.2 Belønning

Resultatene fra undersøkelsen speiler Johannessen & Olsen (2008) i forhold til at kollektivismen ikke står like sterkt i kunnskapsorganisasjoner som i industrisamfunnet. Med dette menes kollektivismen fra et arbeidstakers synspunkt og en god indikator for dette er fagforeningenes innflytelse i lønnsfastsettelse. Det var delte funn i forhold til hvorvidt organisasjoner med en lang fagforeningskultur har beholdt en kollektiv lønnsfastsettelse eller benytter individuell lønnsfastsettelse generelt. Lederen i en av de konkurranseutsatte virksomhetene uttalte at «lønnen er en sak mellom deg og din leder». I et lederperspektiv viser undersøkelsen uniformt at det er ønskelig å fastsette lønn individuelt og informantene uttrykte at det var et ønske om individuelle lønnsfastsettelser fra medarbeideren. Medarbeiderne har mobilitet og kunnskap om hva venner og studiekamerater tjener og det er vanskelig å bygge lojalitet til arbeidsgiveren eller kollegaer. Dette er i tråd med Bouchiki & Kimberly (2000) sin fremstilling av hvem arbeidskraften identifiserer seg med.

Jenkins (1998) sin fremstilling av at det er prestasjonene innenfor de enkle og lite motiverende oppgavene som best vil kunne økes med ytre belønning gjenspeiles ikke av det som praktiseres av respondentene i denne undersøkelsen. Lønn og bonus benyttes som et generelt virkemiddel for alle typer arbeidstakergrupper, selv om salgsfunksjonene har en høyere andel av totallønn som variabel del. Samtidig beskriver respondentene at lønn ikke motiverer, men anerkjennelse, tilbakemeldinger og det å bli sett: «Jeg er kritisk til bonussystemer, fordi jeg tror ikke det driver prestasjon, det kan gjøre det, men jeg tror menneske har et behov for å bli sett og få anerkjennelse». Dette kan bety at organisasjonene bruker økonomiske ressurser på bonusordninger til en del av medarbeidergruppene som de i utgangspunktet ikke tror har noen effekt på prestasjonene: «Det er klart at et klapp på skulderen og en symbolsk bonus kan ha en viss effekt. Men det er helt andre ting som motiverer». Den samme effekten kunne ha vært oppnådd med enklere midler, det en av informantene nevnte som at utviklertmiljøet «trigges mer av at du stiller det ekstra spørsmålet». Det kan stilles spørsmål ved hvorvidt den manglende troen på økonomisk belønning er valid.

Et interessant funn er at reell belønning, men av liten pengemessig verdi, benyttes sammen med symbolske belønninger. Respondentene beskriver dette som en mer effektiv bruk av bonusvirkemiddelet. Eksempler på dette er «pengepremier og reise, den type belønning og denne oppmerksomheten man får ved å vinne». Det å bli tatt frem og vist foran medarbeiderne og få en gavesjekk har betydning. Jacobsen og Thorsvik (2007) sitt skille på reelle og symbolske belønninger er ikke nødvendigvis relevant. De to formene for belønning smelter sammen der den reelle belønningen benyttes som et alibi for å gi en symbolsk belønning.

Jacobsen & Thorsviks har beskrevet incentivsystemet grafisk (Figur 16). Denne figuren mangler et perspektiv i forhold til incentivsystemer. Undersøkelsen viser at i forhold til lønnsøkninger og bonus er det viktig både å forklare hvorfor eller hvorfor det ikke blir gitt: «Som leder må jeg være veldig tydelig på hvorfor medarbeideren får den lønnen han får» og «de gangene de ikke greier bonus er det så utrolig viktig å fortelle dem hvorfor de ikke greier det». Igjen benyttes kombinasjonen av reel belønning og den symbolsk belønningen. Denne gangen er den symbolske belønningen en forklaring på den reelle belønningen. Incentivprosessen må inneholde en begrunnelse og tilbakemelding illustrert i Figur 34.

5.4.3 Personlighet, medarbeiderens forventninger og behov

Funnene i forhold til personlighet henge nøye sammen med en trygghet i forhold til det å kunne gi tilbakemelding: «Det handler om å skape en trygghet i forkant om at den tilbakemeldingen jeg skal gi deg, jeg vil det beste for deg, jeg vil du skal lykkes på en bra måte». Det beskrives samtidig at usikkerhet i forhold til hvor robust medarbeideren er til å ta tilbakemelding kan stå i veien for tydelige tilbakemeldinger. En av informantene løste dette problemet med fysisk tilstedeværelse ved en avdeling som hadde lav prestasjon. Dette ga både økt kjennskap til medarbeiderne og problemene de hadde, men også effekten Dul, Ceylan & Jaspers (2011) beskriver som effekten av opplevd støtte. Prestasjonene øker der lederen gir oppmerksomhet jamfør Hawthorne-prosjektet.

Seligman (2006) beskrev at han ikke hadde tenkt på å legge merke til det som var riktig og gjøre det enda bedre. I forhold til at medarbeiderne har forskjellig personlighet og fagkompetanse er det en verdi i det å overkomme et slikt tankevirus. En av informantene beskriver dette på denne måten: «Kanskje dyrke det medarbeideren er god på og ikke bare ha fokus på det han er dårlig på. Hvis det er noe du er dårlig på må man selvfølgelig ta det, men det må vinkles på en positiv

måte slik at en får lyst å gjøre noe med det». På dette punktet er funnene samsvarende med Seligman (2006).

En annen av teoriene til Seligman (2006) møtte imidlertid motbør hos en av respondentene. Seligman hevder at en negativ tendens i personlighet kan være hensiktsmessig i noen yrker. En av respondentene med ansatte innenfor et av yrkene Seligman nevner var uenig i dette: «Det vi trenger i vår profesjon er folk som evner å være skeptiske, som ikke tror på alt de hører, men å være skeptisk er ikke det samme som å være negativ. Man kan være skeptisk og positiv». Dette er en påstand som ikke kan underbygges med empiri, men påstanden er allikevel interessant å drøfte. Intensjonen til Seligmans teori er at noen handlinger og yrker krever mennesker som ikke alltid tror at positive ting skal skje. Johannessen & Olsen (2008) sin definisjon på en negativ personlighet er nettopp at personen har en forventning om at noe negativt inntreffer. Seligman sin teori kan bli for enkel på dette punktet. Isen (2001) beskriver at mennesker med positiv personlighet er mer fleksible til å finne løsninger og tenke nye tanker samtidig som de er i bedre stand til å samarbeid og dele. Seligman trekker selv frem at en positiv personlighet er viktig i stillinger som krever utholdenhet. I dag trengs det positive mennesker for å takle de konstante endringene i marked, organisasjon og arbeidsmetoder. Seligman hevder at positivt kan læres.

Informantene i denne studien har i hovedsak kommet fra rene kunnskapsvirksomheter der medarbeiderne er den største kostnaden og den potensielle muligheten til å øke effektiviteten i organisasjonen. Det kan være at det er mulig å øke effektiviteten hos den individuelle kunnskapsarbeideren med bevisstgjøring på rollen som kunnskapsarbeider. Druckers (2007) seks faktorer for produktivitet hos kunnskapsarbeideren eller Grants (2013) teorier rundt delingskultur er begge eksempler på eksisterende teori for produktivitet i kunnskapsorganisasjoner. Personlighet kan også sees på som en kompetanse og er et av de viktigste parameterne informantene vurderer når de ansetter. Flere av organisasjonene arbeidet med personlig utvikling og hadde prosesser for dette. Respondentene uttrykker at det er vanlig å bruke mental trening for selgere. Coach ble benyttet av informantene på ledernivå og kun ved behov på medarbeidernivå.

