

Caroline Sandstå og Silje Sørli

Ulike generasjoners oppfattelse av prestasjonsmåling

Different Generations Perception of Performance Appraisal

Masteroppgave – Master i Ledelse av Teknologi

Trondheim, mai 2016

Veileder: Roar Stokken

Samarbeidsbedrift: Danske Bank



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne studien markerer slutten på en flott studietid ved Handelshøyskolen i Trondheim for oss begge. Tema for studien er oppfattelse av prestasjonsmåling mellom ulike generasjoner. Arbeidet med studien har vært både lærerikt og utfordrende, og er noe vi kommer til å ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Roar Stokken for veldig god veiledning og inspirasjon gjennom hele masteroppgaven. Han har bidratt med gode innspill og tilbakemeldinger som har vært et viktig bidrag for det vi har fått til.

Til slutt vil vi takke informantene som tok seg tid til å stille til intervju, og vår kontaktperson i Danske Bank, avdeling Trondheim, for god kommunikasjon og hjelp.

Innholdet i denne studien står for forfatterens egen regning.

Trondheim, mai 2016

Caroline Sandstå

Silje Sørli

Sammendrag

De siste tiårene har prestasjonsmåling blitt mer og mer aktuelt i det norske arbeidslivet. Det ble på 1990-tallet innført som et verktøy for å øke effektiviteten i bedrifter. I en tidligere oppgave fant vi at eldre og yngre ansatte i Danske Bank, avdeling Trondheim, hadde ulik grad av motivasjon knyttet til prestasjonsmåling. Ut ifra dette valgte vi i denne studien å undersøke hvordan ulike generasjoner oppfatter prestasjonsmåling. Vi valgte å undersøke de tre generasjonene som dominerer i dagens arbeidsliv; Baby Boomers, generasjon X og generasjon Y. Hensikten med denne studien er å finne ut om det er forskjell i oppfattelse mellom de ulike generasjonene, slik at Danske Bank bedre kan legge til rette for utvikling og effektivitet. Problemstillingen var: *“Har de ulike generasjonene i Danske Bank ulik oppfatning av prestasjonsmåling?”*. For å kunne besvare problemstillingen undersøkte vi tre faktorer: stress, motivasjon og utvikling.

Prestasjonsmåling er et verktøy innen Human Resource Management. Vi definerer det som en systematisk evaluering av ansattes tidligere, nåværende og fremtidige prestasjoner, samt den ansattes atferd på arbeidsplassen. For å få forståelse for hvorfor mennesker oppfatter situasjoner ulikt, presenteres teori om persepsjon. Persepsjon defineres som *“den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå”*. Generasjon Y har høy selvtillit og vil ha alt med en gang, generasjon X blir beskrevet som skeptiske og *“generasjonen imellom”*, mens Baby Boomers blir omtalt som optimister og teamspillere. Studien har en eksplorerende problemstilling, med casestudie som forskningsdesign. Vi intervjuet 14 ansatte ved Danske Bank; fem fra generasjon Y, fem fra generasjon X og fire fra Baby Boomers.

Hovedfunnene fra denne studien viser at de ulike generasjonene har ulik oppfatning av prestasjonsmåling. Generasjon Y har en positiv oppfattelse av prestasjonsmåling, og ser på verktøyet som et hjelpemiddel for å utvikle seg og vise sine ferdigheter. Generasjon X er skeptiske til prestasjonsmåling, og ønsker mer kontroll og åpenhet. Baby Boomers har en positiv oppfattelse av verktøyet, men merker at det stadig blir tøffere å prestere på et høyt nivå.

Abstract

In recent decades, performance appraisal has become more and more relevant in the Norwegian labor market. It was introduced as a tool to increase the efficiency of enterprises. In a previous task, we found that old and young employees had varying degrees of motivation related to performance appraisal. Because of this we chose to examine how the different generations perceive performance appraisal. The generations we chose to examine were the three generations that dominates today's working life; Baby Boomers, Generation X and Generation Y. The purpose of this study is to determine whether there is a difference in perception between the different generations. This way Danske Bank can better facilitate the development and efficiency of their employees. The research question is: "Do the different generations in Danske Bank have varying perceptions of performance appraisal?". To answer this question we examined three factors: stress, motivation and development.

Performance measurement is a tool in Human Resource Management. We define it as a systematic evaluation of the employee's past, present and future performance, as well as the employee's behavior in the workplace. To get an understanding of why people perceive situations differently, the concept of perception is explained. Perception is defined as *"the cognitive process that involves our perception of objects and events in our physical and social environment on the basis of our perceptions here and now"*. Generation Y has high self-esteem and want everything immediately, Generation X is described as skeptical and the "generation in between", while Baby Boomers are referred to as optimists and team players. This study has an exploratory question, with case study as research design. We interviewed 14 employees at Danske Bank; five from Generation Y, five from generation X and four of Baby Boomers.

The main findings of this study show that the different generations have different perceptions of performance appraisal. Generation Y has a positive perception, and perceive the tool as a means to develop and demonstrate their skills. Generation X are skeptical of the tool, and want more control and transparency. Baby Boomers have a positive perception of the tool, but points out that age makes it tougher to perform at a high level.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1. Introduksjon	1
2. Teori	7
2.1 Prestasjonsmåling	7
2.1.1 Definisjoner av prestasjonsmåling	9
2.1.2 Hvorfor og når benyttes prestasjonsmåling?	10
2.1.3 Hva måles?	11
2.1.4 System for måling av prestasjon i Danske Bank	12
2.2 Ulike faktorer knyttet til prestasjonsmåling	13
2.2.1 Prestasjonsmåling og stress	13
2.2.2 Prestasjonsmåling og motivasjon	14
2.2.3 Prestasjonsmåling og utvikling	17
2.3 Persepsjon	19
2.4 De ulike generasjonene	21
2.4.1 Generasjon Y	21
2.4.2 Generasjon X	23
2.4.3 Baby Boomers	25
2.5 Oppsummering av teori	26
3. Forskningsmetode	29
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	29
3.1.1 Ontologisk og epistemologisk perspektiv	29
3.2 Forskningsdesign	30
3.2.1 Casestudie	31
3.3 Kvalitativ forskningsmetode	31
3.4 Datainnsamling	33
3.4.1 Utvalg	34
3.4.2 Intervjuguide	35
3.4.3 Gjennomføring av intervju	35
3.4.4 Transkribering og koding	36
3.5 Kvalitet i forskningsopplegget	36
3.5.1 Reliabilitet	36
3.5.2 Validitet	38

3.5.3 Overførbarhet	39
3.6 Ethiske og juridiske retningslinjer i kvalitativ forskning	39
3.7 Avgrensninger	40
3.8 Danske Bank	40
4. Empiriske funn	43
4.1 Meninger rundt prestasjonsmåling	43
4.1.1 Ord forbundet med prestasjonsmåling	43
4.1.2 Opplevd endring	46
4.1.3 Oppfattelse av prestasjonsmåling i Danske Bank	47
4.1.4 Oppsummering	51
4.2 Prestasjonsmåling og stress	52
4.3 Prestasjonsmåling og motivasjon	54
4.4 Prestasjonsmåling og utvikling	56
4.5 Andre faktorer	58
4.5.1 Prestasjonsmåling som verktøy	59
4.5.2 Prestasjonsmåling og effektivitet	61
4.5.3 Prestasjonsmåling og alder	64
5. Diskusjon	65
5.1 Meninger rundt prestasjonsmåling	65
5.1.1 Ord forbundet med prestasjonsmåling	65
5.1.2 Opplevd endring	68
5.1.3 Oppfattelse av bruk av prestasjonsmåling	69
5.1.4 Oppsummering	71
5.2 Prestasjonsmåling og stress	72
5.2.1 Oppsummering	73
5.3 Prestasjonsmåling og motivasjon	74
5.3.1 Oppsummering	77
5.4 Prestasjonsmåling og utvikling	77
5.4.1 Oppsummering	80
5.5 Andre faktorer	81
5.5.1 Prestasjonsmåling som verktøy	81
5.5.2 Prestasjonsmåling og effektivitet	83
5.5.3 Prestasjonsmåling og alder	86
5.6 Oppsummering av våre tolkninger	87
6. Konklusjon	91

6.1 Implikasjoner av studien	92
6.2 Forslag til videre forskning	93
7. Referanser.....	95
8. Vedlegg	99
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	99

Tabell- og figurliste

Tabell 1: Oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer for generasjon Y.	22
Tabell 2: Oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer for generasjon X.	24
Tabell 3: Oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer for Baby Boomers.	25
Tabell 4: Oversikt over informanter, dato og intervjulengde	34
Tabell 5: De viktigste funnene ved meninger om prestasjonsmåling.	71
Tabell 6: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og stress.....	74
Tabell 7: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og motivasjon.....	77
Tabell 8: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og utvikling.	80
Tabell 9: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og verktøy.	83
Tabell 10: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og effektivitet.	85
Tabell 11: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og alder.....	87
Tabell 12: Oppsummering av våre tolkning om prestasjonsmåling.....	87
Figur 1: Abraham Maslows behovspyramide gjengitt av forskerne.	16
Figur 2: Kaufmann og Kaufmann (2015) sin tolkning av Neissers teori om persepsjon.....	19
Figur 3: Faktorer som påvirker vår persepsjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).	20

1. Introduksjon

“Det er det verste jeg har vært med på!” sier Yngve Kåre (25) litt oppgitt til Sol Målfrid (43), en av hans kolleger, etter sin første medarbeidersamtale om hans prestasjon. Sol Målfrid trøster Yngve Kåre med et hint av likegyldighet, da hun selv ikke lenger tar disse samtalene så tungt. Yngve Kåre synes dette var svært stressende, og føler at det er mye usikkerhet rundt prosessen. Sol Målfrid som har vært gjennom det mange ganger, tenker at det ikke er noe å være nervøs for og sier til Yngve Kåre “Dette går nok bra! Du er da vel flink, du?”. Han svarer med svakt skjelvende tone “Joda, men det var en ubehagelig situasjon å være i... Kommer det alltid til å være slik?”.

Denne situasjonen som blir skildret her kan for mange være reell i en arbeidshverdag med prestasjonsmåling, og presset på å prestere på alle arenaer blir stadig større (Bergland, 2015). Temaet ble nylig diskutert i Debatten (NRK, 2016), der Eivind Falkum fra Arbeidsforskningsinstituttet snakket om at målstyringsverktøy bidrar til å skape skamfølelse, frykt og angst hos de ansatte. De siste årene har oljesektoren i Norge vært preget av nedbemanning, og i denne prosessen har prestasjonsmåling vært veldig aktuelt når man skulle bestemme hvem som fikk beholde jobben eller ikke (Hannisdal, 2016). Ved et raskt google-søk av ordene “prestasjonsmåling av ansatte” er det over 5700 resultater (2/5-16). Ved et google-søk av de samme ordene på samme tidspunkt i 2015 var det ca. 4000 resultater. Dette kan tyde på at det er mange flere som i fremtiden vil kunne oppleve slike situasjoner som våre tenkte personer Yngve Kåre og Sol Målfrid her opplevde. Vi mener prestasjonsmåling kan være et godt virkemiddel dersom det blir benyttet på riktig måte. Gjennom denne studien ønsker vi derfor å generere ny kunnskap om verktøyet og se på hvordan det kan benyttes på en bedre og mer effektiv måte rettet mot de ansatte.

Prestasjonsmåling er et virkemiddel som har vært benyttet i lang tid i det amerikanske arbeidslivet, og som ser ut til å stadig bli mer aktuelt å benytte i organisasjoner i Norge. I avisen Dagens perspektiv skriver de om hvordan prestasjonsmåling erobrer det norske arbeidslivet, og hvordan det norske arbeidslivet stadig blir mer amerikanisert (Nafstad, 2009). VG skrev i mai 2012 om at stadig flere får karakterer på jobben, og at det er en trend som er på vei oppover (Mikkelsen, 2012). Det er svært ulike meninger angående effektiviteten av prestasjonsmåling. Dahle (2014) påpeker at noen mener det kan føre til økt arbeidsglede og

motivere til å gjøre en bedre jobb, mens andre mener at karakterene blir satt på grunnlag av personlighet og føler at det går mer på trynefaktor enn på arbeidet de utfører.

Tidligere har vi skrevet en oppgave hvor vi så på sammenhengen mellom prestasjonsmåling og motivasjon hos ansatte i Danske Bank. Her fant vi at prestasjonsmåling har mange positive og negative effekter på motivasjonen til de ansatte. Noe som fattet vår interesse var det at yngre arbeidstakere ble mer motivert av prestasjonsmåling enn eldre. Sammenhengen mellom alder og oppfattelse av prestasjonsmåling er noe vi mener er et viktig tema å studere da vi anser det som sannsynlig at de ulike generasjonene oppfatter verktøyet ulikt. Vi mener dette er en sammenheng som er viktig for bedrifter å ta hensyn til når de skal motivere sine ansatte. I den tidligere oppgaven kom det også frem at det å bli målt var stressende da det blir et jagg etter å nå mål som er satt, og at det til tider kan være umotiverende. Stress og motivasjon er to av faktorene ved prestasjonsmåling som vi ønsker å studere for å undersøke om det er forskjeller eller likheter mellom de ulike generasjonene. Vi har valgt å benytte generasjoner fremfor aldersgrupper fordi vi ønsker å se på karakteristika ved de ulike generasjonene, og hvordan dette stemmer med empirien.

Generasjonsteori påpeker at det er ulike karakteristika ved de som er født i de ulike generasjonene. Baby Boomers er preget av optimisme og er arbeidsnarkomaner (Allen, 2007), generasjon X er selvstendig og skeptiske (Allen, 2007), mens generasjon Y er preget av å være utålmodig og har mye selvtillit (Bibb, 2014). Vilkår og omgivelser for oppvekst for de tre generasjonene var også veldig ulik. Oppveksten til Baby Boomers var preget av etterkrigstiden, og for generasjon Y var den preget av terrorhandlinger. Både oppvekst og karakteristika kan påvirke hvordan man oppfatter ulike situasjoner. Dette skulle tilsynelatende indikere at de ulike generasjonene oppfatter ting forskjellig og at de bør behandles uavhengig av hverandre. Kan man da benytte de samme parameterne i prestasjonsmålingen for de ulike generasjonene, når grunnlaget for hvordan de oppfatter situasjoner i utgangspunktet er forskjellig? Samtidig skriver Danske Bank på sine hjemmesider at de er bevisst på at ansattes prioriteringer endrer seg i ulike faser av livet, men de skiller ikke på generasjonene i deres måling. Er det kanskje slik at oppfattelse av prestasjonsmåling ikke påvirkes av oppvekst og vilkår, og at oppfattelsen av prestasjonsmåling er lik hos Baby Boomers som hos generasjon X og generasjon Y?

Dette temaet er viktig fordi det i dagens bedriftsmarked er stor konkurranse om å være best, og for å være best må man ha de beste medarbeiderne. Det er derfor viktig å finne ut hvordan prestasjonsmåling kan bidra som et verktøy for økt effektivitet i ulike generasjoner.

Tankesettet til en som er ny i arbeidslivet kontra en som snart skal pensjoneres kan være ulikt, og det kan være ulike faktorer som motiverer de til å gjøre en best mulig jobb. Vil de som snart skal pensjonere seg bry seg om hvorvidt de presterer bra dersom de ikke er interessert i forfremmelser? Føles det for de yngre som et jag etter å prestere best mulig, og oppfattes dette som stressende? For bedrifter er det viktig å vite hvordan prestasjonsmåling oppfattes i de ulike generasjonene slik at de kan legge til rette for utvikling og økt effektivitet på arbeidsplassen. Med bakgrunn i den økende interessen for prestasjonsmåling og vår tidligere oppgave, har vi i denne studien valgt å se på om ulike generasjoner i dagens arbeidsmarked oppfatter prestasjonsmåling på forskjellig måte. Ut ifra dette har vi kommet frem til en problemstilling som presenteres i kapittel 1.1. Her vil vi også presentere hensikten med denne studien.

1.1 Studiens hensikt og problemstilling

Ordet prestasjonsmåling blir ofte forbundet med stress og arbeidsdager som er preget av høyt tempo, krav til leveranse og løpende parallelle oppgaver som tapper for energi, gjør mennesker mindre effektive, og reduserer arbeidsgleden og motivasjonen (Halck, 2014). På samme tid er det flere fordeler ved å bruke prestasjonsmåling: det hjelper den ansatte å forstå bakgrunnen for lønnsendringer eller forfremmelser og oppsigelse, det kan forsterke bedriftens mål, og det sørger for at ansatte og ledere gjør den jobben de skal (Bersin, 2013). Hvordan er det da egentlig man oppfatter prestasjonsmåling på jobben? Opplevs prestasjonsmåling på arbeidsplassen som stressende? Varierer det med alderen hvordan prestasjonsmåling påvirker arbeidsdagen? Vi studerer hvordan de ulike generasjonene i dagens arbeidsmarked oppfatter måling av deres prestasjoner på arbeidsplassen. Ut ifra dette valgte vi følgende problemstilling:

“Har de ulike generasjonene i Danske Bank ulik oppfatning av prestasjonsmåling?”