Fugellis (2010) bekymringer rundt å velge høyere, raskere og sterkere som livsmotto kjennetegner ikke intervjuobjektene personlighet. De har selv jobbet dedikert og målrettet for å komme i stillinger som mellomledere eller toppledere innenfor norsk næringsliv. Som en av respondentene uttalte «for min del skulle kynismen vært tilstede tidligere». En slik kynisme er positivt for å være i stand til å ta avgjørelser men også for å kunne la være å bli «overøst av dårlig samvittighet». Lederne er krevende i forhold til omgivelsene. Veien fra manglende prestasjoner til

oppsigelse kan være kort: «Hvis det ikke går og du har prøvd å bryte opp flere ting, da er det ut». En slik handlekraft er av og til nødvendig for å lykkes som leder selv om det høres brutalt ut. Det amerikanske selskapet Netflix har praktisert en lignende ordning i forhold til ansatte. Ansatte som ikke presterer eller til og med dyktige medarbeidere som blir utdatert faglig får oppsigelse og sluttpakke istedenfor nye sjanser (McCord, 2014). Hvordan dette kan understøtte medarbeiderens behov kan i første omgang være vanskelig å forstå. Erfaringen er at dette kan gi en mulighet for medarbeideren til å reorientere seg: «Vedkommende er til å begynne med deppa, men etter en stund går han i seg selv og ser hva han egentlig passer til? Hva er det jeg har lyst til å gjøre?»

Sett i fra et medarbeidersperspektiv er det imidlertid positivt at samtlige respondenter både har et profesjonelt forhold til lederjobben og samtidig ser verdien av at medarbeiderne har et liv utenfor arbeidsplassen: «Men jeg tror jo, jeg vet jo at har du det bra hjemme så har du det bra på jobb. Så enkelt er det». Tenkning rundt 24-timersmennesket, at mennesket både har en privat- og en jobbarena de skal kunne utvikle seg i er i tråd med Druckers (2007) tenking rundt et «second life» og en parallell karriere. Det uttrykkes en aksept for at medarbeiderne ikke må være like dedikerte som lederen selv har vært, men allikevel prestere innenfor gitte rammer: «Du får ikke jobb her hvis du ikke er fremoverlent» og «resultatmodellen er tilpasset slik at en kan ha en helt grei uttelling ved å jobbe vanlig uke, men at en må forvente å stå på i perioder».

5.4.4 Indre driv

Respondentene i denne undersøkelsen har alle uttrykt at selvledelse er en viktig egenskap i organisasjonene de leder. Allikevel har deler av organisasjonene blitt evaluert og målt ned til dagsintervaller på grunn av krav til økonomiske resultater, dette er det Johannessen & Olsen (2008, s. 124) kaller ytre motivasjon og hevder at hemmer indre motivasjon.

For å kunne si noe om hvordan indre driv kan påvirkes er det derfor naturlig å ta utgangspunktet i de respondentene og deler av organisasjonene som gir rom for indre motivasjon, det Amabile (1996) definerer som kvaliteter ved den oppgaven de skal løse. En av informantene sa at «så lenge de får arbeide med spennende teknologi og har gode kollegaer er de fornøyde. Jeg tror at hvis du sier til de at de får mer lønn så skjer det ingen ting med de». Dette er ikke et overraskende funn og er i tråd med Herzbergs tofaktorteori.

En annen av intervjuobjektene uttalte: «Lojalitet finnes ikke blant unge, de skal jobbe med det de syns er morsomt de». Informanten forsøkte å forstå bakgrunnen til medarbeiderne: «Vi hadde en kulturdiskusjon, så sier den ene at det viktigste for han er å ha det gøy på jobb, gjøre ting

som han syns er kjempegøy. Så hvis man tar Maslows behovspyramide så skyter han jo rakt til toppen på den, mens vi andre begynner på bunnen, og er ganske fornøyd med å ha gått to trinn opp, mens de er på toppen før de har begynt å jobbe. Selvrealisering er det viktigste. De skal ha det gøy, awesome, på jobb. En verdi han mente vi skulle ha på jobb var awesome». Respondenten konkluderte med at «jeg må bare innse at her er det faktisk ting som er viktig for de som jeg ikke forstår». Nettopp det å ikke måtte forstå, men se intensjonen bak medarbeidernes ønske og akseptere at det er slik, er det som kan gjøre at en leder kan videreutvikle det indre drivet hos den ansatte. Som arbeidsgiver vil det være destruktivt å fortelle disse arbeidstakerne at de skal tjene penger for virksomheten og at det ikke er viktig å ha det morsomt på jobb. Dette vil bryte med Johannessen & Olsens teori knyttet til personlig motivasjonsstrategi (Figur 17) og visjonen til medarbeiderne (Figur 19). Utgangspunktet med medarbeidere som har en slik indre motivasjon er positivt, det er den beste motivasjonen medarbeiderne kan ha, de arbeider uten at det må gis eksterne stimuli. Her der det også samsvarende funn i undersøkelsen med Drucker (1988, s. 45), medarbeiderne er spesialister som disiplinerer sin egen ytelse. En av respondentene sa «Jeg tror hvis du gir folk litt mer selvråderett og noen tydelig mål så ser de koblinger mellom seg og sine kollegaer og målet. De får bryne seg på problemet og finne løsningen i stedet for å fortelle dem det». En systematisk tilnærming til produktivitet er mulig, Drucker sine seks faktorer for produktivitet (Figur 7) er eksempelvis en modell som kan benyttes. Som for de andre driverne er det ikke mangel på eksisterende teorier for å utvikle disse som er utfordringen, men å kunne anvende dette i virksomheten.

5.4.5 Personlig motivasjonsstrategi

Johannessen & Olsen (2008, s. 120) hevder at mål er et middel som gjør om verdier og drømmer til realiteter, mål blir et middel for å oppnå verdier og derigjennom realisering av behov. En del av dette er allerede tatt opp i delkapittel 5.4.1.

En av informantene utalte: «Vi har noen verdier og de bruker vi aktivt når vi rekrutterer. Jeg merker at folk også syns det er positivt. De har lyst til å komme til et sted hvor det er samsvar med deres verdier. Det handler om lim i organisasjonen. Jeg tror hvis du ikke tar med verdiaspektet i den dimensjonen så blir det mye mer fragmentert, sammensetning av folk». To av organisasjonene benyttet også rangering i Great Place to Work (Great Place to Work, 2014) for å vise verdiene til organisasjonen og være attraktive som arbeidsgiver.

Det var også flere funn knyttet til at medarbeidere gjorde bevisste valg på å prioritere familie eller en annen type stilling enten innenfor eller utenfor virksomheten.

5.4.6 Selvledelse

Forståelse av viktigheten av selvledelse, det å sette seg egne mål og motivere seg selv (Johannessen & Olsen, 2008, s. 43), var implementert i organisasjonene hos alle respondentene. Dette er ikke nødvendigvis som følge av bevisste valg hos lederne. De har sannsynligvis ingen valg i forhold til at de selv har en egen rolle i selskapet og medarbeiderne som oftest kan mer enn lederne innen sitt fag: «Det er ikke sikkert jeg trenger å styre en som kan mer enn meg. Det er satt noen mål for selskapet, og da er min innsats i det å levere inntjening, håndtere kunden på en god måte og så lenge det går bra så blir det egentlig ikke noen konflikter ut av det. Det handler om at man agerer på forskjellige arenaer».

Johannessen & Olsen har definert fire hovedkomponenter i selvledelse (Johannessen & Olsen, 2008, s. 41). Mestring, optimisme og positiv forestillingsevne ble nevnt av respondentene. Positiv intuisjon, økt fleksibilitet og positivitet for å gi svar på originale spørsmål, ble ikke nevnt av noen direkte. Det er ikke noe overraskende i seg selv i dette. De fire faktorene er en av mange definisjoner på selvledelse. Johannessen & Olsen (Johannessen & Olsen, 2008, s. 107) sin definisjon på positivt lederskap, å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, ble nesten ordrett gjentatt av en av informantene i forbindelse med selvledelse: «bruke den kompetansen og kreativiteten de besitter».

5.4.7 Fysisk miljø og omgivelser

Hos alle informantene var det lyse og moderne lokaliteter. En av virksomhetene hadde nylig flyttet fra gamle lokaler og fremhevet at dette hadde gitt medarbeiderne en større stolthet i forhold til egen arbeidsplass. Resultatene er ikke overraskende. Alle virksomhetene ligger i Oslo-området og er middels eller store organisasjoner i norsk sammenheng. De har behov for å fremstå innbydende for kunder og ansatte.

I den grad det er relevante funn på dette punktet kunne en av informantene fortelle at mange unge medarbeidere hadde til dels sterke krav som å få vegger grønnmalt og saccosekk i hjørnet

på kontoret. At informantene ikke nevner fysisk miljø som en stor driver av betydning for medarbeiderne samsvarer med konklusjonene til Dul, Ceylan & Jaspers (2011).

5.5 Lederens rolle og funksjon

Peter Drucker (2007) har fem prinsipper om ledelse som har overlevd og bestått tidens test. Disse fem prinsippene er: sette mål, organisere, motivere og kommunisere, etablere måleverktøy for prestasjoner og utvikle menneskene inkludert en selv. Gyldigheten til disse fem prinsippene har blitt bekreftet i undersøkelsen vi har gjennomført.

Lederens rolle til å sette mål handler om målorientering. Lederen må vise hvor organisasjonen skal, dens visjoner og verdier.

Alle informantene i studiet har vært tydelige på at å ha klare mål er noe av det viktigste for en leder. Lederne har vært opptatt av at medarbeiderne må vite hva de skal levere og de må være målfokusert. Det er ingen som presterer hvis man ikke er fokusert og vet i hvilken retning man skal prestere. Målene må være realistisk slik at medarbeiderne ikke mister motivasjonen. Dette har blitt nærmere diskutert under drivere. Medarbeidersamtalene fungerer som en arena for forventningsavklaring. For at medarbeideren skal være klar over forventningene som stilles til dem, settes målene i medarbeidersamtaler. Slik at det er en dialog mellom leder og medarbeider: «Jeg tror vi må ha struktur og prosesser som understøtter målet om forbedring. Du må ha gode prosesser til evaluering, gode prosesser til å sette mål».

Noe av forskjellen på en kunnskapsmedarbeider og en tradisjonell arbeider er at kunnskapsmedarbeideren vet mer om arbeidet sitt enn lederen (Drucker P. F., 2007). Dette er tilfellet hos de fleste av informantene. Det har vært uenighet blant informantene om det er viktig at lederen i en virksomhet har fagkompetanse eller ikke. Lederen skal selvfølgelig være kompetent til jobben men om han trenger domenekunnskap er litt mer usikkert. Noen informanter mener domenekunnskap blir mindre og mindre viktig for en leder å inneha og mener eksisterende ledelsesteorier er for mye «hør nå her». Informanten mener at fagpersoner i en lederstilling kun er vellykket i halvparten av tilfellene og at det i tillegg fjernes en dyktig fagperson.

Informantene antar at virksomheter som ansetter ledere og ikke gir fagpersoner opprykk lykkes bedre. I tillegg kan virksomheten ta bort en nøkkelperson fra fagrollen. En leder skal kunne ta ut potensialet av medarbeiderne. Mens en annen respondent antar at han med sin fagbakgrunn ikke ville ha blitt møtt med respekt som leder av en annen type fagpersoner. Kanskje er det vanskeligere å få respekt som leder uten domenekunnskap i tunge konservative fagmiljøer?

Druckers andre prinsipp handler om lederen som organisator. Det er lederens oppgave å organisere de ansatte. I intervjuene som har blitt gjort har flere av informantene brukt betegnelsen tjener eller fasilitator om lederrollen. De har beskrevet jobben sin på denne måten, da lederen skal gjøre andre gode, og sørge for at medarbeiderne har alle virkemidlene de trenger til å gjøre jobben sin. Lederen skal være et knutepunkt og holde trådene, justere retning er viktig, og det får en respekt for som leder: «Være en fasilitator for de ansatte og bidra til at de blir gode. Sjeldent du trenger å ta beslutninger på vegne av andre, kun i kritiske tilfeller eller ved utfordringer. Lederjobben kan innebære å være en god coach». Her har man snudd om på rollene og tenkt: Hvem er det egentlig som sørger for at selskapet tjener penger? En organisasjon er helt avhengig av at medarbeiderne har de virkemidlene de trenger for å levere forventet resultat. Det er lederens oppgave å sørge for dette. Denne erkjennelsen viser et positivt menneske- og medarbeidersyn, og at de ikke fremhever seg selv. De har medarbeidere som er høyt utdannet og som sannsynligvis kan enda mer om faget enn dem. Lederne skal gjøre medarbeiderne gode, det er deres fremste oppgave: «Da jeg fikk jobben, fant jeg ut at jeg skulle lede 20 stykker som var eldre enn meg og hadde lengre erfaring, Det jeg fant ut var at jeg måtte være en fasilitator for dem, og bidra til at de skulle bli gode». En god arena for dialogen mellom leder og medarbeider er medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler for å avdekke og gi tilbakemeldinger underveis. En informant uttalte: «Virkemidlene er enkelhet, tydelighet, retning, da fungerer ting. Er du ikke det, og lite konsistent og uklar, så flyter det ut». En annen informant snakket om hvor viktig oppfølging er: «Til tider har jeg ikke vært flink nok til strukturert oppfølging. Glipper man en gang som leder med oppfølgingen så merker den man følger opp det, og glir unna».

Druckers tredje prinsipp er motivasjon og kommunikasjon. Motivasjonsfaktorene er ifølge Herzberg at medarbeideren får utfordrende og interessante arbeidsoppgaver. Alle informantene har gitt en forståelse for at dette har vært viktig for dem og som de har ivaretatt som leder: «Så må jeg tenke at de som presterer og krever og bli sett, de må jeg være veldig tydelig og nøye på at jeg tar vare på. Da går det på å involvere de, og ha de tydelige målene og kommunisere jevnlig hva som skjer og ikke skjer og gi tilbakemeldinger. De ønsker også en utfordring og utvikling hele veien. De kan ikke sitte for lenge og bare få ros for det de gjør, de må også ha noe å strekke seg etter». Herzberg mente at anerkjennelse er viktig for motivasjonen. Dette stemmer godt overens med informantenes erfaringer. De hadde alle behov for å få et klapp på skulderen og få anerkjennelse av sin sjef, eller styret: «Jeg er så enkel at jeg må bli sett og få anerkjennelse».