Hensikten med denne studien er å bidra til å øke forståelsen for hvordan de ulike generasjonene oppfatter prestasjonsmåling og at bedriften kan benytte seg av denne informasjonen til å forbedre effekten av prestasjonsmåling i de ulike generasjonene. Vi er klar

over at informasjonen fra denne studien kan misbrukes, men vår intensjon er å spre kunnskap om hvordan prestasjonsmåling oppfattes i de ulike generasjonene slik at bedriften enklere kan legge til rette for utvikling og rettferdighet. Vi ønsker i hovedsak at denne studien skal bidra med noe positivt for de ansatte i bedriften.

For å få en bredere forståelse for om de ansatte har ulik oppfatning av prestasjonsmåling, valgte vi først å undersøke hva de ulike generasjonen mener om prestasjonsmåling. Som tidligere nevnt er motivasjon og stress faktorer som forbindes med prestasjonsmåling. Det blir også sett på som et verktøy for utvikling dersom det benyttes på riktig måte (Nurse, 2005). Med bakgrunn i dette valgte vi å benytte oss av de tre faktorene stress, motivasjon og utvikling for å skape nyanse og samtidig finne svar på problemstillingen. Disse faktorene har ikke tidligere blitt undersøkt i forbindelse med generasjoner, og vi ønsker derfor å benytte de til å identifisere eventuelle forskjeller eller likheter mellom de ulike generasjonene.

Gjennom disse temaene har vi utviklet fire forskningsspørsmål som er grunnlaget for intervju spørsmålene, og som skal bidra til en mer oversiktlig diskusjonsdel. Nedenfor blir forskningsspørsmålene presentert.

Meninger rundt prestasjonsmåling

Gjennom dette temaet ønsker vi å undersøke hvilke meninger de ulike generasjonene har rundt verktøyet, og hvordan de oppfatter det. Forskerne har ikke et helt klart svar på hva som danner hovedgrunnlaget for vår persepsjon, men Ulric Neisser foreslår at persepsjon er en sirkelprosess som kan starte på flere steder (Kaufmann og Helstrup, 2000). Persepsjon styres ikke kun av våre sanseintrykk, men påvirkes også av biologiske, erfaringsbestemte, behovs- og motivasjonsforankrede og emosjonelle tilstander (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ut ifra dette antas det at generasjoner ikke nødvendigvis oppfatter ting likt. Derfor ønsker vi å se om det er noen forskjeller i oppfattelse av prestasjonsmåling mellom de ulike generasjonene på et generelt grunnlag. Forskningsspørsmålet i dette temaet er:

“Hva mener de ulike generasjonene om prestasjonsmåling?”

Grad av motivasjon

I dette temaet er det ønskelig å se om det er en sammenheng mellom generasjoner og motivasjon. I boken “Orden og oppførsel: Karakterer på jobben?” (2014) blir det beskrevet at det er svært varierende hva som er motiverende for hvem. Det kommer frem at noen finner prestasjonsmåling motiverende, mens andre ikke. En som er i starten av arbeidslivet kan motiveres av andre faktorer enn en som er i slutten av denne fasen. Dette gir et godt utgangspunkt for å undersøke om de ulike generasjonene oppfatter sammenhengen mellom motivasjon og prestasjonsmåling forskjellig. Forskningsspørsmålet er her:

“Er det forskjell på hvor motiverende prestasjonsmåling oppfattes av de ulike generasjonene?”

Nivået av stress

Tidligere forskning viser at nivået av stress varierer med stillingsgrad og kjønn (Delahaye og Carter, 2005), mens Eriksen et al. (1999) sier at hvert enkelt individ reagerer forskjellig i stressende situasjoner. Hvordan man håndterer stressende situasjoner kan være avhengig av ulike faktorer, for eksempel kan press innad i organisasjonen være medvirkende. Med bakgrunn i tidligere forskning ønsker vi å undersøke om eventuelt stress som er knyttet til prestasjonsmåling er ulikt mellom generasjonene. Forskningsspørsmålet knyttet til dette temaet er:

“Opplevs nivået av stress forskjellig for de ulike generasjonene?”

Utviklingspotensial

Utvikling blir sett på som en av de viktigste faktorene i arbeidslivet, både for den ansatte og organisasjonen. Det er stor variasjon i meningene rundt hvorvidt prestasjonsmåling er effektivt for utvikling (Spence og Baratta, 2015), og det er tidligere vist at målinger ikke er nøyaktige nok (Murphy, 2012). Dette kan medføre tilbakemeldinger som ikke er representative for jobben som er utført. Spence og Baratta (2015) påpeker at dersom prestasjonsmåling skal stimulere til utvikling er det viktig at fokuset for målingen er utvikling, og ikke gjøres med bakgrunn i administrative mål. Samtidig må nøyaktighet, tilfredshet med målingssystem, rettferdighet og gode tilbakemelding være tilstede (Spence og Baratta, 2015). Gjennom dette temaet ønsker vi å se om de ulike generasjonene opplever like stort utviklingspotensial gjennom prestasjonsmålingen. Forskningsspørsmålet her er:

“Har de ulike generasjonene forskjellig oppfatning av prestasjonsmåling som utviklingsverktøy?”

Prestasjonsmåling blir stadig mer aktuelt i det norske arbeidslivet, og med bakgrunn i dette skal vi generere ny kunnskap som kan bidra til bedre utnyttelse av verktøyet knyttet til generasjoner. Gjennom de fire forskningsspørsmålene skal vi finne svar på problemstillingen: *“Har de ulike generasjonene i Danske Bank ulik oppfatning av prestasjonsmåling?”*. Vi ser at dette kan benyttes negativt for de ansatte i banken, men dette er ikke intensjonen vår. Vi ønsker å bidra med kunnskap som er til fordel for de ansatte.

2. Teori

Prestasjonsmåling er et verktøy som benyttes innen Human Resource Management (HRM), og vi har derfor valgt å presentere teori om HRM for å gi et innblikk i hva det er og hvorfor verktøyet benyttes. Deretter vil vi i 2.1 definere begrepet “performance appraisal”, som vi har valgt å oversette til prestasjonsmåling, hva det er og hva som måles. Dette gjøres for at leseren enklere skal forstå hvorfor prestasjonsmåling er et utbredt verktøy, og hvorfor mange anser det som nødvendig. I kapittel 2.2 presenteres teori rundt faktorer knyttet til prestasjonsmåling. Faktorene vi fokuserer på er stress, motivasjon og utvikling. Disse mener vi kan bidra til å finne eventuelle forskjeller mellom generasjonene. Det vil i kapittel 2.3 bli presentert teori om persepsjon, hvordan det defineres og hva det er, slik at leseren får en forståelse for hvorfor personer oppfatter objekter og begivenheter forskjellig. Til slutt vil vi i kapittel 2.4 gjennomgå teori om generasjoner generelt og om de tre generasjonene vi har valgt. Her ønsker vi å gi ett innblikk i karakteristika for hver enkelt generasjon og hvordan hendelser som skjedde i deres oppvekst har påvirket dem, noe som senere kan benyttes for å forklare eventuelle forskjeller mellom generasjonene.

For å undersøke hvordan ulike generasjoner oppfatter prestasjonsmåling har vi valgt å fokusere på de tre generasjonene som er dominerende i arbeidslivet i dag. Det er Baby Boomers (1946-1964) som er karakterisert av sin optimisme og idealisme, generasjon X (1965-1980) som er kjent for å være skeptiske og selvstendige, og generasjon Y (1981-1994), også kalt Millennials, som er utålmodige og hele tiden søker nye utfordringer. Det varierer hvilke årstall som er gitt for hver generasjon, men vi har valgt å benytte årstallene gitt av organisasjonen Society of Human Resource Management (SHRM). Bakgrunnen for dette er at SHRM er en anerkjent amerikansk HR-organisasjon, og vi anser dette som en pålitelig kilde.

2.1 Prestasjonsmåling

På 1980-tallet kom det en bølge med nye metoder og prinsipper, kalt New Public Management, inn over Norge (Dahle, 2014). Dette var prinsipper og metoder for organisering og styring som skulle øke effektiviteten i offentlig sektor (Hansen, 2014), men det var ikke før på 1990-tallet at prinsippene virkelig ble innført i det norske arbeidslivet. Det ble satt konkrete mål som skulle nås, og deretter ble virkemidlene som skulle brukes valgt. De begynte da å måle prestasjon og innsats hos de ansatte for å finne ut om målene som ble satt ble oppnådd. Dette var starten på prestasjonsmåling i Norge (Dahle, 2014).

Prestasjonsmåling er en del av fagfeltet Human Resource Management (HRM) som over de siste 10-20 årene har blitt mer aktuelt som følge av at man innså at den viktigste ressursen i en bedrift er menneskene som jobber der. HRM er et uttrykk for å beskrive alle organisatoriske aktiviteter som handler om rekruttering, utvikling, belønning av innsats og motivering (Wilton, 2013). Den viktigste oppgaven til HRM er å skape sammenheng mellom strategien, menneskene og virksomheten. Det deles ofte i hard og myk HRM. Prestasjonsmåling blir ansett som et verktøy innen hard HRM, og ifølge Joseph (2014) ble det innført i bedrifter som et verktøy for å øke effektiviteten og produktiviteten blant de ansatte.

Tapomoy Deb (2008) forklarer at prestasjonsmåling er en systematisk beskrivelse av den ansattes relevante styrker og svakheter. Det er en systematisk og objektiv måte å bedømme innsatsen til hver enkelt ansatt, og samtidig se om de oppnår arbeidskravene som er satt gjennom formelle og standardiserte systemer. Både kvantiteten og kvaliteten til en ansatt måles over tid opp mot ulike kriterier (Deb, 2008). Behovet for prestasjonsmåling kommer av at alle mennesker har ulik personlighet, ulik livssituasjon både sosialt og psykologisk, og ulike fysiske egenskaper (Deb, 2008). Prestasjonsmåling er en sentral del av "performance management" som vi har valgt å oversette til prestasjonsledelse. Siden tidlig i det 20. århundre har organisasjoner forsøkt å måle flere ulike aspekter av organisasjonsaktiviteter gjennom ulike mål og indikatorer, inkludert ansattes prestasjoner. Dette har ført til at organisasjoner krever at ansatte har relevant kunnskap, nødvendige ferdigheter og gode holdninger, som må evalueres og utvikles jevnlig som en del av prosessen med å utvikle organisasjonen (Deb, 2008). Gjennom prestasjonsmåling kan ledere og organisasjonen innhente bedre informasjon om hvor effektivt den enkelte ansatte jobber, og det kan hjelpe organisasjonene å forbedre hver avdeling.

Det finnes flere måter å måle en ansatts prestasjon på, og i bedriftsmarkedet er standardisert prestasjonsmåling vanlig å benytte. I hverdagen er alle utsatt for en viss grad av prestasjonsmåling. Når man for eksempel baker en kake og deler ut til kolleger, vil alle vurdere kaken og måle prestasjonen opp mot andres kaker. I samme grad vil man for eksempel vurdere arbeidet som en elektriker har gjort ut ifra hvor fornøyd man er med resultatet. Dette kalles ustandardisert prestasjonsmåling. I denne studien er fokuset standardisert prestasjonsmåling, da verktøyet Danske Bank benytter seg av er standardisert. Standardisering betyr at man har nedskrevet spesifikke krav som man måles etter, og at den

prestasjonen du gjør er avhengig av hvilke evner du har (Rosvold, 2015). Et eksempel på dette er skolesystemet, hvor man får karakterer på det arbeidet man har gjort ut fra krav som skolen har etablert.

Prestasjonsmåling, som er en del av fagfeltet HRM, blir av Deb (2008) forklart som en systematisk beskrivelse av de ansattes relevante styrker og svakheter. Det finnes mange ulike måter å måle prestasjon på, men den vanligste er standardisert prestasjonsmåling. Siden fenomenet prestasjonsmåling ikke ble innført i organisasjoner i Norge før på 2000-tallet, er det sannsynlig at flere fra de ulike generasjonene har jobbet uten prestasjonsmåling. Dette kan være med å påvirke hvordan de oppfatter målingen fremfor de som alltid har hatt prestasjonsmåling. Prestasjonsmåling har mange ulike definisjoner, og i neste delkapittel vil vi presentere noen av disse og definisjonen vi har valgt å benytte videre.

2.1.1 Definisjoner av prestasjonsmåling

Det er mange forskere og forfattere som de siste årene har definert prestasjonsmåling, og nedenfor er et utvalg av disse.

Dessler (2015, s. 292-293) definerer prestasjonsmåling som en evaluering av ansattes nå-situasjon og/eller tidligere prestasjoner relatert til hans/hennes prestasjonsstandarder. Cascio og Aguinis (2011, s. 73) omtaler prestasjonsmåling som en systematisk beskrivelse av jobbrelevante styrker og svakheter i og mellom ansatte eller grupper. I følge Carrell et al. (2006, s. 262) er prestasjonsmåling en pågående prosess av evaluering og administrering av både oppførsel og resultat på arbeidsplassen, der prestasjonen til ansatte inkluderer kvantitet og kvalitet av resultater, punktlighet, tilstedeværelse på jobb og samarbeidsvilje. I boken Human Resource Management definerer Mathis og Jackson (2011, s. 329) prestasjonsmåling som et verktøy for å evaluere ansattes prestasjon og som en plattform for tilbakemeldinger om tidligere, nåværende og framtidige forventninger til prestasjon.

Ut ifra disse definisjonene har vi valgt å definere prestasjonsmåling som en systematisk evaluering av ansattes tidligere, nåværende og fremtidige prestasjoner, samt den ansattes atferd på arbeidsplassen.

Det er mange ulike definisjoner på prestasjonsmåling, men når er det egentlig aktuelt å benytte seg av en systematisk evaluering av ansattes prestasjoner? Og gjøres det som en del

av rutinen på arbeidsplassen eller er det kun ved spesielle situasjoner? Det neste å studere vil være når det er aktuelt, og i hvilke situasjoner det er vanlig å benytte seg av prestasjonsmåling.

2.1.2 Hvorfor og når benyttes prestasjonsmåling?

Dessler (2015) argumenterer for at det er tre steg i en prestasjonsmålingsprosess. Det første steget er å sette arbeidsstandarder som de ansatte skal måles etter, og det andre er å vurdere den ansattes prestasjon relativt til disse standardene. Det siste steget er å gi tilbakemelding til de ansatte med mål om å hjelpe de til å eliminere prestasjonsmangler eller å hjelpe de med å opprettholde prestasjon over gjennomsnittet. I tillegg gir Dessler (2015) fem grunner til å måle prestasjonene til en ansatt: (1) de fleste ledere baserer lønn og forfremmelse på den ansattes måling; (2) målinger spiller en stor rolle i ledelsens prestasjonsledelsesprosess, og prestasjonsledelse betyr å kontinuerlig forsikre seg om at hver ansattes prestasjon er i samsvar med selskapets ordnede mål; (3) målinger gir ledelsen og de ansatte mulighet til å utvikle en plan for å korrigere for svakheter, og til å forsterke ansattes styrker; (4) målinger gir en mulighet til å gjennomgå de ansattes karriereplan med tanke på styrker og svakheter; (5) målinger muliggjør identifisering av opplæring dersom nødvendig, og eventuelle tiltak.

I mange tilfeller er de ansatte svært optimistiske med tanke på deres egen prestasjon, men ofte samsvarer ikke denne optimismen med lederens vurdering, ifølge Dessler (2015). Lederen synes derfor ofte det kan være vanskelig å gi tilbakemeldinger som ikke samsvarer, da han/hun vet at denne vurderingen vil kunne påvirke karrieren til den ansatte. Med bakgrunn i dette er det svært viktig å etablere hvorfor man benytter prestasjonsmåling innad i organisasjonen, samt hva prosessen går ut på, slik at både leder og ansatte forstår grunnlaget for karaktersettingen.