Det å prestere og føle at man gjør en god jobb, i tillegg til at medarbeiderne opplever vekst og fremme er motivasjonsfaktorer ifølge Herzberg. Alle informantene hadde erfart dette. Et klassisk eksempel fra ledelseslitteratur er Hawthorne-prosjektet som viste at når en organisasjon

får oppmerksomhet fra ledelsen, så øker ytelsen hos dem som får oppmerksomheten. Oppmerksomhet skaper engasjement og engasjement fremmer gode prestasjoner.

Det fjerde prinsippet til Drucker er viktigheten av å etablere måleverktøy for prestasjoner. Ledere som vil skape resultater, bruker mindre tid på administrasjon og ekspertrollen, og mer tid på den viktigste ressursen for organisasjonene, de ansatte (Vik, 2007). Organisasjonene vi undersøkte var alle oppmerksomme og snakket om målinger av prestasjoner. Det som kan være utfordrende er å måle kvalitative prestasjoner, men alle prøver å finne måleparametere slik at prestasjonene skal bli målt og anerkjent. Det er viktig for medarbeiderne å få tilbakemeldinger på prestasjonene sine: «Nordmenn er lite flinke til å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg har hatt noen gode ledere som har vært flinke til det, og du ville gått i krigen med dem. De var veldig til stede og anerkjente det du gjorde».

Å utvikle mennesker er Druckers siste prinsipp om ledelse. Stensbøl (2012) har hevdet at i en prestasjonskultur så må det være innovasjon og utvikling av mennesker. Man vinner ikke i morgen på de resultatene man vant på i dag. God gjennomføring av endringsprosesser i organisasjoner gir endringer i engasjementet og økt kunnskap, i tillegg til økt mestringfølelse. Det kan bedriften bruke til vekst. Forutsetningen for at endring og utvikling skal finne sted i organisasjoner og bli vellykket er at ledelsen går foran og opptre som rollemodeller. Noen av informantene våre har en kompetanseportal, hvor det å utvikle mennesker er satt i et system: «En kompetanseportal som er myntet og bygd rundt strategien vår. Organisasjonsdimensjonen går for å bygge en kultur innenfor hele organisasjonen. Det ligger utviklingsparametere i kundedimensjonen, i fagdimensjonen, i det personlige og i lederdimensjonen med hensyn til selskapets systemer til enhver tid» og «det fylles ut en bråte med spørsmål som gjennomgås med leder hvorpå leder fyller ut etterpå. Da settes utviklingsmål for enhver. Konkrete tiltak hvordan man skal nå målene setter her». Det å ha både personlig- og kompetanseutvikling i et system, er forpliktende og oversiktlig for både leder og medarbeider.

For å ha en utvikling er det viktig med endring. Når det gjennomføres endringer blir prosesser sett på i et nytt lys. Informantene peker på raskere og raskere syklus. Informanten opplyser om at for 10-15 år siden så kunne en forutse og kommunisere endringer et par år i forveien, mens endringene nå må gjøres umiddelbart og kan ikke forutses på samme måte. Det kan være både tekniske, faglige og organisatoriske endringer. Informanten hevder det ikke er mulig å hoppe av karusellen etter fullført utdanning med en tanke om «nå skal jeg slappe av». Usikkerhet rundt endringsprosesser kan skape begrensninger, derfor er det viktig med modning og ikke minst kommunikasjon. Medarbeiderne må tas med i endringsprosessene og involveres, og ledelsen må

være på arenaer hvor medarbeiderne blir hørt og får gitt uttrykk for frustrasjon. Dette betyr ikke at lederen skal la medarbeiderne bestemme, men at han skal vite hva de mener.

Informanten forteller om en situasjon med en dårlig trend der det ikke var tillit til ledelsen. Lederen gjennomførte intervjuer og samlet informasjon, og da var det bare å legge en plan. Løsningen var å være tydelig på tjenestene selskapet skulle levere. Dette gjorde det lettere for medarbeiderne å spisse sin kompetanse. I tillegg ble organisasjonsstrukturen gjort flatere. En annen informant fortalte om motstand mot endring: «Jeg husker jeg presenterte han som leder der og han sa at han gledet seg til å begynne, da var det en som sa at ‘det er det ikke sikkert du burde gjøre! Vi skal nok ta deg og!’, da har du en utfordring». Lederen lyktes å endre den negative trenden ved avdelingen. Noe av suksesskriteriet kan ha vært at vedkommende analyserte hva som hadde ført til de tidligere hyppige lederskiftene.

5.5.1 Kunnskapsledelse

Det var 10 informanter som ble intervjuet. Det var tre kvinner og sju menn, alle i tunge lederstillinger. De var samstemte i hva som var viktig for en leder. Det gjennomgående var tydelighet, mål og involvering. Det var lite som skilte lederstilen deres, det var ganske likt. Det ble funnet elementer fra positivt lederskap og transaksjonsledelse. Men det var transformasjonsledelse som var den dominerende lederstilen. Transformasjonsledelse er en verdibasert ledelsesstil hvor lederen inspirerer medarbeideren til endring (Hetland, 2008). Stensbøl (2012) hevder at transformasjonsledelse inspirer til prestasjoner ut over det som er forventet, dette ble bekreftet i alle virksomhetene i studiet. Transformasjonsledelse er basert på indre motivasjon og at medarbeiderne blir tatt vare på. Medarbeiderne er gjort myndige og de er selvledet. De er kunnskapsmedarbeidere.