Dahle (2014) påpeker at det primært er to ulike situasjoner hvor det kan være aktuelt å benytte karakterer. En av situasjonene er å gjøre det rutinemessig, som vil si at det gjøres som en del av personalpolitikken og HR-arbeidet. Karakterene kan her bare påvirke muligheter for lønnshopp og forfremmelse. Den andre situasjonen er ekstraordinære tilfeller der det er snakk om kostnadskutt og nedbemanning. Karakterer kan da bli benyttet som et ledd i en kompetanseutredning av de ansatte der de som får bunns karakter kan risikere å miste jobben. Ofte kan de to rammene for å gi karakterer kombineres: det er en del av hverdagen, men

dersom det skulle være nødvendig med nedbemanning vil selskapet se på karakterene når de skal si opp ansatte (Dahle, 2014).

Det finnes flere ulike måter å sette karakterer på, blant annet i form av tall, ord og diagram. Karakterer med tall eller bokstaver på en skala har vært den dominerende måten å gjøre det på, men flere selskaper har gått bort fra dette og begynt å sette karakterer med ord. I form av ord blir karakterer gitt som verbale merkelapper, for eksempel “dårligere enn forventet”, “som forventet” eller “bedre enn forventet” (Dahle, 2014). I Danske Bank gir de karakterer i form av tall som er forklart med ord.

I følge Dessler (2015) er det fem grunner å måle en ansatt sine prestasjoner, blant annet at ledere baserer lønn og forfremmelse på de ansattes prestasjoner, og at det gir mulighet til å korrigere for svakheter. Det er aktuelt å benytte prestasjonsmåling primært ved to situasjoner: rutinemessig eller i tilfeller av kostnadskutt og nedbemanning. Men hva er det som egentlig måles når man benytter seg av prestasjonsmåling? Dette temaet blir satt lys på i 2.1.3.

2.1.3 Hva måles?

I følge Dahle (2014) er det vanlig at bedrifter måler både på arbeidsinnsats og atferd. Atferd er påvirket av personlighet, og personlighet er et individs karakteristiske måte å uttrykke tanker, følelser og atferd på. Hvordan personlighet utvikler seg er avhengig av arv, miljø og endringer som skjer rundt en person (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Å måle arbeidsinnsats vil si å kontrollere om resultatene er i samsvar med de målene som er satt. Dep (2008) har presentert noen faktorer som inngår i prestasjonsmåling:

- Produktivitet
- Effektivitet
- Kvalitet
- Punktlighet

Produktivitet er forskjellen mellom “output” og “input”, mens effektivitet relateres til den ansattes resultat i forhold til organisasjonens mål og målsetninger. Kvalitet knyttets til resultatet eller prosessen som fører til resultatet, og indikeres av attributter som nøyaktighet, grundighet eller kompleksitet. Punktlighet er knyttet til tiden det tar å produsere et resultat. Her ser man at det i hovedsak bare er produktivitet som vektlegger innsats.

Dahle (2014) sier at det er vanlig at bedrifter måler på både arbeidsinnsats og atferd, mens Dep (2008) påpeker noen faktorer som inngår i prestasjonsmåling. Men hva legger grunnlaget for karaktersetting i Danske Bank? Vi vil i kommende delkapittel gå nærmere inn på systemet for måling av prestasjon som benyttes i Danske Bank.

2.1.4 System for måling av prestasjon i Danske Bank

Danske Bank benytter seg av et karaktersystem hvor de ansatte rangeres etter karakterer fra 1-5. Dette systemet har vært i bruk siden Fokus Bank ble kjøpt opp av Danske Bank i 1999. Prestasjonsmålingen de benytter seg av kalles Performance Appraisal, og gjennomføres minimum tre ganger i året. Systemet benyttes hovedsakelig rutinemessig. Når lederne skal sette en karakter vektlegger de prestasjoner og atferd, med en 50/50 prosentvis fordeling. Med atferd menes måling av initiativtaking, positivitet, deling av kunnskap og ferdigheter, pålitelighet, hjelpsomhet og så videre. De ansatte setter først en karakter på seg selv, deretter velger leder enten å akseptere karakteren, eller å forandre den med en begrunnelse i atferd og/eller prestasjon. Til slutt må medarbeideren godkjenne at lederen har akseptert eller endret karakteren. Når lederen har evaluert alle sine ansatte, blir disse resultatene sammenliknet med øvrige avdelinger. Dette gjøres for å forsikre at karakterene blir benyttet på samme måte (Danske-Bank).

Betydning av karakterskalaen:

Vurdering ikke mulig (brukes for eksempel på nyansatte)

1. Performance under forventning
2. Oppfyller noen, men ikke alle forventninger
3. Forventet performance (successful)
4. Performance over forventning
5. Eksepsjonell performance

Til nå har vi sett at prestasjonsmåling er et verktøy innenfor HRM, og blir definert som “en systematisk evaluering av ansattes tidligere, nåværende og fremtidige prestasjoner, samt den ansattes atferd på arbeidsplassen”. Det er to situasjoner hvor det er vanlig å benytte seg av dette, enten som rutine eller ved nedbemanning. I Danske Bank benytter de et standardisert

karaktersystem som måler på atferd og prestasjon. Videre i kapittel 2.2 presenteres faktorene stress, motivasjon og utvikling som ofte blir sett i sammenheng med prestasjonsmåling.

2.2 Ulike faktorer knyttet til prestasjonsmåling

I dette kapitlet skal vi gjennomgå tre ulike faktorer som senere skal benyttes til å undersøke om det er eventuelle forskjeller mellom de ulike generasjonene. Disse faktorene er stress, motivasjon og utvikling. I en tidligere oppgave undersøkte vi prestasjonsmåling i forhold til motivasjon og stress, og konklusjonen fra denne oppgaven gjorde at vi ønsket å se på dette i forhold til generasjoner. Utvikling er viktig for at bedrifter skal være konkurransedyktig i et tøft marked, og Nurse (2005) sier at et av hovedmålene ved prestasjonsmåling er sett på som utvikling. Med bakgrunn i dette valgte vi å benytte de tre faktorene som utgangspunkt for å se om det er forskjell i oppfattelse mellom de tre generasjonene.

2.2.1 Prestasjonsmåling og stress

Pettijohn et al. (2000) rapporterer at ansatte og ledere ofte oppfatter prestasjonsmåling som skummelt og med avsky. Milliman et al. (2002) rapporterer at mange ledere er ukomfortable med målingsprosessen og at ansatte misliker å motta karakterer på deres arbeid. Bakgrunnen for dette kan komme av at mange føler seg truet, da det er lederen som bestemmer eventuelle endringer i lønn og stilling. Dette fører ofte til at prestasjonsmåling oppfattes som stressende (Delahaye og Carter, 2005). Eriksen m. fl. (1999) påpeker i sin artikkel at ethvert menneske ofte reagerer forskjellig i stressende situasjoner.

Delahaye og Carter (2005) har gjennomført en studie som viser sammenhengen mellom prestasjonsmåling og stress. Samtidig har de sett på om det er noen forskjeller i stress mellom kjønn. Studien viser at ansatte som er mindre suksessfulle har høyere nivå av stress ved prestasjonsmålinger. Menn har også et signifikant høyere nivå av adrenalin enn kvinner ved medarbeidersamtaler, mens kvinner har et signifikant høyere nivå av kortisol. Adrenalin og kortisol er hormoner som forbindes med stress (Malt, 2014). Disse funnene tyder på at begge kjønn finner medarbeidersamtaler om prestasjon stressende (Delahaye og Carter, 2005). Denne studien viser altså at både menn og kvinner blir stresset i situasjoner hvor deres prestasjon blir diskutert. Da vi studerer om generasjoner oppfatter prestasjonsmåling ulikt, er det naturlig å stille spørsmålet; gjelder funnene fra studien også for de ulike generasjonene?

Opplevs sammenhengen mellom prestasjonsmåling og stress likt for personer født i 1950 som for personer som er født i 1985?

2.2.2 Prestasjonsmåling og motivasjon

I boken “Orden og oppførsel: Karakterer på jobben?” (2014) kommer det frem at noen finner prestasjonsmåling motiverende, mens andre ikke, og hva som er motiverende varierer fra person til person. Motivasjon er en samlebetegnelse på faktorer som påvirker atferden hos mennesker og dyr, og det er disse faktorene som setter handlinger i gang (Teigen, 2013). En definisjon som Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) benytter er: *“Motivasjon defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”*.

Motivasjon på arbeidsplassen er viktig, og noen faktorer som ifølge Arnold et al. (2010) påvirker motivasjon i den vestlige verden er:

- Arbeid som fører til en følelse av autonomi
- Krav, trening og utvikling som hjelper de individuelt
- Tilbakemelding om deres eget arbeid fremfor gruppens innsats
- Mål de setter selv for å nå sitt eget potensial

Indre og ytre motivasjon

I følge Kuvaas og Dysvik (2012) skiller man mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er handlinger uten press, som er selvbestemt og kompetansegivende. Slik motivasjon oppstår dersom man er oppriktig interessert i det man holder på med (Ryan og Deci, 2000). Denne typen atferd drives av indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgaven som skal løses (Kuvaas og Dysvik, 2012). Hobbyaktiviteter som frivillig arbeid er eksempel på dette. En studie utført av Kuvaas (2009) viser at dersom man opplever mening, glede og tilfredshet når man utfører arbeidsoppgaver, vil man oppnå bedre resultater enn om man er ytre motivert. Kuvaas og Dysvik (2012) beskriver ytre motivasjon som atferd hvor drivkraften bak denne atferden kommer av forventning om ytre belønninger, for eksempel når man utfører oppvasken for å få skryt eller for å bli stilt i et godt lys. Ytre motivasjon i arbeidslivet går ut på at man utfører arbeidsoppgaver for å oppnå belønninger som økt lønn, frynsegoder eller forfremmelse. Det vil si at man ikke er interessert i å utføre arbeidsoppgavene bare fordi man synes oppgavene er interessante og motiverende, men også for å oppnå belønninger som er knyttet til resultatet av oppgaveløsningen. Karaktersystem er

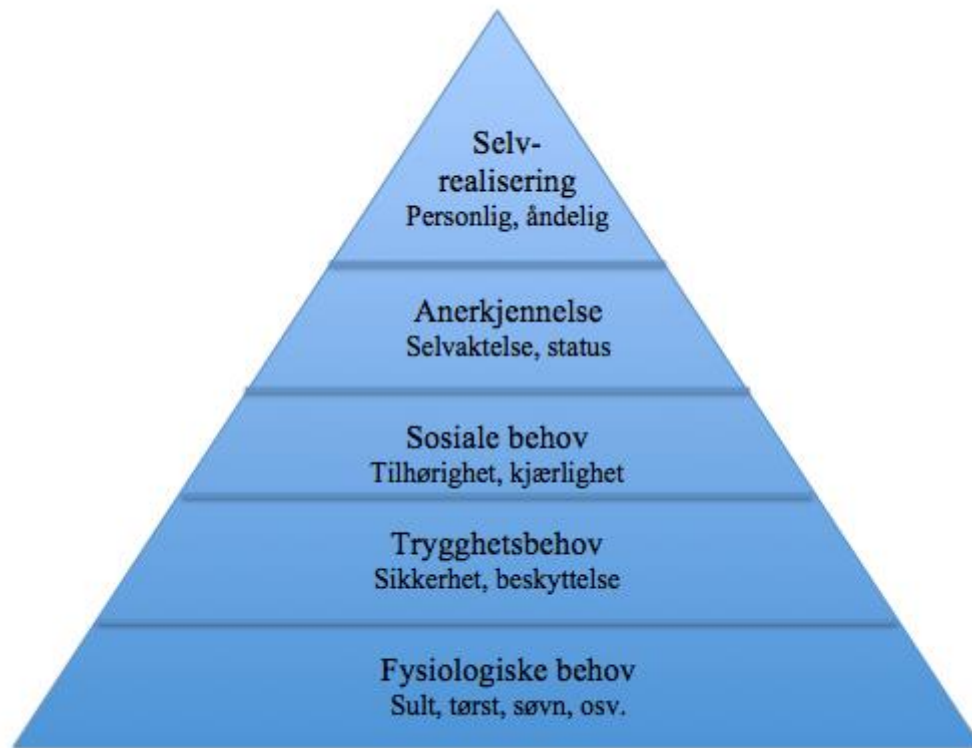
eksempel på et system som driver den ytre motivasjonen, hvor målet med systemet er å oppnå best mulig karakter. Mange av bedriftene som benytter karaktersystem gir bonuser til de som oppnår best karakter, ifølge Kuvaas og Dysvik (2012). Dette er en måte å skape ytre motivasjon som kan føre til økt arbeidseffektivitet, men ikke nødvendigvis bedre resultater.

Det er sjeldent situasjoner hvor personer er motivert av enten indre eller ytre faktorer. I de fleste tilfeller opplever man en kombinasjon av begge typene motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012). Eksempelvis vil de fleste oppleve en viss grad av tilfredshet ved utførelse av en oppgave samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønninger for utførelsen av oppgaven. Generelt kan man si at indre motivasjon er mer effektivt enn ytre motivasjon i situasjoner hvor fokuset er kvalitet, forståelse, utvikling, kreativitet og læring i løsning av oppgaver. I enkle, trivielle og standardiserte oppgaver der målet er å løse oppgaven med et tilfredsstillende resultat, ser det derimot ut som at ytre motivasjon er mest effektivt (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Motivasjonsteorier

I moderne organisasjonspsykologi er det hovedsakelig tre motivasjonsteorier som vi ønsker å benytte for å forklare eventuelle forskjeller i generasjonene. Disse teoriene presentert av Kaufmann og Kaufmann (2015) belyser motivert atferd i arbeidslivet, og de kan være et hjelpemiddel til å se hvilken type motivasjon som er dominerende i de ulike generasjonene.

Behovsteorier knytter menneskelig motivasjon til intellektuell utfoldelse, sosial tilhørighet og individuell selvpålevelse. Atferd blir utløst av grunnleggende behov, og de grunnleggende behovene kan forklare grunnen til det meste av hva vi mennesker gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Abraham Maslow (1943) har prøvd å hierarkisk systematisere menneskers behov i fem forskjellige kategorier (se figur 1): fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for aktelse og behov for selvrealisering. Selvrealisering kan forklares som et ønske om å bli mer av hva man er og et ønske om selvfullføring (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Maslows teori går ut på at dersom de første behovene er oppfylt, kan de høyere ordens behov bli aktivert. Det vil si at man ikke kan oppnå selvrealisering hvis ikke behovene for sikkerhet eller de fysiologiske behovene er tilfredsstillt.



Figur 1: Abraham Maslows behovspyramide gjengitt av forskerne.

Kognitiv motivasjonsteori hevder handlinger er et resultat av rasjonelle og bevisste valg, samtidig som den ser på motivasjon som et resultat av menneskers forventninger om måloppnåelse, egen ytelse og belønning. I denne teorien argumenterer de for at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Kognitiv forventningsteori understreker at mennesket er motivert til å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Sosiale teorier har fokus på individ og rettferdighet, og hvordan individets forhold til andre medarbeidere påvirker motivasjon. Den retter oppmerksomhet mot individets opplevelse av rettferdighet og likhet i fordeling av goder på arbeidsplassen. Det er hovedsakelig to teorier: likeverdsteori og rettferdighetsteori. I likeverdsteorien sammenliknes jobbinnsats og jobbutbytte med det andre får og gir, mens i rettferdighetsteori er man opptatt av at fordelingen av lønn, ferie, arbeidstid og frynsegoder skal være rettferdig (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.2.3 Prestasjonsmåling og utvikling

I følge Nurse (2005) er et av hovedmålene med prestasjonsmåling ansett å være utvikling av hver enkelt ansatt. Spence og Baratta (2015) påpeker at utvikling gjennom prestasjonsmåling skjer hovedsakelig gjennom tilbakemeldinger av god kvalitet fra lederen. Dersom noe må forbedres, må dette kommuniseres på en slik måte at den ansatte har mulighet til både å jobbe med og utvikle prestasjonen. Det er derimot splittede meninger om prestasjonsmåling er effektivt for utvikling av de ansattes prestasjoner og evner (Spence og Baratta, 2015).

Globoforce og SHRM har utført en studie som viser at 45 prosent av HR-ledere mener den årlige prestasjonsmålingen ikke er en nøyaktig måling av de ansattes prestasjoner (Murphy, 2012). Dette kan føre til at tilbakemeldingene de ansatte får noen ganger ikke føles representative for deres prestasjoner. Tidligere forskning presentert av Spence og Baratta (2015) har vist at dersom de ansatte ikke oppfatter målingen som nøyaktig eller rettferdig, vil de ikke benytte seg av eventuelle tilbakemeldinger for å utvikle seg. Dersom de ansatte skal være tilfreds med tilbakemeldingene og benytte seg av de, er det viktig at de er involvert i selve målingsprosessen, og at tilbakemelding gis av en person med kredibilitet, ekspertise og tillit (Kraiger et al., 2015). For at prestasjonsmåling skal stimulere til utvikling, er det også viktig at fokuset for målingen er utvikling, og ikke gjøres med bakgrunn i administrative mål. En studie gjort av Lam og Schaubroeck (1999) viser for eksempel at ansatte løste oppgaver bedre med måling som fokuserer på utvikling hvor forståelse vektlegges, fremfor en måling med fokus på administrering hvor resultatene ble tvunget frem.

Innen utviklingsteori er selvaktualisering et sentralt tema. Arnold et al. (2010) definerer selvaktualisering som å oppnå sitt fulle potensiale som menneske. For å kunne oppnå dette må man være åpen for opplevelser og erfaringer gjennom egne tanker og følelser, selv om de ikke alltid er positive. Det er derimot mange som undertrykker egne tanker og følelser som de føler ikke er moralsk riktig (Arnold et al., 2010). Hva man oppfatter som moralsk riktig går tilbake til barndommen, og hva foreldrene aksepterte og ikke. En person vil kunne være psykologisk åpen for opplevelser og erfaringer når man innser at man vil bli akseptert som person uavhengig av deres handlinger. Dette betyr ikke at man kan gjøre hva man vil uten å bli dømt, men at det skilles mellom person og oppførsel. Dersom man gjør noe galt vil man kunne dømmes for dårlig oppførsel, men dette betyr ikke nødvendigvis at man er en dårlig person (Arnold et al., 2010).

På slutten av det 20. århundre sluttet organisasjoner å være ansvarlig for karriereutvikling for sine ansatte, ifølge Arnold et al. (2010). Det gikk da over til at ansatte selv ble ansvarlig for sin egen utvikling i samarbeid med organisasjoner, og ordet selvutvikling oppstod.

Selvutvikling blir nå ofte brukt, og betyr at hver enkelt ansatt er ansvarlig for å identifisere egne utviklingsbehov og for å gjøre noe med det. Hirsh og Jackson (2004) har også argumentert for at det er viktig at organisasjoner deltar i utvikling av sine ansatte på grunn av usikkerheter i arbeidsmarkedet. De presenterer flere grunner til at organisasjonen bør delta i utvikling av sine ansatte:

- Det er gjennom karrieren at ansatte utvikler ferdigheter og kunnskap som er anvendelig for organisasjonen
- Det er også karriere som hjelper til med å spre ferdigheter og kunnskap i organisasjonen gjennom at flere blir værende og kan hjelpe nyansatte
- Det er når ansatte skifter avdeling at kultur og verdier blir overført til hele organisasjonen
- Ansatte vil ofte vite hvor de står, og å få klare beskjeder om hvordan de vil håndtere karrieren hjelper de med å forstå dette
- Karriereutvikling er en stor mulighet til å tiltrekke, motivere og beholde dyktige ansatte

Kan organisasjonen gjennom å benytte seg av prestasjonsmåling delta i de ansattes utvikling og hjelpe de til å se hvor de står og hva som burde forbedres? Og kan de samtidig gi de en pekepinn på hvilke ferdigheter og kunnskap som mangler for at de skal holde et toppnivå i den aktuelle organisasjonen? Dette er spørsmål som det er viktig at organisasjoner har svar på, slik at de har forståelse for hvordan utvikling skjer gjennom et verktøy som prestasjonsmåling, og kan legge til rette for best mulig utvikling.

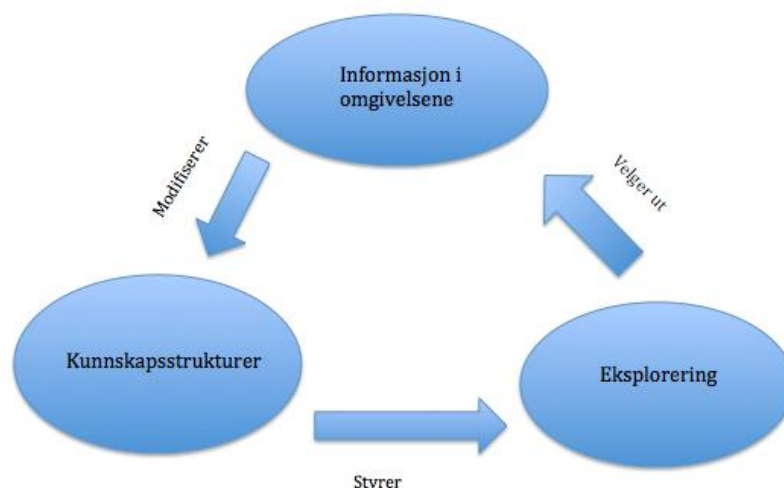
I 2.2.1 presenterte vi en studie som sier at både menn og kvinner blir stresset i en situasjon hvor prestasjon blir diskutert. Deretter har vi i 2.2.2 sett at motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon, og vi har sett på Maslows behovspyramide, kognitive- og sosiale motivasjonsteorier. Til slutt presenterte vi i 2.2.3 teori som sier at utvikling gjennom prestasjonsmåling hovedsakelig skjer gjennom tilbakemeldinger av god kvalitet fra lederen, og deretter presenterte vi begrepet selvaktualisering som handler om å oppnå sitt fulle potensiale som menneske. Det er nå viktig å få en forståelse for begrepet persepsjon, og

hvorfor man oppfatter situasjoner ulikt. Vi vil derfor definere og forklare begrepet persepsjon i kapittel 2.3.

2.3 Persepsjon

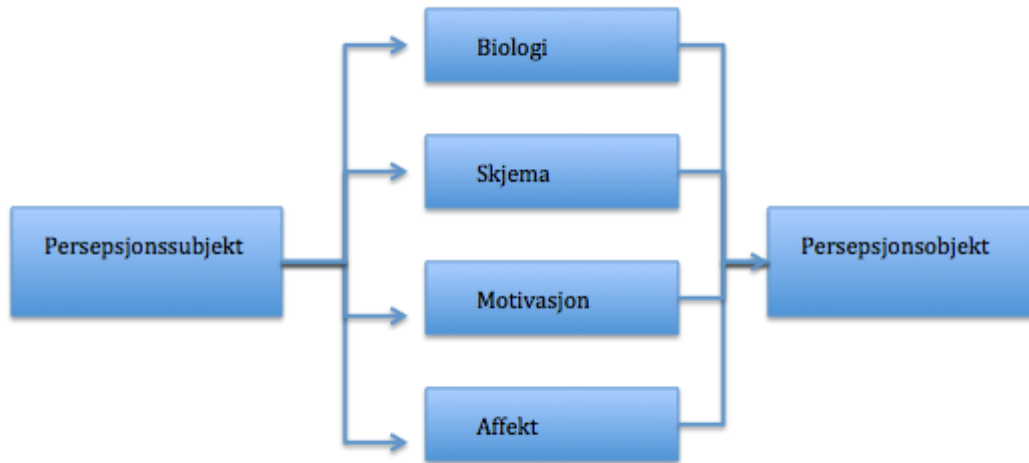
Persepsjon blir definert av Kaufmann og Kaufmann (2015, s.183) som “den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå”. Kognitive prosesser strekker seg over et stort område, fra relativt liten intellektuell bearbeiding til sentrale tankeprosesser som dominerer. Liten intellektuell bearbeiding kan for eksempel være å se på en flamme, mens dominerende sentrale tankeprosesser kan være når en danner seg et bilde av egenskapene hos en person. Det skilles mellom fysisk persepsjon, der sanseinntrykk er dominerende, og sosial persepsjon der intellektuell tolkning er dominerende (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Hva som danner hovedgrunnlaget for vår persepsjon er et spørsmål som forskerne ikke har et helt klart svar på (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det diskuteres om det er de objektive egenskapene ved et objekt og begivenheter som bestemmer, eller om det er lynraske, ubevisste beregnings- og tolkningsprosesser som avgjør. Mange mener det er en blanding av de to mulighetene, og amerikaneren Ulric Neisser foreslår at persepsjon er en sirkelprosess som kan starte på flere steder (Kaufmann og Helstrup, 2000). For illustrasjon se figur 2.



Figur 2: Kaufmann og Kaufmann (2015) sin tolkning av Neissers teori om persepsjon.

Persepsjon er ikke bare en kognitiv prosess som styres kun av våre sanseinntrykk. Den påvirkes også av biologiske, erfaringsbestemte, behovs- og motivasjonsforankrede, og emosjonelle tilstander, se figur 3 (Kaufmann og Kaufmann, 2015).



Figur 3: Faktorer som påvirker vår persepsjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er persepsjonssubjektet det individet som observerer et objekt i omgivelsene som her kalles persepsjonsobjekt. “Skjema” referer til erfaringer vi har gjort tidligere som ligger lagret i hjernen og påvirker hvordan vi oppfatter objekter, mens affekt er hvordan humøret vårt påvirker vår oppfatning. Er du i dårlig humør vil du mest sannsynlig vær mer negativ enn når du er i godt humør. Forskning viser at man har en mer positiv opplevelse av sine medarbeidere når man er i godt humør (Williams og Shiaw, 1999). Kaufmann og Kaufmann (2015) sier at motivasjon vil påvirke hvordan vi opplever andre personer og objekter gjennom våre behov, verdier og ønsker. Et eksempel på dette fra arbeidslivet er dersom en leder har et dårlig forhold til en medarbeider. Da er det sannsynlig at lederen oppfatter denne personen som en dårlig lagspiller, mens virkeligheten kan være at medarbeideren er minst like god, om ikke bedre, enn andre på arbeidsplassen. En annen faktor som er viktig for hvordan vi oppfatter et objekt eller en person er kontekst, og kan være både fysisk og sosial. På grunn av dette omtales persepsjon som relativt, og ikke absolutt.

Vi har i kapittel 2.3 sett på hvordan persepsjon påvirkes av blant annet kontekst og andre hendelser som ligger lagret i hjernen. I kapittel 2.1 så vi at prestasjonsmåling benyttes for å øke effektiviteten i bedrifter, det måles på atferd og prestasjoner, og det benyttes enten rutinemessig eller ved nedbemanning. I Danske Bank benytter de et standardisert målesystem

som måler på atferd og prestasjon. Vi har i tillegg sett i kapittel 2.2 hvordan stress, motivasjon og utvikling kan påvirke mennesker ulikt. For å kunne besvare problemstillingen mangler vi kunnskap om hvordan de ulike generasjonene er forskjellige fra hverandre, og vil derfor i 2.4 presentere teori om generasjoner. Dette gjøres for å gi et innblikk i hvordan hendelser og vilkår i barndommen kan ha påvirkning på hvordan de oppfatter en situasjon.

2.4 De ulike generasjonene

En generasjon var tradisjonelt definert som perioden fra man ble født til man selv fikk egne barn, ifølge McCrindle (2014). Dette har tidligere begrenset perioden til 20-25 år. I dag er denne definisjonen derimot blitt mer utvasket. Dagens samfunn bærer preg av fokus på karriere, noe som har ført til at man reproducerer seg i svært forskjellige aldre. Noen får barn når de er 15 år, mens andre når de er 50 år. I dag er derfor generasjoner definert ut fra sosiale faktorer fremfor biologiske faktorer. På bakgrunn av dette vil en generasjon i dagens samfunn referere til en gruppe mennesker som er født innenfor et tilsvarende tidsrom, som deler en sammenlignbar alder og livsfase, og som ble formet av en spesifikt tidsperiode (McCrindle, 2014).

I boken “The ABC of XYZ” (2014) kommer det frem at hver generasjon har karakteristika som er spesifikke for den enkelte generasjonsperioden (McCrindle, 2014). Disse karakteristikaene er spesielle kjennetegn, og er noe man alltid vil ha. Dette grunner i at disse karakteristikaene er faktorer som tilkommer ved spesifikke livsstadier og ikke noe man kan vokse av seg. Hendelser og kultur vil påvirke hvordan disse karakteristikaene utvikler seg. Eksempelvis er generasjonen Baby Boomers påvirket av etterkrigstiden og nye muligheter. Det gamle utsagnet “*People resemble their times more than they resemble their parents*” (McCrindle, 2014 s. 4) indikerer hvilken påvirkningskraft hendelser og kultur kan ha.

I de tre følgende underkapitlene vil det bli presentert teori om de tre ulike generasjonene vi har valgt å fokusere på. I 2.4.1 blir generasjon Y presentert, før vi i 2.4.2 går over til generasjon X. Avslutningsvis i 2.4.3 presenteres Baby Boomers og deres karakteristika.

2.4.1 Generasjon Y

Generasjon Y, også kalt Millennials, er de som er født mellom 1981 og 1994. Denne generasjonen har vokst opp med flere globale terrorhandlinger, som for eksempel angrepet på

World Trade Center og Madrid-terroren. Dette påvirker ifølge Bibb (2014) hvordan de tenker. Hun hevder at verden ikke virker så trygg som den gjorde for tenåringer på 60- og 70-tallet, noe som har ført til at de misliker den aggressive tilnærmingen til å løse en oppgave, og at de heller foretrekker å samarbeide i både jobblivet og privat. Denne generasjonen er preget av at foreldrene er mer overbeskyttende og overvåkende enn tidligere (Bibb, 2014), og symboler for denne tiden er god medisinsk behandling, kollisjonspuuter og sikre seter (Rizzo, 2009). Grunnet foreldrenes engasjement, er ikke generasjon Y like selvstendig som tidligere generasjoner. Mennesker født i denne perioden har karakteristika som å være diplomatiske, og er opptatt av å løse problemer på en fredelig måte. I forhold til leder, forventer de veiledning og beskyttelse. De ser på lederen sin som en mentor og en trener som skal gi belønning for hva de gjør, ikke for antall timer brukt på å gjøre det. Denne generasjonen tror på samhold og fellesskap, og ønsker å ofre tid og energi for å støtte opp om dette. Generasjon Y er svært lojale til arbeidsgivere som eksempelvis gir en fleksibel timeplan, mulighet til å ta fri for å reise på turer, og prosjekt- og gruppefokuset arbeid. Tabell 1 er oversatt fra engelsk og viser perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer i forhold til teknologi, samfunn og forretning for generasjon Y (Rizzo, 2009).

Tabell 1: Oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer for generasjon Y.

	Teknologiske forhold	Samfunnsmessige forhold	Forretninger
Perspektiver	De har verden for sine føtter Raskt er best Folk og maskiner blir ett	Alle er ansvarlig for seg selv Venner erstatter familie	Individuell dyktighet blir satt pris på Usikkerheten er konstant Bidra globalt
Verdier	Informasjon blir verdsatt Forskning fører til svar Redd planeten Vær trygg	Livet er skjørt Eldre deler på familieansvar Bli hørt og sett Pass på helsen Realisme	“Be on the fast track” Arbeidstilfredshet er konge Forbrukerne driver økonomien
Arbeidsparadigmer	“Jeg kan gjøre det selv” “Jeg trenger gode tekniske ressurser” Virtuelle team	Jobber hjemmefra ved hjelp av internett Selvstyrt arbeid	Individuelle prestasjoner Få ting gjort Ingenting er umulig Tjene penger slik at man kan bruke penger

I følge Bibb (2014) er dette noen karakteristika ved generasjon Y:

- Utålmodig og vil ha alt med en gang
- Urealistiske med tanke på hvor langt de kan nå
- De har mye selvtillit og ser ingen barrierer
- De gjør det de må for at ting skal skje raskt
- De er fleksible og optimistiske

2.4.2 Generasjon X

Generasjon X er født i årene mellom 1965 og 1980. Ordet generasjon X stammer fra Douglas Coupland sin kjente bok “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” fra 1991 (Wallace et al., 2011). X'en er ifølge denne boken en referanse til gruppens anonymitet, bevisst på sin egen eksistens, men overskygget av den store generasjonen av Baby Boomers (Beutell og Wittig-Berman, 2008). De vokste opp i en tid med store sosiale endringer der mødrene begynte å jobbe og det ble vanligere med skilsmisser enn det har vært i tidligere generasjoner (Rizzo, 2009). En karakter som ofte er brukt for å portrettere generasjon X, er den skeptiske og realistiske Bart Simpson. Generasjon X blir ofte oppfattet som skeptiske til integriteten til mange institusjoner og føler ofte de må klare seg selv, samtidig som de må “rydde opp etter andre”. Det er ikke uvanlig at de jobber mye, men de forventer også å få betalt i forhold til hvor mye jobb de gjør (Rizzo, 2009). De motiveres av belønninger og lovnader om forfremmelse. Samarbeidsvillig, åpenhet, fleksibilitet, mangfold, disiplin og balanse mellom jobb og privatliv er noen av karakteristikaene som Wallace et al. (2011) trekker frem ved denne generasjonen. Det at de ønsket å skape en balanse mellom jobb og privatliv var noen nytt i forhold til Baby Boomers som var veldig fokusert på at jobb var viktigere enn familietid.