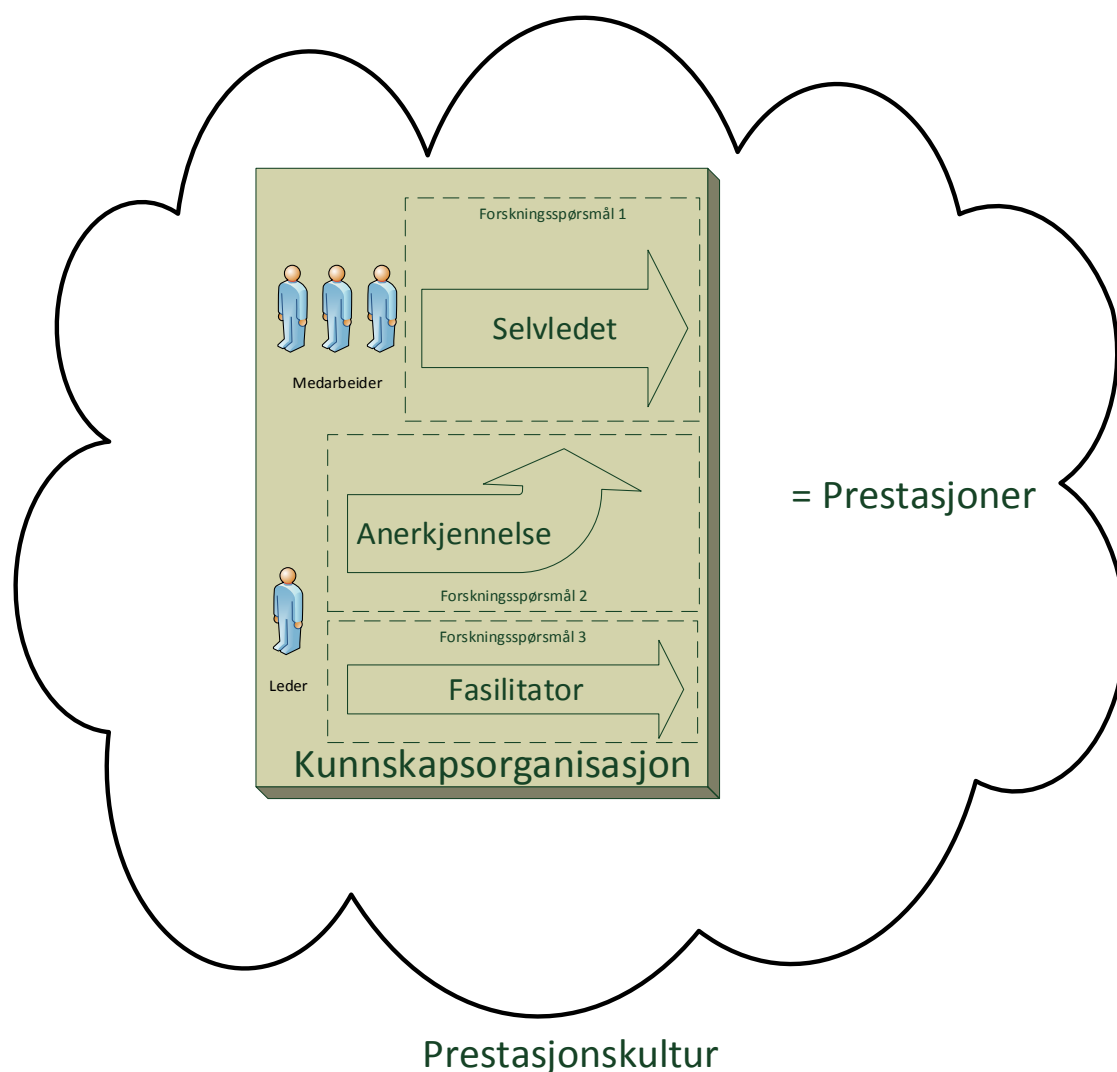
Roberts (1985) hevder at transformasjonsledelse består av de fire I'er. Disse er sett i nesten samtlige organisasjoner. Alle lederne opptre som rollemodeller i organisasjonene. De prøver å inspirere og lage utfordrende mål for de ansatte. De prøver å se hver enkelt ansatt og gi anerkjennelse. De er også opptatt av personlig utvikling og at de ansatte skal bli utfordret.

5.6 Oppsummering av analyse

Analysen har gitt en vurdering på funnene i forhold til teori. I all hovedsak støtter denne studien eksisterende litteratur. Avslutningsvis gis det en oversikt over hovedtrekkene ved analysen.

5.6.1 Kjennetegn ved en prestasjonskultur

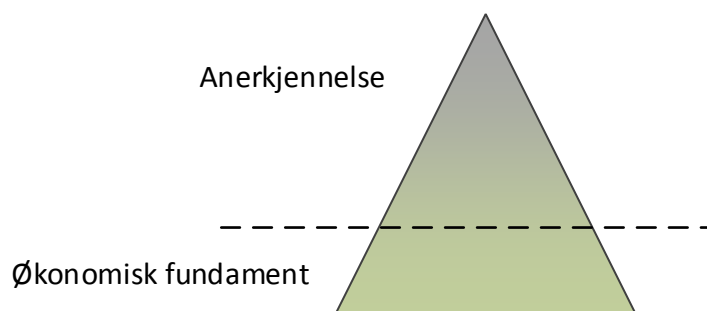
Sett i et fugleperspektiv er en kunnskapsorganisasjonen med en prestasjonskultur bestående av medarbeidere som er selvledet, de drives av anerkjennelse og lederens funksjon er å fasilitere prestasjoner, se Figur 31. Kunnskapsorganisasjonen kan ikke hvile for seg selv i skyen på gårsdagens prestasjoner, rovfugler er klare til å angripe når som helst. Det er kun kontinuerlig monitorering av farene og umiddelbar endring og innovasjon som gjør at organisasjonen overlever.



Figur 31 Kjennetegn ved en prestasjonskultur

5.6.2 Den selvledede medarbeider

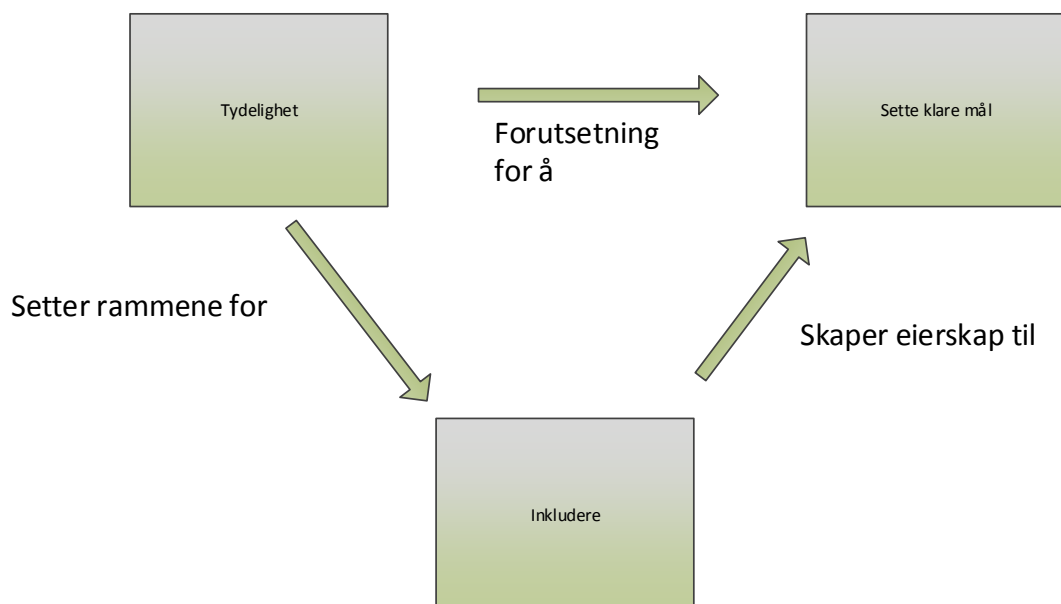
Medarbeideren er mer lojal til seg selv enn til organisasjonen. Han må sees på som en ressurs mer enn som en kostnad selv om han trenger et økonomisk fundament for å leve. I bytte får organisasjonen et selvledet individ som først og fremst trenger å bli sett og få anerkjennelse for gjentakende å prestere godt, se Figur 32.



Figur 32 Den selvledede medarbeider

5.6.3 Lederrollen i en prestasjonskultur

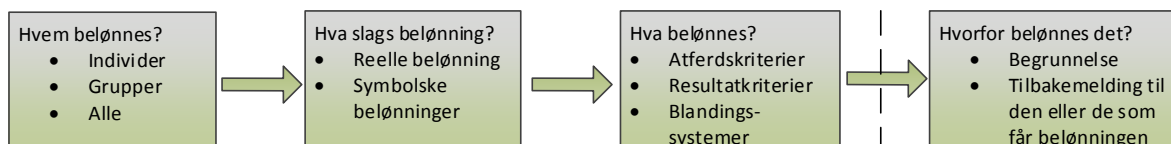
En forutsetning for å sette klare mål er at lederen er tydelig. Tydelighet setter også rammene for inkludering av medarbeidere. Inkludering skaper eierskap til målene som er satt, se Figur 33.