Medienes fokus på den aldrende generasjonen Baby Boomers og den nye, kunnskapsrike og nysgjerrige generasjon Y, har ført til at generasjon X til tider føler seg “oversett”. Rizzo (2009) påpeker at de har blitt generasjonen “mellom”, men egentlig er det de som har ført generasjonene nærmere hverandre enn noen gang. De står bak en mengde teknologi som internett, SMS-meldinger og sosiale medier, som i dag er noe verden ikke hadde klart seg uten. Fokus på samfunn og kultur har blitt en del av identiteten, og de ønsker samhold og rettferdighet i samfunnet. I følge Rizzo (2009) forventer de å bli behandlet med rettferdighet, og ledere i denne generasjonen kan noen ganger fremstå som kyniske. I tabell 2 er det

presentert perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer i forhold til teknologi, samfunn og forretning for generasjon X som er oversatt fra engelsk (Rizzo, 2009).

Tabell 2: Oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer for generasjon X.

	Teknologiske forhold	Samfunnsmessige forhold	Forretninger
Perspektiver	Data er konge Høyere utdanning er en fødselsrett Utforskning er ekspansivt	Hjelp de sårbare “Ikke velt båten” Del på makten	Alle kan få suksess dersom de har tålmodighet Må overleve usikkerheter Tenk globalt
Verdier	Gjør det raskere Mobilitet er ønskelig	Amerika beskytter globalt Ta vare på eldre Ta risiko Ulikheter er verdsatt Stå opp mot urettferdighet	Hold det enkelt Gjenoppretting styrker Livet er uforutsigbart “Stay viable”
Arbeidsparadigmer	Teknologiske ferdigheter er et “must” for alle Organisere og effektivisere driften “Less is more” Grupper må fungere som team	Ansatte er like viktig som ledere Lagre og bevare alt	Jobb din vei opp stigen Flate organisasjoner er bedre Drep byråkratiet

Noen karakteristika for generasjon X gitt av Allen (2007):

- Selvstendige
- Tilpassningsdyktige
- Kunnskapsrike
- Resultatorienterte
- Skeptiske
- Pragmatisk
- Ønsker tilbakemelding

2.4.3 Baby Boomers

Baby Boomers er en fellesbetegnelse på de som er født mellom 1946 og 1964 (MacUnovich, 2002). Etter andre verdenskrig oppstod det et stort ønske om å stifte familie for de som hadde vært i krig, og som følge av dette ble det en “eksplosjon” av nyfødte. Antall nyfødte hadde aldri vært så høyt som i årene etter krigen, og det var ikke før rundt 1964 at det normaliserte seg igjen (Gitlin, 2011). MacUnovich (2002) påpeker at det var i 1964 det ble større fokus på at kvinner skulle ut i arbeid og fokuserer på karriere. Dette førte til lavere ekteskapstrender og økt skilsmissetrend.

Baby Boomers har et mye større fokus på å ta vare på varen på kroppen sin en tidligere generasjoner, mye grunnet i at mer informasjon ble tilgjengelig og utvikling innen det medisinske feltet. De ønsker ikke å senke farten og leve et roligere liv, mange ønsker å leve et aktivt liv med blant annet mye reising. Mange ønsker også å jobbe lenger enn dagens tradisjonelle pensjonsalder med bakgrunn i at det hjelper de å holde hjernen og kroppen aktiv (Gitlin, 2011). Dette kan man øg se ut ifra ”Generational Differences Chart” som sier at denne generasjonen lever for å jobbe, de jobber ikke for å leve (Allen, 2007). I tabell 3 vises en oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer i forhold til teknologi, samfunn og forretning for generasjonen av Baby Boomers (Rizzo, 2009).

Tabell 3: Oversikt over perspektiver, verdier og arbeidsparadigmer for Baby Boomers.

	Teknologiske forhold	Samfunnsmessige forhold	Forretninger
Perspektiver	Begynte å forstå hvor viktig det var med høyere utdanning for å få en god jobb	Kvinner og minoriteter trengte rettigheter Barn hadde fått rettigheter Protester førte til endringer	Entreprenørskap Mange om jobbene som ikke trenger utdanning Penger Underholdning
Verdier	Gjør din del Kjøp nå, betal senere Bruk fantasien din Individ er like viktig som gruppen Å jobbe hardt og uten stopp er bra	Fra ansvarsfokus til rettighetsfokus Man kan ikke stole på myndighetene Kjærlighet over hat La stemmen din bli hørt Vær involvert	Lærer hele livet Konkurransen innad i team for best ytelse Kunnskap er makt

Arbeids- paradigmer	Industrierbeidere tjente like godt som de med utdanning Respekt for arbeidernes rettigheter Lever for å jobbe	Kvinner får rettigheter til å jobbe Mer fokus på barnepass	Få en kontorjobb Jobb smart og bli rik Invester smart Innover for å ligge framfor
--------------------------------	---	---	--

Noen karakteristika gitt av Allen (2007):

- Ungdommelig selvbylde
- Optimister
- Teamspillere
- Konkurransesemmesker
- Selvsentrerte
- Arbeidsnarkomaner
- Kompetent
- Motivers av å bli verdsatt, samt av penger

Mens Baby Boomers er preget av optimisme og etterkrigstiden, er generasjon X mer skeptiske og preget av sosiale endringer i barndomsårene. Generasjon Y er preget av en verden der terror er en del av hverdagen, og har foreldre som er veldig overbeskyttende. Samtidig har de høy selvtillit og vil ha alt med en gang, de er generasjon “meg”. Disse generasjonsbeskrivelsene har blitt presentert for å kunne se på forskjeller mellom de, og for å se hvordan dette kan knyttes opp mot oppfattelse av prestasjonsmåling.

2.5 Oppsummering av teori

I kapittel 2 har det blitt presentert teori som skal hjelpe med å belyse problemstillingen vår. I 2.1 så vi at prestasjonsmåling er en del av faget Human Resource Management, og vi definerte det som en systematisk evaluering av ansattes tidligere, nåværende og fremtidige prestasjoner, samt den ansattes atferd på arbeidsplassen. I kapittel 2.2 presenterte vi faktorene stress, motivasjon og utvikling. Vi så at stress varierer med både kjønn og stillingsgrad, at motivasjon deles inn i indre og ytre, og vi så på tre ulike motivasjonsteorier: behovsteori, kognitiv motivasjonsteori og sosiale teorier. Til slutt så vi at utvikling gjennom prestasjonsmåling oftest skjer gjennom tilbakemeldinger av god kvalitet fra leder, før vi i 2.3

så på hvordan blant annet kontekst og erfaring påvirker persepsjon. I det avsluttende kapittelet 2.4 så vi at de tre generasjonene har hatt ulike oppvekstvilkår og har derfor utviklet ulike karakteristika. For eksempel blir generasjon Y omtalt som utålmodige og har mye selvtillit, generasjon X blir sett på som skeptiske og pragmatiske, mens den eldste generasjonen Baby Boomers blir ansett som teamspillere og arbeidsnarkomaner. I kapittel 3 presenteres forskningsmetoden for at leseren skal få en forståelse for hvordan studien ble gjennomført.

Denne siden er med intensjon etterlatt blank.

3. Forskningsmetode

Denne studien genererer ny kunnskap om hvordan alder påvirker oppfattelse av prestasjonsmåling. For å gjøre dette benyttes teori som utgangspunkt, og deretter genereres data gjennom intervjuer med ansatte i Danske Bank. På denne måten kunne vi sammenlikne teorier og data, og danne ny kunnskap om virkeligheten.

I dette kapittelet redegjøres det for våre valg i forhold til gjennomføring av studien. I 3.1 presenteres vårt ståsted med hensyn til vitenskapsteori, derunder ontologisk og epistemologisk perspektiv. I 3.2 presenterer vi hvilket design vi har valgt å benytte, mens kvalitativ metode og hvorfor vi valgte dette begrunnes i kapittel 3.3. En beskrivelse av datainnsamlingen presenteres i kapittel 3.4, hvor det forklares hvordan vi gjennomførte intervjuene, samt transkriberte og kodet informasjonen i etterkant. I kapittel 3.5 redegjøres det for reliabilitet og validitet, mens det i 3.6 presenteres etiske retningslinjer knyttet til kvalitativ forskning. Til slutt i kapittel 3.7 presenteres noen avgrensninger, og i 3.8 informasjon om Danske Bank.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Med bakgrunn i at vi ønsket å innhente informasjon om tanker og erfaringer, benyttet vi en samfunnsvitenskapelig metode. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal finne informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres (Johannessen et al., 2011). For oss betydde det direkte kontakt med informantene, og vi var derfor nødt til å ta hensyn at mennesker har egne tanker og meninger. Dette i kontrast til naturvitenskapelig metode der man fokuserer hovedsakelig på fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser. Videre presenteres vårt ståsted med hensyn til ontologi og epistemologi, samt positivisme og hermeneutikk.

3.1.1 Ontologisk og epistemologisk perspektiv

For å danne grunnlaget for vårt vitenskapsteoretiske ståsted er det viktig å skille mellom de to hovedperspektivene innenfor metodefaget: ontologi og epistemologi. Begrepet ontologi betyr *“læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut”* (Jacobsen, 2015). Det er vanskelig å definere hvordan verden virkelig er, og om det ene eller andre synet er riktig. Epistemologi handler om i hvilken grad det er mulig å få korrekt kunnskap om verden, og blir omtalt som *“læren om kunnskap”* (Jacobsen, 2015). Det skilles mellom virkelighet slik den er og slik den oppfattes,

og hvordan man kan skaffe kunnskap om det som faktisk er virkelig. Positivism og hermeneutikk er to vitenskapsteoretiske perspektiver som oppsummerer skillet mellom hva som er riktig oppfattelse av virkeligheten og hvordan man best kan tilegne seg kunnskap (Johannessen et al., 2011).

Ved vurdering om denne studien hadde en positivistisk eller hermeneutisk tilnærming, endte vår vurdering på en hermeneutisk tilnærming. Positivism blir ansett som “det som finnes”, og studerer naturvitenskapelige fenomener og egenskaper (Jacobsen, 2015). For å oppnå et slikt forskningsideal blir kvantitative metoder ansett som de mest egnede. Den hermeneutiske tilnærming er en reaksjon på positivismen, og legger vekt på å tolke mennesker og samfunn (Johannessen et al., 2011). Sentralt i denne tilnærmingen er at den sosiale virkeligheten endres kontinuerlig, det finnes flere ulike forståelser av virkeligheten, og man må fortolke og legge mening i sosiale fenomener. I tillegg fokuserer denne metoden på ord fremfor tall, og nærhet fremfor avstand, samt at ting må tolkes i kontekst (Jacobsen, 2015). En hermeneutisk tilnærming fordrer menneskelig kontakt og tolkning, noe som betyr at en kvalitativ metode er mest hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011). Valget av en hermeneutisk tilnærming begrunnes i at vi ønsker å få frem forståelse og legge mening i et fenomen, og for å oppnå dette var det behov for nærhet til informantene og å forstå ting i kontekst.

3.2 Forskningsdesign

I denne studien ønsker vi å oppnå økt innsikt og forståelse for sammenhengen mellom prestasjonsmåling og generasjoner. Ut ifra Johannessen et al. (2011) og Selnes (1999) sine forklaringer om forskningsdesign, kom vi frem til at en eksplorerende tilnærming ville være mest passende. De forklarer forskningsdesign som en overordnet plan på hvordan en studie skal gjennomføres, og blir ofte ansett som “alt” knyttet til en studie. Vår problemstilling er et åpent spørsmål, og ifølge Jacobsen er en utforskende type studie mest passende ved slike type spørsmål. Han sier:

“[...] en eksplorerende undersøkelse ofte vil dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante, og å avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene” (Jacobsen, 2015 s. 79).

Vi valgte ut tre faktorer som vi mente kunne ha en påvirkning på oppfattelsen av prestasjonsmåling: stress, motivasjon og utvikling. En eksplorerende problemstilling ga oss mulighet til å oppdage andre faktorer i tillegg, da vi i utgangspunktet ikke visste hvilke faktorer som kunne påvirke oppfattelse.

Siden denne studien har som mål å gå i dybden på ett fenomen og få frem ulike nyanser av oppfattelse, anså vi et intensivt, også kalt kvalitativt, design som mest hensiktsmessig. Dette kommer også frem i Johannessen et al. (2011) som sier en kvalitativ metode er mest egnet å benytte når man vil gå i dybden på et fenomen (Johannessen et al., 2011). Innenfor dette designet kan man velge mellom flere typer design, blant annet casestudier, som denne studien baseres på.

3.2.1 Casestudie

Da denne studien har en eksplorerende problemstilling, valgte vi å gjennomføre forskningsprosjektet som en casestudie. Jo mer spørsmålet søker å forklare og gå i dybden på et fenomen, jo mer relevant vil det være å benytte et casestudie (Yin, 2014). Yin (2014) påpeker at denne metoden egner seg der man ønsker å undersøke hendelser slik de er i dag, og hvor forskerne ikke har kontroll på det fenomenet som undersøkes. Med bakgrunn i dette vurderte vi casedesign som mest passende. Noen av kjennetegnene ved dette designet er at forskeren innhenter mye og detaljert informasjon fra noen få enheter over kortere eller lengre tid, og at de har en fysisk stedsavhengighet (Johannessen et al., 2011). Denne studien er et enkeltcasestudie med flere analyseenheter hvor vi så på en gruppe individer og innhentet detaljert informasjon gjennom åpne intervjuer fra noen få informanter over en kort periode. Deltakerne har også en fysisk stedsavhengighet da alle informantene tilhører Danske Bank.

3.3 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ metode kan være mangfoldig, samt være preget av både kreativitet og struktur (Tjora, 2012). Å benytte en kvalitativ metode betydde for oss at vi måtte være klar over, og ta hensyn til, at det både er fordeler og ulemper med å benytte seg av denne metoden.

En kvalitativ forskningsmetode fremhever innsikt og søker forståelse for det som studeres, og vektlegger forståelse og nærhet til objektet, noe vi i denne studien var avhengig av.

Nysgjerrighet preger denne type forskning, og målet kan for eksempel være å finne ut

hvordan ting oppstår og formes samtidig som det søkes etter mekanismer eller prosesser som kan forklare dette (Tjora, 2012). Ved denne tilnærmingen er det ofte rom for utforskning, og man får frem menneskers tanker og følelser. Prestasjonsmåling er for mange integrert i hverdagen, og ikke nødvendigvis noe man tenker veldig mye over. En kvalitativ tilnærming var derfor godt egnet til å få frem erfaringer og oppfattelse av et slikt verktøy, som igjen kunne bidra til å øke forståelsen rundt eventuelle forskjeller mellom generasjonenes oppfattelse av prestasjonsmåling. Vi ønsket i tillegg å få frem det unike og spesielle ved hver informant, og at informanten skulle ha mulighet til å definere selv hva som var et “riktig” svar. Nettopp nyanserikdom og fleksibilitet er noe Jacobsen (2015) påpeker er noen av fordelene med å benytte denne metoden. Han påpeker også at nærhet mellom forsker og den som undersøkes kan være en fordel. Nærhet betydde for oss at vi hadde mulighet til å vurdere om den sosiale situasjonen i intervjuet hadde betydning for hva som ble sagt.

Det er også ulemper knyttet til å benytte en kvalitativ metode. Denne studien har relativt få informanter, og dette fører til at resultatet i liten grad kan overføres til andre bedrifter. Studier med få respondenter vil ofte møte på generaliseringsproblemer, da det er vanskelig å vite om de er representative for andre enn seg selv (Jacobsen, 2015). Dersom vi hadde benyttet en kvantitativ metode ville det vært større muligheter for generalisering mot en større populasjon (Jacobsen, 2015). Dette ville derimot ført til at vi hadde fått standardiserte svar, noe vi ikke ønsket da målet er å finne forklaring på hva som eventuelt skiller generasjonenes oppfattelse fra hverandre, ikke bare om det er en forskjell. I følge Jacobsen (2015) er noen ulemper knyttet til kvalitativ metode nærhet, fleksibilitet og kompleksitet. Ulemper som kompleksitet, derunder nyanserikdom, og nærhet anser vi som en styrke heller enn en ulempe i denne studien. Nyanserikdom forsterket i dette tilfellet det unike og spesielle ved hver informant, samt at nærhet kunne føre til at informantene opplevde trygghet og skapte tillit til forskerne. For vår del anser vi fleksibilitet som både en fordel og en ulempe. Dette begrunnes med at det alltid vil dukke opp nye, spennende faktorer som vi ønsker å se nærmere på, men som vi på grunn av tids- og ressursbegrensninger ikke har mulighet til å utforske. Det er en fordel at metoden er fleksibel fordi det ga oss mulighet til å endre studien underveis, og det var mulig både for informantene og forskerne å oppklare eventuelle misforståelser. Med bakgrunn i dette vurderte vi fordelene til å være større enn ulempene ved å benytte en kvalitativ metode.

For å gjennomføre en studie er det viktig å velge hvilken strategi man benytter for kunnskapsutvikling (Jacobsen, 2015). Denne studien har en induktiv-deduktiv tilnærming til

forskningsprosessen. En deduktiv tilnærming består av å teste teoretiske påstander ved hjelp av empirisk data, og komme frem til noe konkret. Her går man fra teori til empiri. Ved en induktiv tilnærming ønsker man å finne generelle mønstre gjennom å samle inn data, som deretter gjøres om til teorier eller begreper. Man går her fra empiri til teori (Johannessen et al., 2011). Utgangspunktet for å danne ny kunnskap, og finne en sammenheng mellom teori og virkelighet, er dataene som genereres. I følge Johannessen et al. (2011) er det disse som utgjør bindeleddet mellom teori og virkelighet. Vi valgte å benytte en kombinasjon av de to tilnærmingene da vi i utgangspunktet ikke hadde nok kunnskap om temaet, og måtte derfor starte i teori for å kunne utforme gode spørsmål som kunne generere kunnskap om virkeligheten. For oss betydde dette at vi benyttet eksisterende teori som utgangspunkt for intervjuguiden og forskningsspørsmålene. Dette gjorde vi for å ha et godt teoretisk grunnlag for spørsmålene vi ønsket svar på. Gjennom intervjuene samlet vi informasjon om hvordan virkeligheten oppfattes, og fikk innblikk i erfaring og opplevelser rundt det å ha prestasjonsmåling som en del av arbeidshverdagen. Når intervjurundene var avsluttet ble intervjuene transkribert og kodet slik at vi kunne få en bedre oversikt over informasjonen som kom frem. Denne informasjonen ble så benyttet til å finne ny kunnskap om hvordan ulike generasjoner oppfatter prestasjonsmåling.

Vanlige datainnsamlingsmetoder i kvalitative studier er intervju og observasjon (Johannessen et al., 2011). Vi vurderte intervju som den best egnede metoden til å innhente informasjon om tanker og erfaring rundt prestasjonsmåling i de ulike generasjonene. Vi ønsket å være åpne for at det kunne være andre variabler som påvirket oppfattelse av prestasjonsmåling enn de tre vi hadde valgt å undersøke, og vurderte at en kvalitativ metode ga informantene mulighet til å komme med forslag til andre variabler.

3.4 Datainnsamling

I dette kapittelet forklares hvordan vi i praksis gjennomførte datainnsamlingen. I 3.4.1 redegjøres det for utvalget og hvilke krav vi hadde til informantene, før det i 3.4.2 presenteres detaljer rundt intervjuguiden. I 3.4.3 forklares det hvordan intervjuene ble gjennomført, og til slutt i 3.4.4 går vi gjennom prosessen med å transkribere og kode informasjonen.

3.4.1 Utvalg

Det er ett utvalg som representerer hver generasjon: fire fra Baby Boomers, fem fra generasjon X og fem fra generasjon Y, totalt 14 personer. Det var vår kontaktperson i Danske Bank som tilfeldig valgte ut informantene med bakgrunn i de kravene vi hadde. Kravene var at det måtte være et visst antall informanter fra hver enkelt generasjon, og at alle hadde fått målt sin prestasjon minimum en gang i Danske Bank. Vi valgte å ha 14 i utvalget da en empirisk mastergradsoppgave ifølge Tjora (2015) typisk vil trenge 8-15 intervjuer. I tabell 4 er det satt opp en oversikt over informanter, dato og intervjulengde. I utgangspunktet ønsket vi fem personer fra hver generasjon, men på grunn av interne forhold i banken var dette dessverre ikke mulig. Det som kan være negativt med å ha en mindre i en generasjon er at det blir mindre informasjon om hvordan denne generasjonen oppfatter prestasjonsmåling. Med bakgrunn i at dette studie uansett har for få informanter til å generalisere resultatene, vurderte vi at tapet av en informant ikke ville påvirke i særlig stor grad.

Tabell 4: Oversikt over informanter, dato og intervjulengde. Y står for generasjon Y, X står for generasjon X og BB er Baby Boomers.

Informant	Dato	Intervjulengde
Y₁	17.02.16	10.26
Y₂	18.02.16	14.01
Y₃	18.02.16	21.08
Y₄	18.02.16	20.42
Y₅	08.03.16	16.54
X₁	17.02.16	24.35
X₂	18.02.16	16.06
X₃	18.02.16	23.49
X₄	18.02.16	17.17
X₅	08.03.16	20.56
BB₁	17.02.16	17.21
BB₂	17.02.16	25.55
BB₃	18.02.16	12.09
BB₄	16.03.16	15.44

3.4.2 Intervjuguide

Vi utformet en intervjuguide med de fire forskningsspørsmålene presentert i introduksjonen som mal. Deretter ble det formulert spørsmål vi mener ville gi best mulig svar på forskningsspørsmålene. Til sammen hadde vi 15 hovedspørsmål, hvor noen av de hadde oppfølgingsspørsmål. Tidsbruk per intervju varierte fra ca. 10 til 25 minutter, avhengig av hvor snakkesalig informanten var. Intervjuene ble gjennomført på fire ulike dager. For hele intervjuguiden, se vedlegg 1.

For å sikre god validitet i denne studien valgte vi å formulere enkle, men konkrete spørsmål for få frem erfaringer knyttet til prestasjonsmåling. Eksempel på spørsmål er: “Opplever du prestasjonsmåling som stressende?” og “Dersom du skulle beskrive prestasjonsmåling, hvilke ord ville du brukt?”. Der det var nødvendig å få klarhet i informasjonen som ble gitt hadde vi oppfølgingsspørsmål. Eksempel på et oppfølgingsspørsmål er: “Hva er det som eventuelt gjør deg stresset?”. På denne måten sikret vi at informasjonen ble tolket på riktig måte. I forkant av intervjuene ble intervjuguiden vurdert av veileder og av vår kontaktperson i Danske Bank for å sikre kvaliteten. Vi avsluttet med et åpent spørsmål der informantene kunne komme med kommentarer.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Vi benyttet et åpent intervju som foregikk som en samtale mellom forskerne og informantene. Kvale og Brinkmann (2009) snakker om intervju som en samtale med en viss struktur og hensikt, og Johannessen et al. (2011) skriver at formålet med intervju ofte er å få en forståelse for, eller beskrivelse av, en situasjon eller opplevelse. Vi vurderte det som en fordel å benytte personlige intervju da det ga oss mulighet til å observere informantene underveis. Dette styrker validiteten av informasjonen som ble gitt fordi vi hadde mulighet til å vurdere og tolke reaksjoner hos informantene. Oppfølgingsspørsmål økte sannsynligheten for å få hele bildet og å unngå misforståelser. Vi møtte informantene på deres arbeidsplass, noe vi vurderte kunne skape nærhet og gjorde at de følte seg komfortable. Samtidig vurderte vi at trygge omgivelser kunne skape tillit og føre til åpenhet, som igjen førte til at vi fikk mer korrekt informasjon fra informantene. Dette påpeker også Jacobsen (2015), som sier at det å møte undersøkelsesobjektene på deres premisser gir en nærhet som fordrer åpenhet og kan være med å skape tillit mellom forskerne og informantene, noe som vil styrke validiteten til et studie (Jacobsen, 2015).

I intervjusituasjonen og ved vurdering av resultatene var vi bevisst på at våre subjektive meninger kunne påvirke resultatene. Subjektivitet kan medføre at egne meninger og holdninger påvirker hvordan man tolker eller analyserer data fra informantene (Tjora, 2015). Vi strebet derfor etter å være objektive og upartiske gjennom alle trinnene i innsamlings- og analyseprosessen.

3.4.4 Transkribering og koding

Til å transkribere intervjuene benyttet vi programmet InqScribe hvor det er mulig å senke hastigheten på avspillingen, noe som gjorde transkriberingen enklere og mindre tidkrevende. Transkribering blir av Jacobsen (2015) beskrevet som en korrekt omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst. Ved transkribering blir intervjuene mer strukturert og bedre egnet for analyse (Jacobsen, 2015). Ved å transkribere intervjuene sikret vi at utsagn fra informantene presenteres korrekt, og at vi ikke gikk glipp av verdifull informasjon. Etter endt transkribering kodet vi intervjuene, og til dette benyttet vi programmet MAXQDA 12. Ved koding knytter man ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med tanke på å senere kunne identifisere en uttalelse (Jacobsen, 2015). Eksempel på koder vi benyttet er stress, motivasjon og utvikling, mens eksempel på underkoder er mestringsfølelse, motivasjonsfaktorer og forventninger. Totalt ble det 57 ulike koder som vi til slutt satte sammen i større temaer for å samle funnene fra datainnsamlingen. Transkribering og koding styrker validiteten til dette studiet, noe vi kommer tilbake til i 3.5 som er neste kapittel.

3.5 Kvalitet i forskningsopplegget

Ved vurdering av resultatene er det svært viktig å stille seg kritisk og vurdere kvaliteten av arbeidet. Kvaliteten vurderes for å anslå om konklusjonene er gyldige og til å stole på. For å gjøre en slik vurdering så vi på reliabilitet og validitet, som presenteres i henholdsvis delkapittel 3.5.1 og 3.5.2. I det avsluttende delkapittelet 3.5.3 presenteres overførbarheten til studien.

3.5.1 Reliabilitet

Intervju som innsamlingsmetode gir rom for mye tolkning. Dette medførte at vi måtte være kritiske og objektive når vi vurderte reliabiliteten til studien. Reliabilitet vurderer hvorvidt undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen har påvirket resultatet man kommer

frem til (Johannessen et al., 2011). Vi har under datainnsamlingen vært bevisst på hvordan vår oppførsel kunne påvirke de vi intervjuet, og har derfor prøvd å fremstå som nøytral og til en viss grad formell. Forskernes oppførsel er noe Jacobsen (2015) påpeker er viktig ved å si at de som undersøkes kan påvirkes av den som undersøker dem, samtidig som undersøkeren kan påvirkes av de relasjonene som bygges opp gjennom datainnsamlingsprosessen. Han sier eksempelvis at en pågående fremtoning vil skape helt andre resultater enn en som virker uinteressert.

Krav om reliabilitet er ofte viktigere ved kvantitative tilnærminger sammenliknet med kvalitative. Dette begrunnes i at kvalitative undersøkelser ikke har strukturerte innsamlingsteknikker, har stor grad av tolkning som en del av prosessen, kan vanskelig sammenliknes med andre lignende kvalitative undersøkelser, og at man benytter seg selv som instrument i forskningen (Johannessen et al., 2011). Det vil likevel være faktorer som bidrar til å styrke reliabiliteten til en kvalitativ studie. I denne studien styrkes reliabiliteten ved at det er benyttet flere ulike spørsmål om samme tema i intervjuguiden, noe som medfører større sannsynlighet for at informasjonen som kommer frem er troverdig. Det benyttes flere informanter i denne studien, noe som også vil være med å øke reliabiliteten da det er sannsynlig at jo flere svar man får, desto mer sannsynlig er det at funnene kan være reelle.

Det er i tillegg viktig å ta hensyn til persepsjon ved vurdering av resultatene. Fra teorien ser man at motivasjon og kontekst er to faktorer som er viktig å vurdere med tanke på hvordan man oppfatter en situasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I denne studien måtte vi for eksempel ta hensyn til at de ansatte kan se på prestasjonsmåling forskjellig avhengig av hvilken avdeling de kommer fra, og hvilken type leder de har. Arbeidsmiljøet på avdelingen vil også kunne være med å påvirke hvordan de oppfatter prestasjonsmåling. Faktorer som dette kan redusere reliabiliteten til denne studien da de kan påvirke hvordan informantene oppfatter verktøyet på deres avdeling. Optimalt sett burde alle informantene komme fra samme avdeling, slik at faktorene i omgivelsene er de samme.

Det faktum at vår kontaktperson er leder i Danske Bank Trondheim, og at en av undertegnede kjenner denne personen veldig godt, var noe som kunne bidra til at undersøkelseeffekt kunne oppstå og reliabiliteten reduseres. Undersøkelseeffekt handler i hvilken grad informant blir påvirket av intervjueren (Jacobsen, 2015). Dette kunne føre med seg at de ansatte ikke ønsket så sette Danske Bank eller deres avdeling i et dårlig lys, med bekymring for at deres meninger

kunne komme for lederens øre. For å unngå dette og for å skape tillit, presiserte vi at alt som kommer frem under intervjuet ble anonymisert.

3.5.2 Validitet

I kvalitative studier skal validitet redegjøres for gjennom opplysninger om bruk av metode i datainnsamling, intervjumetode og analyse av transkripsjon gjennom datareduksjon og kategorisering (Johannessen et al., 2011). I følge Johannessen et al. (2011) dreier validitet, også kalt gyldighet eller troverdighet, seg om i hvilken grad en metode undersøker det som er målet å undersøke. Sagt på en annen måte forteller validitet hvorvidt man finner de svarene i forskningen som faktisk er svar på de spørsmålene som stilles (Tjora, 2012). I samfunnsforskning forholder man seg til tidligere forskning samt aktuelle teorier og perspektiver, og til slutt sammenstiller man sine egne funn med andre relevante, tidligere funn (Tjora, 2012). For at denne studien skulle oppnå god validitet ble alle intervjuene tatt opp på lydopptak, og transkribert og kodet i etterkant. På denne måten gikk vi ikke glipp av relevant og viktig informasjon, og vi sikret at informasjonen som ble formidlet av informantene presenteres og benyttes på mest mulig korrekt måte. I tillegg var vi bevisst på at man må holde seg objektiv både i intervjusituasjonen og i tolkning av resultatet for å unngå å blande egne erfaringer og meninger inn i samlede data. Validiteten til denne studien også styrkes ved å benytte flere ulike spørsmål om samme tema i intervjuguiden.

Å benytte en induktiv-deduktiv tilnærming til forskningsprosessen styrker validiteten til denne studien da vi benyttet eksisterende teori til å finne spørsmål som dannet grunnlaget for informasjon om hvordan virkeligheten oppfattes. Det finnes mye forskning rundt prestasjonsmåling på arbeidsplassen, men det er enda mye man ikke vet, spesielt forskning rundt prestasjonsmåling og generasjoner. Når vi startet i teori for så å finne ut hvordan virkeligheten er, kunne vi sammenlikne virkeligheten med teori, noe som styrker validiteten av studien. Dette er fordi informasjonen vi får om hvordan virkeligheten er kan sammenliknes med eksisterende teori og styrke den, eventuelt svekke den. Med bakgrunn i at vårt utvalg er relativt lite, mener vi det er en styrke å starte i teori for så å se på virkeligheten og danne oss et bilde av hvordan hver generasjon oppfatter prestasjonsmåling.

3.5.3 Overførbarhet

Resultatene fra denne studien kan ikke generaliseres på bakgrunn av at vi har for få informanter, men andre bedrifter kan selv vurdere om resultatene er gyldig for sin bedrift. Johannessen et al. (2011) skriver at kvalitative undersøkelser handler om å overføre kunnskap heller enn å generalisere kunnskap. Vi valgte derfor å benytte begrepet overførbarhet fremfor generalisering. Overførbarhet, også kalt ekstern validitet, handler ifølge Johannessen et al. (2011) om hvorvidt resultatene fra en studie kan overføres til andre lignende hendelser eller bedrifter. Denne studien har ikke en direkte overførbarhet til andre bedrifter da informantene utelukkende er fra Danske Bank Trondheim, og har gitt informasjon om hvordan situasjonen er der. Det er derimot en mulighet for at resultatet er gyldig i andre bedrifter enn Danske Bank Trondheim. Dette er en vurdering andre bedrifter selv må gjøre for å se om resultatene kan være gyldig i forhold til hvordan situasjonen er i den aktuelle bedriften. Overførbarheten i denne studien er derfor opp til hver enkelt bedrift, og kan ikke bedømmes av forskerne.