Figur 33 Lederrollen i en prestasjonskultur

5.6.4 Tilbakemelding som en del av incentivsystemet

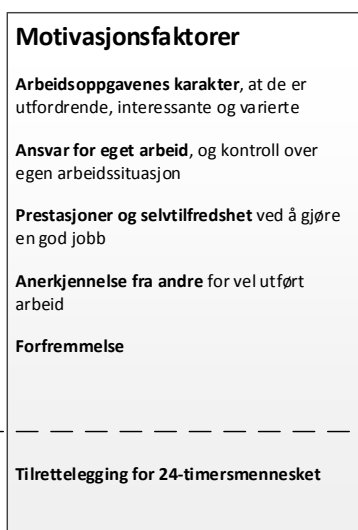
Tilbakemelding om hvorfor en belønning blir gitt er avgjørende, enten belønningen er symbolsk eller reel. Incentivsystemet til Jacobsen & Thorsvik må gjenspeile dette og få en fjerde dimensjon med hvorfor det belønnes, se Figur 34.



Figur 34 Utvidelse av Jacobsen & Thorsviks incentivsystem

5.6.5 Herzberg og 24-timersmennesket

Figur 35 viser Herzbergs motivasjonsfaktorer der tilrettelegging for 24-timersmennesket er lagt til som en ny motivasjonsfaktor. Selv om undersøkelsen ikke har forsøkt å validere denne hypotesen hos medarbeidere, forteller lederne i undersøkelsen at tilrettelegging for alle de rollene en person har gjennom et døgn gir motiverte medarbeidere som står på det lille ekstra.



Figur 35 Herzbergs motivasjonsfaktorer og 24-timersmennesket

5.6.6 Topp-prestasjoner

Belønningssystemer kan endre forutsetningene for at et team er nødvendig for topp-prestasjoner. Dette kan virke negativt på delingskultur, men fremme den enkeltes prestasjon. Team bør derfor ikke sees på som en absolutt forutsetning for topp-prestasjoner, men vil i de fleste tilfeller være en medvirkende faktor.

5.6.7 Seligman og pessimister

Seligman (2006, ss. 256-258) hevder at mildt innstilte pessimister kan ha fortrinn i visse stillingstyper. Det kan stilles spørsmål ved denne konklusjonen. Som en av grunnleggerne av positiv psykologi er ikke Seligmans budskap at pessimisme i seg selv er å foretrekke. I forhold til Johannessen og Olsen (2008, s. 107) sin definisjon på positivt lederskap, «*mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter*, kan det være vel så viktig at medarbeiderne er positive mennesker men bruker sin kreativitet til å stille spørsmålstegn ved etablerte sannheter i en hverdag preget av kontinuerlige endringer.

6 Konklusjon og videre arbeid

6.1 Konklusjon

Norsk næringsliv konkurrerer på en internasjonal arena i dag. Markedene og konkurransesituasjonen endres konstant og organisasjonene må være endringsvillige og dynamiske for å møte utfordringene. Det er viktig å prestere. En virksomhet overlever ikke lenge hvis den ikke er økonomisk levedyktig. Dette indikerer at det eksisterer en prestasjonskultur i norsk næringsliv i dag.

Formålet med å skrive denne oppgaven har vært å finne ut hva som kjennetegner en prestasjonskultur i en kunnskapsorganisasjon og se hvordan lederne jobber for å øke prestasjonene til medarbeiderne. Problemstillingen har vært: **Hva kjennetegner en prestasjonskultur i en kunnskapsorganisasjon.** Lederens rolle og hvilke verktøy som benyttes i hverdagen har blitt undersøkt.

Opgaven hadde tre forskningsspørsmål for å utdype problemstillingen. De to første henger nøye sammen. Det første omhandlet hvilke drivere som påvirker ansattes prestasjoner. Det andre forskningsspørsmålet var hvordan lederen kan fremme organisasjonens prestasjoner gjennom å påvirke de ansattes drivere. Funnene her indikerer at de viktigste driverne er selvledelse og at medarbeiderne har utfordrende arbeidsoppgaver. Selvledelse er en selvfølge i organisasjonene. Det kan være forskjellig vektlegging av drivere internt i en organisasjon. For teknologiutviklere kan det å ha utfordrende arbeidsoppgaver være drivende mens for selgere er en ytre belønning drivende. Bli sett, føle at man er nyttig og levere en prestasjon er viktige motivasjonsfaktorer. For alle medarbeidere er den viktigste driveren anerkjennelse.

Alle informantene var entydige på at den mest virkningsfulle måten de kunne påvirke medarbeidernes prestasjoner var gjennom anerkjennelse. Ytre belønninger kunne virke på alle hvis de ble fremstilt på en anerkjennende og forklarende måte. Anerkjennelsen kan være viktigere enn selve belønningen.

Det tredje forskningsspørsmålet går på lederens rolle i kunnskapsorganisasjonen. Lederne selv uttalte sin rolle som å være tydelig. Viktigheten av å sette tydelige mål til medarbeiderne slik at de vet hva som forventes av dem. Kommunisere tydelige forventninger til medarbeiderne. Alle lederne inkluderte medarbeidere og var opptatt av involvering og inkludering. De ønsket å høre hva medarbeiderne tenkte, selv om de ikke alltid kunne ta hensyn til det i beslutningsprosesser.

Alle lederne så på kunnskapsmedarbeiderne som en ressurs. Noe som var interessant og som kom frem under intervjuer var at flere av lederne så på seg som en fasilitator for medarbeiderne sine. Deres oppgave var å være et knutepunkt og en tilrettelegger for kunnskapsmedarbeiderne. De skulle gjøre medarbeiderne gode. Lederne benytter utøver en form for transformasjonsledelse med noen elementer av positiv ledelse og transaksjonsledelse.

Ser man disse tre forskningsspørsmålene i forhold til problemstillingen er vår konklusjon at alle virksomhetene har en prestasjonskultur. Noen er klar over det og har bevisst identifisert seg med idretten for å gjenspeile dette. De fleste har ikke brukt begrepet prestasjonskultur, men tankene til lederne gjenspeiler prestasjonskulturbegrepet, det å gjentakende prestere godt.

Det som kjennetegner prestasjonskulturen i en kunnskapsorganisasjon er at det er høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere som har stort behov for anerkjennelse og bli sett. Medarbeiderne ønsker å utvikle den faglig og personlig kompetansen. Lederne er kunnskapsrike, reflekterte, tydelige og opptatt av å involvere medarbeiderne. De er opptatt av å levere organisasjonens mål og økonomisk overskudd. De lever i et konkurranseutsatt marked der eiere og styre krever at de leverer. De er opptatt av utvikling og trender i markedet. Selvledede kunnskapsrike medarbeidere er deres verktøy for å oppnå dette.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Undersøkelsen har langt på vei bekreftet at Herzbergs tofaktorteori fortsatt er gyldig for dagens medarbeidere. Anerkjennelse og det å bli sett trekkes frem av respondentene som det som motiverer medarbeiderne. På et punkt kan det stilles spørsmål med teoriens fortsatte gyldighet. Det gjelder i forhold til medarbeiderens balanse mellom jobb og privatliv, 24-timersmennesket.