3.6 Etiske og juridiske retningslinjer i kvalitativ forskning

Da vi i denne studien benytter mennesker som studieobjekt, er det etiske problemstillinger som vi må ta hensyn til. For å opprettholde god etikk er aspekter som tillit, konfidensialitet, gjensidighet og respekt avgjørende (Tjora, 2012). Samtidig er vanlig høflighet et godt utgangspunkt for god forskningsetikk. I følge den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er det hovedsakelig tre etiske retningslinjer som en forsker må ta hensyn til: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens ansvar for å unngå skade og forskerens plikt til å respektere informantens privatliv (Johannessen et al., 2011).

For å opprettholde informantens rett til selvbestemmelse og autonomi hadde alle informantene mulighet til å trekke seg fra studien på ethvert tidspunkt dersom de ikke ønsket å delta. De ble i tillegg informert om at intervjuet ble tatt opp på lydopptak og vi som forskere gjennomførte ikke intervjuet før vi fikk muntlig samtykke om informantens deltakelse. Det er lite trolig at informantene i denne studien vil bli påført fysisk eller psykisk skade av å delta. Dette begrunnes i at vi ikke oppfatter temaene i intervjuene som sårbare eller følsomme, og at de med stor sannsynlighet ikke vil gi noen slags skade på informantene. For å respektere informantens privatliv utelukket vi identifiserbar informasjon ved å bare presentere antall i

hver generasjon. På denne måten vil informasjon som presenteres ikke kunne spores tilbake til deltakerne.

I følge Personvernombudet for forskning (NSD) gjelder meldeplikten av prosjekt dersom du skal behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr som for eksempel lydfiler og dokumenter. Da alle intervjuene ble tatt opp på lydopptaker, anså vi det som nødvendig å søke om godkjenning for prosjektet. Personvernombudet vurderte prosjektet per 02.02.2016 slik: *“Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven §31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven”*.

3.7 Avgrensninger

Avgrensninger som er gjort i denne studien er knyttet til antall deltakere, generasjonene og faktorer knyttet til prestasjonsmåling.

Antall informanter er satt til 14 stykker, fem personer fra hver av de to yngste generasjonene, og fire fra generasjon Baby Boomers. Denne avgrensningen er basert på tidsbegrensninger gitt av banken og tidsperspektivet for denne studien. Dersom vi skulle hatt et større og mer generaliserbart utvalg burde tidsperspektivet vært lengre og flere informanter deltatt.

Det finnes ansatte som tilhører andre generasjoner, som for eksempel tradisjonister og generasjon Z, men vi valgte å utelate disse fordi de utgjør en veldig liten andel av arbeidskraften i dagens marked.

Det er mange ulike faktorer som er knyttet til prestasjonsmåling, og det måtte derfor foretas noen avgrensninger. Med bakgrunn i forskning og oppgave som undertegnede har gjort tidligere, er disse faktorene begrenset til stress, motivasjon og utvikling.

3.8 Danske Bank

Danske Bank er ett av Nordens ledende finanskonsern. Konsernet kjøpte opp Fokus Bank i 1999, og i Norge ble navnet endret til Danske Bank i 2012. Fokus Bank ble originalt etablert i 1859 med navnet Privatbanken, og ble senere fusjonert med andre banker som førte til samlebetegnelsen Fokus Bank i 1987 (Danske-Bank).

Danske Bank Norge har hovedkontor i Trondheim, og har tilsammen 32 kontorer spredt over hele Norge. I dag er antall ansatte ca. 900 i Norge, og ca. 18500 totalt i hele konsernet. Konsernet har virksomhet i Danmark, Norge, Litauen, Finland, Sverige, Nord-Irland, Tyskland, England, Irland, Polen, Estland, Latvia, Luxembourg, Russland og New York.

Danske Bank sier de verdsetter mangfold på arbeidsplassen for å skape de resultatene de ønsker å oppnå. Det er viktig for dem å være en attraktiv arbeidsplass med dyktige og kompetente medarbeidere, og de stiller store krav til prestasjon samtidig som de legger vekt på å behandle hver enkelt medarbeider med respekt og medmenneskelighet. Kjerneverdiene, personalpolitikken og personalgoder hevdes å være med på å skape gode rammer for ansatte. De ønsker å skape en god balanse mellom jobb og privatliv, og er bevisst på at de ansattes prioriteringer endres i ulike faser av livet.

Denne siden er med intensjon etterlatt blank.

4. Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres det funn vi har gjort etter å ha kodet og analysert intervjuene. Kapittelet er bygd opp etter forskningsspørsmålene for å gjøre det mest mulig oversiktlig. I 4.1 presteres meninger om prestasjonsmåling, deretter funn ved de ulike faktorene stress, motivasjon og utvikling i henholdsvis 4.2, 4.3 og 4.4. Til slutt vil vi i kapittel 4.4 presentere andre faktorer som vi mener er av interesse for studien.

4.1 Meninger rundt prestasjonsmåling

Forskningsspørsmålet knyttet til meninger rundt prestasjonsmåling er:

“Hva mener de ulike generasjonene om prestasjonsmåling?”

I dette temaet har vi fem ulike spørsmål. Funnene gjort rundt dette temaet presenteres i følgende underkapitler.

4.1.1 Ord forbundet med prestasjonsmåling

Ord som ble forbundet med prestasjonsmåling i generasjon Y er:

- Effektivt
- Mestringsfølelse
- Forventninger
- En måte å vise innsats
- Det trigger
- Tydelig og transparent

De ordene som ble trukket frem kan indikere at generasjon Y er psykologisk rettet i sine svar, hvor svarene er preget av deres indre motivasjon til å prestere. Det virker som at de har fokus på individet og hvordan prestasjonsmåling påvirker de som personer.

I generasjon X er det disse ordene som forbindes med prestasjonsmåling:

- Et verktøy for å gjøre en mengde jobb man blir fornøyd med
- Kontroll og oversikt
- Nødvendig å ha

- Effektivt, slitsomt og artig
- Overvåkning

Generasjon X ser på prestasjonsmåling med et organisatorisk perspektiv, og er mer pragmatiske i svarene. De trekker frem ord som indikerer at prestasjonsmåling blir benyttet for at banken skal kunne gjøre det bra.

Baby Boomers trakk frem disse ordene:

- Bonuser
- Godt å være med å dra lasset
- Artig å vises
- Konkurransen
- Prestasjonsfremmende og motiverende
- Krav

Svarene til Baby Boomers indikerer at de fokuserer på individet, men de er også pragmatiske. De vil gjøre det bra, men vil også føle at de er med å bidrar til fellesskapet.

Generasjon Y trekker frem at prestasjonsmåling trigger og viser innsats. De fra generasjon X sa at verktøyet benyttes som overvåkning, og for kontroll og oversikt, mens Baby Boomers påpekte at det skaper konkurranse og at det stiller krav. Dette kan tyde på at de to eldste generasjonene oppfatter verktøyet ulikt fra generasjon Y.

Et ord som gikk igjen i mange av intervjuene var ordet “artig”. Vi går derfor gjennom hva de ulike generasjonene sa om dette.

I generasjon Y synes de fleste at det er artig å se hvordan man gjør det i forhold til andre, og at det er artig at andre ser man gjør det bra. En informant synes prestasjonsmåling bidrar til å skape litt konkurranse på arbeidsplassen, noe han synes er gøy. Fire av fem i generasjon Y nevnte også at prestasjonsmåling, og det å nå mål, fører til mestringsfølelse på arbeidsplassen. En informant sa:

“Også synes jeg det er artig å få den følelsen av å... altså den mestringsfølelsen. Det får man også litt... [av å] prestere og å nå målene.” (Generasjon Y)

En av informantene fra generasjon X synes det er artig å få gode tilbakemeldinger fra kolleger og kunder, og at det er artig å ha de beste resultatene. En påpekte også at det er artig å kunne hjelpe andre, og å bli spurt om hjelp. Det gir henne en god følelse å bidra til at andre skal bli bedre. En tredje person nevnte at det er gøy å dele gode kundeopplevelser og salg med kolleger, mens en annen synes det er artig å høre hvordan man ligger i forhold til resten av teamet.

“Det er klart at jeg synes det er artigst å ha det beste resultatet eller å ha mest. Det er jo det.” (Generasjon X)

Av Baby Boomers mener en informant at prestasjonsmåling kan skape litt sunn konkurranse, og oppmerksomhet rundt artige ting. To av dem nevnte at det de siste årene har blitt mer artig å jobbe i Danske Bank, mye på grunn av vekst i banken. En informant mener også prestasjonsmåling fører til at alle yter maks innenfor visse grenser:

“Men det er artig å være med å vises litt på de prestasjonene, og ikke gjemme seg i massene. Og det vil jeg nok tro hever prestasjonen til langt på vei de fleste når det gjelder prestasjonsmåling.” (Baby Boomers)

Det ble også nevnt at det er artig å ha mål å jobbe mot, men at det ikke er gøy når man ligger bakerst hele tiden. Det er heller ikke artig med prestasjonsmåling dersom man vet man har gjort en dårlig jobb.

Mange i generasjon Y forbinder ordet artig med egne oppnåelser, og konkurranse på arbeidsplassen. De har stort fokus på individuelle måloppnåelser, og nevnte ikke prestasjonene til kolleger. De fra generasjon X legger større vekt på kundene og kollegene, hvor de sa det er artig med gode tilbakemeldinger og det å hjelpe andre. Baby Boomers har i likhet med generasjon Y mer fokus på personlig prestasjon, men legger samtidig vekt på bankens vekst.

4.1.2 Opplevd endring

I hver generasjon er det noen som har jobbet uten prestasjonsmåling. I generasjon Y har tre av fem jobbet uten prestasjonsmåling i tidligere jobber, og alle synes overgangen fra å ikke bli målt til å bli målt var positiv. En av de sa: *“Artig å ha noe å jobbe mot”*, mens andre trakk frem at de føler lederen nå ser bedre hva personen bidrar med i arbeidet:

“Jeg presterer på samme måte, men at det kanskje er greit at det blir tallfestet slik at lederen ser hva jeg bidrar med.” (Generasjon Y)

I generasjon X har to av fem jobbet uten prestasjonsmåling før. De som tidligere har jobbet uten prestasjonsmåling sa at de merket stor forskjell. Den ene sa overgangen var grei, men at det kan ha sammenheng med at personen synes det går bra å ha forandringer. Den andre personen sa overgangen var frustrerende fordi det var vanskelig å få en følelse av hva som måtte til for å nå målene. Om overgangen sa han følgende:

“Det er jo at du hadde jo ikke noe eierskap til det... du visste ikke helt hva er det som forventes, hvor oppnåelig... du vet jo hva som forventes men, hvor oppnåelig er de målene her.” (Generasjon X)

Av Baby Boomers har fire av fire jobbet uten prestasjonsmåling før. En informant sa overgangen var rar til å begynne med, og at det startet gruppevis før det gikk over til individuell måling. Han tror individuell måling øker prestasjonen til en viss grad. En annen sa det er større fokus på individ etter at prestasjonsmåling ble innført. Før var det kunden og forretningen som hadde størst fokus. En tredje person sa hun synes det er artig å jobbe sammen med andre for å nå målene. Hun la også til:

“Jeg trives med å ha det. [...] Litt mer fart og spenning, og noe å jobbe mot.”
(Baby Boomers)

En fjerde person sa at prestasjonsmåling har eskalert de siste årene og at det bare blir mer og mer av det. Han legger også til at det er ganske mye tøffere nå enn det var før. Det er mye mer fokus på prestasjonsmåling nå enn det var, og presset er større. Det handler om å henge med på det som skjer, og ikke havne bakpå, sa han.

Ut ifra svarene kan det se ut som at generasjon Y er mer positive til overgangen fra å ikke bli målt til å bli målt, enn det generasjon X er. Generasjon X er har en litt negativ holdning til det å bli målt, og det kan virke som at noen av de mistet oversikt når de gikk over til å bli målt. Baby Boomers synes det er positivt å bli målt og å samarbeide om å nå mål, men at det også medfører en tøffere arbeidsdag.

4.1.3 Oppfattelse av prestasjonsmåling i Danske Bank

De fleste i generasjon Y opplever bruken av prestasjonsmåling i Danske Bank som positiv. En informant sa at det virker integrert i nesten alle avdelingene, og at det ikke er noe negativt med å ha det. Hun mener det benyttes for å få i gang effektivisering i banken, men påpekte samtidig at man må passe på slik at det ikke går utover kvaliteten på arbeidet dersom det stresser noen. En annen nevnte at det benyttes i stor grad og er helt naturlig, og mener det bør være målinger slik at man kan se hvordan man gjør det. Han sa også at han ser på det mer som en nødvendighet enn positivt eller negativt, og legger til:

“Jeg tenker at uten det så blir det litt som å spille en fotballkamp, også telles ikke målene.” (Generasjon Y)

I tillegg mener han noen kanskje hadde prestert bedre uten prestasjonsmåling fordi de ikke hadde følt presset, mens andre *“bare hadde gitt faen”*. Dette henger sammen med at noen drives av det indre, mens andre drives av å bli sett, la han til. Han kommenterte også at det handler om individuell utvikling, og at det er viktig å tilpasse mål for å få best mulig utvikling av hver enkelt ansatt. En tredje person mener det er et fint verktøy som er godt forankret i strategien, og han har forståelse for hvorfor han blir målt og synes det er viktig. Han synes det er et godt hjelpeverktøy for å synliggjøre målene og for å skjønne hva som må til for å nå målene som er satt. En fjerde informant synes prestasjonsmåling fungerer greit i Danske Bank, og mener det benyttes for å se hvordan man ligger i forhold til målene. Siste person i generasjon Y mener at det er et verktøy som det er nødvendig å ha i banken fordi de lever av resultatene de skaper, og det er også meningen med jobben. Hun mener banken benytter seg av prestasjonsmåling for å ha oversikt og for å prøve å motivere gjennom at andre ser hva man får til og hva en selv får til. Hun synes det er positivt at det gir god oversikt og kontroll,

men har samtidig forståelse for at kanskje ikke alle liker det fordi det blir veldig synlig hva alle gjør. I forhold til at alt blir veldig synlig sa hun:

“Det har jo vært diskusjoner i forhold til hva som skal stå og hva som ikke skal stå. Og hva som er lov og ikke er lov, og det er jo klart at det kommer av en grunn. Det er jo fordi at det er noen som setter ned foten og sier at de ikke synes det er greit. Og det synes jeg er viktig at man har forståelse for òg, slik at man på en måte finner noe som motiverer alle da, for jeg mener at det ligger litt motivasjon i det og.” (Generasjon Y)

I generasjon X er det delte meninger om bruken av prestasjonsmåling i Danske Bank. En informant sa hun har blitt fortrolig med det og merker at det gir motivasjon, og at hun har fått en forståelse av viktigheten av å ha mål, både privat og på jobb. Hun mener det ikke benyttes for å følge med på hver enkelt, men som et verktøy for å fordele arbeidet for å oppnå bankens mål. Det hjelper også til med å vise hvilke tiltak som må gjøres for å nå målene. En annen i generasjon X mener verktøyet som benyttes i dag er bedre og mer oversiktlig enn før, men at det ikke er alle måleområdene som er relevante hele tiden. Han skjønner hvorfor disse er med, men mener måleområdene bør være noe du kan påvirke selv, ikke ting som ligger utenfor din kontroll.

“Ja, eller at du ikke har med mål som “Hva kunden tenker om banken?”. Hva man tenker om banken, man kan jo på en måte påvirke det, men det er jo litt gitt. Jeg kan jo påvirke hva de mener om meg og vårt møte eller vår samtale. Ja. At det ikke blir for mange målområder, slik at man måler på det som er viktig og det som vi ønsker å lykkes på. Det som er viktig i hverdagen.” (Generasjon X)

Han oppfatter prestasjonsmåling som artig og motiverende når det går bra, men synes det kan være demotiverende når det går dårlig. Videre oppfatter han at det benyttes for å nå overordnede mål, og at de trenger verktøyet for å se hvor de ligger an. En tredje person oppfatter at det benyttes en del for å si “her er det dårlig, så her må du gjøre noe”, og for å få frem l'ere.

“Det brukes nok en del, dessverre, på å si at her er det dårlig så her må du gjøre noe. Og den veien tror jeg er en fryktelig dårlig vei å gå. Men heller se på her er

det noe som vi kanskje skulle ha utviklet. Bruke prestasjonsmåling som utvikling for å avdekke hvor er vi kanskje ikke helt sterk. Det er en liten forskjell der.”