Jacobsen & Thorsviks incentivsystem må utvides til å omfatte en fjerde dimensjon, hvorfor det belønnes og tilbakemelding til den som belønnes om årsaken til belønningen.

Johannessen & Olsens teori om topp-prestasjoner kan ha noen unntak. Team er ikke alltid en forutsetning for topp-prestasjoner.

Seligmans teori om at mild negativitet kan være nyttig i enkelte stillingskategorier er ikke nødvendigvis riktig. Endringstakten i organisasjonene er så stor at en positiv personlighet kan være nødvendig for å se nye løsninger og tilpasse seg hurtig.

6.3 **Anbefalinger**

Leder: Vær tydelig, sett klare mål og inkluder dine medarbeidere. Anerkjenn og begrunn hvorfor du gjør det.

Medarbeider: Vær bevisst din rolle som kunnskapsarbeider og hvordan du skal utvikle deg. Spør deg selv: Hva er oppgaven, hva burde den ha vært, hva er ditt bidrag og hva hindrer deg i å bidra. Dette kan gi deg økt forståelse i rollen som kunnskapsarbeider.

6.4 **Videre arbeid**

Funnene i studien er basert på norske organisasjoner. Det kan være interessant å arbeide videre med undersøkelser av norske organisasjoner for å få empiri tilpasset og gjenkjennelig for norske ledere og medarbeidere.

6.4.1 Drivere i et medarbeiderperspektiv

Med utgangspunkt i funnene i denne undersøkelsen kan det gjøres en kartlegging av medarbeidernes syn på hvilke drivere som fremmer prestasjoner. Dette kan både validere denne undersøkelsens funn og gi mer kunnskap om hvilke drivere som gjør at norske kunnskapsarbeidere presterer.

6.4.2 Håndbok for kunnskapsarbeideren

Litteraturgjennomgangen og intervjuene avdekket at det allerede finnes mange modeller, teorier og kunnskap om hvordan kunnskapsarbeideren kan utvikle seg personlig og prestere, for eksempel Druckers seks faktorer for effektivitet hos kunnskapsarbeideren. De viktigste teoriene kunne vært presentert som en håndbok på hvordan kunnskapsarbeideren skal lykkes i karrieren.

6.4.3 Lederen som tjener

Med hypotesen om at lederen er en tjener kan medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner intervjues for å gjøre en bottom-up-kartlegging av hvilke behov medarbeideren trenger å få dekket fra en leder for å kunne gjøre arbeidet sitt.

6.4.4 Lederen som fagperson

Studiet har avdekket at det er uenighet om en leder bør ha domenekunnskap eller ikke. Det kan være interessant å se på dette i et norsk perspektiv med selvledede kunnskapsmedarbeidere.

7 Litteraturliste og oversikt over illustrasjoner

7.1 Litteraturliste

- Ackoff , R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*(15), ss. 3-9.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Boulder, Colorado, U.S.A.: Westview Press.
- Amabile, T., Fisher, C. M., & Pillemer, J. (2014, January-February). IDEO's Culture of Helping. *Harvard Business Review*.
- Andersen, S. ..., & Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. *Magma*, s. 8.
- Atkinson, P., & Hammersley , M. (1996). *Feltmetodikk: Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Bandura, A. (1982, Februar). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 37, ss. 122-147.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. I V. S. Ramachandran, *Encyclopedia of human behavior Vol. 4* (4. utg., ss. 71-81). New York: Academic Press.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16, ss. 1021-1046.
- Bloom, B. S. (1964). *Stability and Change in Human Characteristics*. New York: John Wiley & Sons.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2000). The customized workplace. I S. Chowdhury, *Management 21C: New Visions for the New Millenium*, (ss. 207-219). London: Financial Times Publishing Prentice Hall .

- Cyranoski, D., Gilbert, N., Ledford, H., Nayar, A., & Yahia, M. (2011, April 21). The PhD factory. *Nature*, ss. 276-279.
- Day, G. T. (1994, 10). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, ss. 37-52.
- Drucker, P. (1988, Januar-februar). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, ss. 45-53.
- Drucker, P. F. (1988, Januar-februar). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, ss. 45-53.
- Drucker, P. F. (2002). *The Effective Executive*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Burlington, MA USA: Elsevier Ltd.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*(50), ss. 715-734.
- Frické, M. (2009, 02). The knowledge pyramid: a critique of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 35, ss. 131-142.
- Fugelli, P. (2010). *Nokpunktet: Essays om helse og verdighet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9, ss. 103–110.
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. London: Continuum.
- Gillham, B. (2000). *The research interview*.
- Gottschalk, P., & Glomseth, R. (2006). Organisasjonskultur i politiets beredskapstropp. *Magma*.
- Gourlay, S. N. (2003). The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings. I F. McGrath, & D. Remenyi (Red.), *Fourth European Conference on Knowledge Management, Oxford*, (ss. 377-385). Oxford.

Grant, A. (2013, 04). *Givers take all: The hidden dimension of corporate culture*. Hentet 04 24, 2014 fra McKinsey Quarterly: http://www.mckinsey.com/insights/organization/givers_take_all_the_hidden_dimension_of_corporate_culture

Great Place to Work. (2014, 05 30). Hentet fra <http://www.greatplacetowork.no/>

Groysberg, B., & Abrahams, R. (2014, March). Manage Your Work, Manage Your Life. *Harvard Business Review*.

Hetland, H. (2008, 03). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Psykologitidsskriftet*, ss. 265 -271.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, U.S.A.: Sage Publications, Inc.

Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications. *Journal of Consumer Psychology*(2), ss. 72-85.

Jacobsen, D. I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jenkins, G. (1998). Are Financial Incentives related to performance? *Journal of Applied Psychology* 83(5).

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

Johannessen, J.-A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2009). *Omdømme - Rykter, sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Keynes, J. M. (1963). Economic Possibilities for our Grandchildren (1930). I J. M. Keynes, *Essays in Persuasion* (ss. 358-373). New York: W.W.Norton & Co.

- Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet. (2001, 03 09). St.meld. nr. 27 (2000-2001). *Gjør din plikt - Krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*. Oslo.
- Kreiman, G., Koch, C., & Fried, I. (2000, 11 16). Imagery neurons in the human brain. *Nature*, ss. 357-361.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications.
- Kvale, S. (2006, Juni). Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12, ss. 480-500.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, E. R. (2004). Er globalisering et gode eller et onde? I E. R. Larsen, *Alt du vil vite om samfunnsøkonomi* (ss. 117-140). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*(3/4), ss. 315-332.
- Long, D. D. (1997, May). Building the Knowledge-Based Organization How Culture Drives Knowledge Behaviors.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, ss. 370-396.
- McCord, P. (2014, January-February). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*.
- McCracken, J. (2014, 05 28). *The Wall Street Journal*. Hentet fra 'Way Forward' Requires Culture Shift at Ford: <http://online.wsj.com/news/articles/SB113797951796853248>
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *Adventure in Thought and Action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial*. Cambridge, MA, U.S.A.: Massachusetts Institute of Technology.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, ss. 96-104.

- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, ss. 5-34.
- NTB. (2011, 10 26). *REC legger ned*. Hentet 04 06, 2014 fra Teknisk Ukeblad: <http://www.tu.no/industri/2011/10/26/rec-legger-ned>
- Popa, G. S., & Podea, D. M. (2013, Oktober 10). Stress-Related Growth, Self-esteem and Perceived Self-efficacy among Professional Rescuers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ss. 720 – 724.
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, ss. 199-220.
- Ringstad, V. (2011). *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk for turbulente tider*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process og collective action. *Human Relations* , ss. 1023-1046.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schmidt, L. K. (2006). *Understanding Hermeneutics*. Durham, GBR: Acumen Publishing.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Random House, Inc.
- Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen*. Fagbokforlaget.
- Swindal, A. L. (2010). *Hva er prestasjonskultur verdt for en nasjon?* Oslo: Olympiatoppen.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. NKS Forlag.

Watson, G. H. (2002, Mai). Peter F. Drucker: Delivering Value to Customers. *Quality Progress*, ss. 55-61.

Wong, R. (2000). *Motivation: A Biobehavioural Approach*. Port Chester, NY, USA: Cambridge University Press.

7.2 Oversikt over illustrasjoner

Figur 1 Sammenheng mellom leder, medarbeider, drivere og prestasjoner i en kunnskapsorganisasjon	4
Figur 2 Oppgavens struktur.....	5
Figur 3 Forholdet mellom litteraturgjennomgang og forskningsspørsmål.....	7
Figur 4 DIKW-pyramiden.....	8
Figur 5 SECI-modellen (Nonanka, Toyama, & Konno, 2000, s. 12)	9
Figur 6 Nivå av personlig benchmarking (Johannessen & Olsen, 2008, s. 127).....	16
Figur 7 Druckers seks faktorer for produktivitet hos kunnskapsarbeideren.....	17
Figur 8 Prosess for forståelse av rolle som kunnskapsmedarbeider	18
Figur 9 Sammenstilling av faktorer for innovasjon (Drucker P. F., 2007, s. 73) og suksessfull markedstilpasning (Day, 1994, s. 49)	19
Figur 10 Ulike typer kulturer for deling av kunnskap (Grant, 2013).....	20
Figur 11 Ulike syn på verdien av arbeidskraft.....	21
Figur 12 Forutsetninger for prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008)	24
Figur 13 Drivere og forutsetninger.....	25
Figur 14 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 227)	26
Figur 15 Paradigmeskifter i arbeidslivet (Bouchikhi & Kimberly, 2000, s. 215).....	27
Figur 16 Incentivsystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 229).....	28
Figur 17 Modell for personlig motivasjonsstrategi (Johannessen & Olsen, 2008, s. 134)	32
Figur 18 Skjema for handlingsstrategier i kreative situasjoner (Johannessen & Olsen, 2008, s. 141).....	33
Figur 19 Visjon, mål og roller (Johannessen & Olsen, 2008, s. 122).....	34
Figur 20 Målorientering, fritt etter (Johannessen & Olsen, 2008, s. 120).....	35

Figur 21 Hovedkomponenter i selvledelse	37
Figur 22 Effekt av overestimert mestringstro	40
Figur 23 Sammenstilling av Bloom (1964, s. 230) og Bandura (1982, s. 129)	41
Figur 24 Fellestrekk ved personer som har topp-prestasjoner (Johannessen & Olsen, 2008, s. 123)	42
Figur 25 Forhold mellom samspill og samstemthet (Andersen & Sæther, 2008)	44
Figur 26 Datainnhentingsmetoders egnethet og undersøkelseeffekter (Jacobsen, 2012, s. 167) ..	50
Figur 27 Figur etter The verbal data dimension (Gillham, 2000, s. 6)	51
Figur 28 Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode (Kvale & Brinkmann , 2009)	53
Figur 29 Elementer i en undersøkelses totale gyldighet (Jacobsen, 2012, s. 387)	54
Figur 30 Struktur på resultater	59
Figur 31 Kjennetegn ved en prestasjonskultur	95
Figur 32 Den selvledede medarbeider	96
Figur 33 Lederrollen i en prestasjonskultur	96
Figur 34 Utvidelse av Jacobsen & Thorsviks incentivsystem.....	97
Figur 35 Herzbergs motivasjonsfaktorer og 24-timersmennesket	97

8 Vedlegg

A. Intervjuguide til individuelle intervju

Fase 1 Rammen

- Først litt uformell løs prat (5 min)
- Fortelle informanten om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklare hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- (Viktig å informere om at intervjuet vil bli anonymisert, men intervjuers navn vil bli nevnt som en av respondentene)
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak
- Start opptak

Problemstillingen i oppgaven er som følger: Hva kjennetegner en prestasjonskultur i en kunnskapsorganisasjon?

Forskningsspørsmålene er:

1. Hvilke drivere påvirker ansattes prestasjoner i en kunnskapsorganisasjon?
2. Hvordan kan lederen fremme organisasjonenes prestasjoner gjennom å påvirke de ansattes drivere?
3. Hva er lederens rolle i en kunnskapsorganisasjon?

Fase 2 Intervjuet

Fortell hvorfor intervjuobjektet er valgt

Prestasjonskultur

- Hva legger du i begrepet prestasjonskultur?
- Har du noen eksempler på hvordan en prestasjonskultur vises i din organisasjon?
- Er det interne forskjeller på forventninger til prestasjoner i ulike grupper av organisasjonen?

Prestasjoner

- Hva er din erfaring med å skape prestasjoner?
- Individuelle prestasjoner
- Gruppeprestasjoner

Hvordan måles prestasjoner?

- Ansatte
- Leder
- Mål

Hvordan arbeider dere med prestasjonsutvikling?

Ansatte involvert i prosessen?

Lederen sitt ansvar?

Trivselsundersøkelser /medarbeiderundersøkelser

Organisasjonsundersøkelser

Sosiale miljøer

Indikatorer som «Great place to work»?

Hvilken betydning har og hvordan tror du disse elementene kan være med å påvirke prestasjoner?

- Frihet – arbeidstid – hva betyr 45 t i forhold til 35 t og det som presteres
- Mestring
- Selvledelse
- Motivasjon
- Kreativitet
- 24-timersmennesket
- Mål
- Ytre Miljø
- Belønning
- Forventninger & Behov
- Indre driv
- Personlig motivasjonsstrategier

Nytilsatte

- Hvordan tar dere i mot nytilsatte?
- Hvilke kriterier ligger til grunn ved ansettelsen?

Lederens rolle

Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Tror du man som leder kan påvirke de ansatte og deres drivere? Forklar

- Rollemodell
- Behandle alle ansatte likt?
- Situasjonsbestemt ledelse
- Samtaler mellom leder og ansatt

Hva er det viktigste for en leder?

Opplever du som leder også tilbakemeldinger på dine prestasjoner?

- Hvordan blir du målt?

Prosesser

- Hvordan kan man bygge en prestasjonskultur i en bedrift?
- Hva må være tilstede?
- Fokus
- Sammenblanding av mennesker
- Hensyn i en ansettelsesprosess

Hvordan kan man endre en negativ trend?

- Er det noen utfordringer/problemer i forbindelse med å ha en prestasjonskultur /gruppe?

Legger dere til rette for endringsprosesser? På hvilken måte?

- Stiller dere spørsmålstegn ved rutiner, praksis?
- Hvordan ser de ansatte på endringsprosesser?

Fase 3 Avslutning

Er det noe du vil legge til?

Er det noe du ønsker å fremheve?