(Generasjon X)

Alt man gjør blir veldig tydelig og målbart, og gjør jobben enklere for lederne, sa han. Han mener også det benyttes en del for å gi ris, men er usikker på hvor fornuftig dette er, og at det heller burde benyttes til utvikling. En fjerde person mener verktøyet ikke benyttes for å få frem hvem som er dårlig og ikke, men at det er et verktøy for å øke effektiviteten. Hun ser på det som et veldig fint måleverktøy, og synes det er positivt at de selv får være med å sette mål. Dette mener hun gir mer eierskap til hva de skal oppnå, og at det derfor letter arbeidet. Man får mer troen på seg selv når man vet målene er realistiske, og at det ofte finnes en forklaring på hvorfor man eventuelt ikke når målene sine. Den siste personen i generasjon X mener bruken av prestasjonsmåling varierer, og det er først de siste årene at det er blitt struktur på det. Han mener de har større eierskap til målene nå enn før, men at de fortsatt settes ovenfra og ned. Han har blitt mer positiv til prestasjonsmåling enn han var tidligere, men synes fortsatt ikke det fungerer optimalt.

“Det at folk måles gjør at man strekker seg litt lenger”, sa en fra Baby Boomers. Han påpekte at det før var direkte prestasjonsmåling der lønn var en konsekvens av hvordan man gjorde det på jobben, mens det per i dag ikke har en direkte konsekvens dersom de ikke når målene sine. Han synes det er en stor forskjell, og opplever prestasjonsmåling som bedre nå enn det var før. I tillegg mener han man fortsatt kan vær god på andre ting dersom man ikke når de målene som er satt, og at det derfor ikke har alt å si å nå målene som tilhører prestasjonsmåling. En annen informant fra Baby Boomers sa han synes det er naturlig at det benyttes i banken på lik linje med andre banker. Han har ingenting imot å ha prestasjonsmåling, og synes det er positivt fordi det får frem det beste i folk og gjør at de blir mer effektive. Han opplever det som et verktøy for å motivere, kontrollere og ha oversikt. En tredje person nevnte at hun synes det er naturlig å benytte i en slik kultur, siden andre banker også har det. Hun mener man kanskje ikke hadde jobbet like målrettet uten prestasjonsmåling, og synes i utgangspunktet det er positivt, men at det også er litt negativt på grunn av alderen. Hun merker at kravene blir større samtidig som hun blir eldre.

“[...] altså det handler jo litt om alder kan du si, for man ser jo det at kravene blir større samtidig som du blir eldre og du ser jo at det feller folk ifra.” (Baby Boomers)

Hun sa også at dersom du ikke får det til eller lykkes, så er det ikke artig med måling. Hun påpekte at det blir som en sirkel; det er gøy dersom man får det til, og ikke like gøy dersom man hele tiden ligger bak. I likhet med tidligere svar fra Baby Boomers, nevnte hun at det ikke får så store konsekvenser dersom man ikke når målene, men at det er nødvendig med prestasjonsmåling for å ikke vente til slutten av året med å se hvordan det har gått. Hun føler på presset, og sa:

“Banken har jo også et mål om å vokse, så føler en jo at presset er større også. Det går jo ned i organisasjonen også, hvis banken skal vokse, må man prestere og yte bedre.” (Baby Boomers)

En fjerde person sa han ikke synes det er negativt, men at målene noen ganger er uoppnåelige og han føler det kommer an på markedet. Han mener det i år er mye tøffere og tyngre enn i fjor. Uoppnåelige mål opplever han som tøffere dersom man henger etter, og synes prestasjonsmåling for hans del er litt negativt. Dette begrunner han med at dersom han opplever at de rundt han lykkes mer enn han, tenker han “hvorfør får ikke jeg det til?”. Han kjenner på presset med å ha prestasjonsmåling og føler det blir intern konkurranse, og det gjør at han opplever det som negativt. I Danske Bank tror han de benytter prestasjonsmåling med bakgrunn i at de har et overordnet måltall, og for å få oversikt og enkelt kunne fordele oppgavene trenger de et slikt verktøy.

Som i foregående delkapittel ser man også her at generasjon Y er positive til prestasjonsmåling i Danske Bank. De påpekte at det er nødvendig både for personlig utvikling og for organisasjonen. Generasjon X har blandede meninger angående bruken av prestasjonsmåling, og de legger større vekt på organisasjonsperspektivet. Det kommer frem at de synes verktøyet heller blir brukt med et administreringsperspektiv enn ett utviklingsperspektiv. Noen påpekte derimot motivasjonen det gir, og at det kan skape eierskap til oppgavene som skal gjøres. Baby Boomers synes bruken av prestasjonsmåling i hovedsak er positiv, men fokuserer på at det benyttes for banken sin del. De merker også at de blir eldre og at hjernene ikke lenger jobber like raskt.

4.1.4 Oppsummering

Ut ifra disse tre delkapittelene ser vi en generell tendens til at generasjon Y oppfatter prestasjonsmåling mer positivt enn både generasjon X og Baby Boomers.

Generasjon Y har større fokus på hvilken påvirkning prestasjonsmåling har på individet, og er derfor mer psykologisk rettet. De forbinder positive ord med prestasjonsmåling, og alle som har jobbet uten prestasjonsmåling var positive til overgangen fra å jobbe uten til å ha det. De opplever også bruken av prestasjonsmåling i Danske Bank som positiv, og flere mener det er nødvendig å ha det. Uten prestasjonsmåling tror de mange ikke hadde vært like effektive, og de synes det er artig at det skaper litt konkurranse og at man kan se hvordan man gjør det i forhold til andre.

Generasjon X har et organisatorisk perspektiv, og flere av ordene de forbinder med prestasjonsmåling er knyttet til banken. De mener i likhet med generasjon Y at det er et nødvendig verktøy, men også at verktøyet blir benyttet som overvåkning. For denne generasjonen er det viktig med gode tilbakemeldinger fra kunder og kolleger, og de synes det er artig å bli spurt om hjelp og å hjelpe til. Overgangen fra å ikke ha prestasjonsmåling til å ha det opplevde denne generasjonen som grei, men også litt frustrerende fordi de ikke visste hva som var forventet. Bruken av verktøyet i Danske Bank har denne generasjonen delte meninger om; noen synes det bidrar til økt effektivitet og er motiverende, mens andre mener det skaper god oversikt men at det ikke fungerer optimalt.

Ordene Baby Boomers forbinder med prestasjonsmåling er positive, men man ser i tillegg at de er opptatt av den praktiske bruken av verktøyet. De synes det er artig å ha prestasjonsmåling, men ser også at det stadig blir tøffere og synes ikke det er like artig når det går dårlig. Flere fra Baby Boomers synes overgangen til å ha prestasjonsmåling var litt rar i starten, men de mener de trives med å ha det og synes det skaper litt mer fart og spenning. De mener det er naturlig å benytte seg av prestasjonsmåling i Danske Bank, og opplever det som positivt. Prestasjonsmåling får frem det beste i folk, men de merker også at det noen ganger er vanskelig å nå alle målene.

4.2 Prestasjonsmåling og stress

Rundt temaet prestasjonsmåling og stress ønsker vi å finne ut om nivået av stress knyttet til prestasjonsmåling oppfattes forskjellig i de ulike generasjonene. Dette temaet har tre ulike intervju spørsmål, og forskningsspørsmålet er:

“Opplevs nivået av stress forskjellig for de ulike generasjonene?”

Da vi spurte generasjon Y om de synes prestasjonsmåling kan være stressende, svarte to av fem at de synes det kan bidra til å skape stress. De påpekte presset ved å ha prestasjonsmåling, og det stresset som oppstår dersom man havner bakpå og ikke føler man har tid til å nå de målene som er satt for en periode. Den ene sa:

“Jo, ikke stressende, men det er klart at ser man “her skulle jeg vært i mål nå, for ganske lenge siden...” og det går lenger og lenger tid før man går i mål, så vil det jo på en eller annen tid begynne å påvirke deg litt. Sånn, “nå må jeg få til dette her”. Så jo, til en viss grad, ikke sånn stressende slik at man blir “hvor skal jeg gjøre av meg”, men at man tenker litt på det da.” (Generasjon Y)

En av de som mener prestasjonsmåling ikke er stressende sa hun kan bli stresset dersom hun ikke har kontroll, men at prestasjonsmålingen er med på å gi henne den kontrollen hun trenger. Hun mener i tillegg det er et nødvendig verktøy, og synes derfor ikke det er stressende. En annen sa hun synes det kan gå med for mye tid på å hjelpe andre, men på samme tid blir hun ikke stresset om hun ikke når målene. Hun tror derimot det er mange som kan bli stresset av prestasjonsmåling, og at det kan ha sammenheng med alder og ansiennitet, og at de eldre ikke er like effektive. Den siste sa han ikke blir stresset da han vet hvordan han ligger an i forhold til forventningene. Oppsummert kan man si at det er noen faktorer ved prestasjonsmåling som generasjon Y kan oppfatte som stressende, men det er et positivt stress som gjør at de jobber mer effektivt.

Hos generasjon X svarte fire av fem at de synes prestasjonsmåling kan bidra til å skape stress. Her svarer flere at de kan bli stresset dersom de ikke når målene sine, og havner bakpå i forhold til forventet arbeidsmengde. En informant sa:

“Jeg synes det er veldig artig når det går bra, også synes jeg at det ikke er fullt så artig når det ikke går bra. Så... og jeg er en type person som stresser hvis jeg ikke når målene. Og jeg strever etter å nå de. Jeg synes ikke det er fullt så artig når jeg ikke når de, men jeg stresses av det, det gjør jeg. Det ligger i hodet og kverner, at nå må jeg gjøre det, og nå må jeg kanskje jobbe litt ekstra for å nå de målene.”

(Generasjon X)

En av informantene sa hun kan bli stresset dersom ikke alle bidrar og de ikke når teammålene. En annen påpekte at dette stresset er positivt stress, som skaper iver og konkurranseinstinkt. Videre svarte en at han kan bli stresset dersom han ikke har kontroll, og at verktøyet bidrar til dette stresset. Han hadde senket skuldrene dersom det ikke var prestasjonsmåling. I nåværende jobb synes ikke femtemann at prestasjonsmåling er stressende, men det kunne være det i en tidligere stilling han hadde da prestasjonsmålingen var direkte koblet til lønn. I generasjon X kan man se at flere opplever prestasjonsmåling som stressende når de havner bakpå i forhold til hva som er forventet, men at noen også opplever det som positivt stress.

Ved spørsmål om det samme temaet svarte en av fire Baby Boomers at prestasjonsmåling bidrar til stress. Denne personen påpekte at avdelingen er preget av intern konkurranse som konsekvens av prestasjonsmålingen, og sa:

“For min del så kan jeg bli litt stresset av det, at jeg ser at de andre kommer med fine tall på tavlen, også er du litt etter... Det opplever jeg som litt negativt. Men det er forskjellig fra person til person, så jeg hører at noen synes det er veldig positivt da...” (Baby Boomer)

Videre sa han at han kan bli litt stresset av å ha dårlig tid og dersom ting ikke går fort nok for kunden. I tillegg påpekte han at banken sier de tar hensyn til at det er hardere tider, men han føler ikke dette. De andre mener ikke selve prestasjonsmålingen er stressende, men at de blir stresset dersom de ikke har kontroll eller dersom det er fryktelig mye å gjøre. En sa det er stressende at man ikke kan gå hjem før man er ferdig med oppgavene, mens en annen sa han kan bli stresset dersom en kunde ringer og du har gjort noe galt. Sistemann påpekte at han følte på stresset da det var en periode hvor det var klar sammenheng mellom lønn og prestasjoner. Det er kun en fra Baby Boomers som sier han opplever prestasjonsmåling som

stressende slik verktøyet er i dag, men det er flere som påpekte at de kan bli stresset dersom det er mye å gjøre eller man har gjort noe feil i forhold til en kunde.

Generasjon Y har splittede meninger om prestasjonsmåling er stressende eller ikke. Alle drar frem stressfaktorer som kan forbindes med verktøyet, men de påpeker at dette er positivt stress som gjør de mer effektive. I generasjon X er det flere som opplever at prestasjonsmåling er stressende, men noen mener det av og til er positivt stress. Andre opplever det som stressende at det går utover teamet dersom mål ikke blir nådd, noe som kan antyde at denne generasjonen fokuserer på de kollektive fordelene ved å ha prestasjonsmåling. Det virker som at Baby Boomers ikke blir stresset av å ha prestasjonsmåling, men at det heller er det å miste kontroll som gjør de stresset i arbeidshverdagen.

4.3 Prestasjonsmåling og motivasjon

For å undersøke hvorvidt det er forskjell i hvor motivert de ulike generasjonene blir av prestasjonsmåling, spurte vi tre forskjellige spørsmål forbundet med motivasjon. Forskningsspørsmålet vi ønsker svar på ved hjelp av disse spørsmålene er:

“Er det forskjell på hvor motiverende prestasjonsmåling oppfattes av de ulike generasjonene?”

Flere av informantene fra generasjon Y sa prestasjonsmåling er motiverende i den grad det gir motivasjon til å nå målene som er satt både for seg selv og for teamet. I tillegg påpekte flere at det er motiverende å bli lagt merke til, og få synliggjort aktiviteten rundt målene. En av informantene la vekt på at det er artig å gjøre det bedre enn kolleger sine, selv om han ikke legger mye vekt på det å være best hele tiden. I tillegg trakk han frem at intern konkurranse skapt av prestasjonsmåling kan være negativt, og påpekte at det kan bli dårlig stemning dersom noen ikke leverer forventet resultat over en viss periode. Samtidig sa en annen at prestasjonsmåling motiverer henne til å gjøre en god jobb og produsere gode resultater, da hun ønsker muligheten til å få forfremmelser og for å mestre det hun gjør. For en av informantene er prestasjonsmåling en motivasjonsfaktor dersom han ligger bak de andre, og føler han må ta de igjen. En annen mener dette kan være demotiverende:

“[...] Jeg sier at man må ha mål og delmål, det gir jo motivasjon, men så er det jo også... Det fungerer jo andre veien også... Hvis man aldri når målene så blir jo det demotiverende. Så nok en gang er jeg jo innpå det at målene må være tilpasset hver enkelt, og at man må kunne se de individuelle forskjellene da.”

(Generasjon Y)

For generasjon Y virker det som prestasjonsmåling er motiverende i den grad det gir de mulighet til å vise seg frem og å nå mål. Å ligge bak kolleger på målingen kan være både motiverende og demotiverende for denne generasjonen.

I generasjon X sa den ene at han motiveres av gode tilbakemeldinger fra kundene, og kollegene. Han synes det er moro å dele gode kundeopplevelser, og at det er artig om andre merker han har gjort en god jobb. En annen informant mener prestasjonsmåling gir forståelse av viktigheten av målene, og at det er motiverende å se at hun når de. I tillegg blir hun motivert av å hjelpe kundene og av innholdet i jobben. En tredje person motiveres av å vise til seg selv at han får til arbeidsoppgavene og leverer det som er forventet av han. Han mener den indre motivasjonen er sterkest hos han selv, og han ønsker å føle *“at man bidrar, at du føler du har gitt av deg selv”*. En fjerde informant sa hun ikke nødvendigvis trenger mål for å bli motivert, men blir motivert av de forventningene som stilles. Dersom hun ser hun ikke når målene hun skal i løpet av en periode, synes hun prestasjonsmåling kan være demotiverende. Den siste av informantene i generasjon X blir motivert av kundene og banken, og det å være sammen med teamet. Oppsummert kan det virke som at generasjon X blir mer motivert av gode tilbakemeldinger fra kunder og kolleger enn av selve prestasjonsmålingen.

Tre av de fire informantene fra Baby Boomers trakk frem at de synes det er motiverende å hjelpe kunden, og å ha fokus på kundetilfredshet. For en av informantene er det det at Danske Bank gjør det bra som motiverer, og han bruker mye tid og energi på å knytte motivasjon opp mot bankens resultater. Han er svært opptatt av at banken skal lykkes. En annen synes det er motiverende å bidra, og å være på den øvrige halvdel av listen. Han er villig til å arbeide ekstra for å komme seg oppover og føle at han er godt med, og han gjør det for seg selv og banken, men mest av alt for kundene:

“Det er jo behandlingstid. Da er det litt greit å legge inn litt ekstra for at kundene skal slippe å vente altfor lenge.” (Baby Boomers)

En tredje informant synes det blir kjedeligere uten mål, og at det er kollegene, lederen og lønnen som motiverer. Hun mener gode tilbakemeldinger motiverer henne, og at det å hjelpe kunden bidrar. I tillegg er bonus viktig, noe som den siste informanten også påpekte. Han mener en tidligere påskjønnelse var skuffende, og at prestasjonsmåling har vært demotiverende grunnet dette, da den ikke gjenspeilte den innsatsen han la ned. Han la til at han ønsker anerkjennelse og gode tilbakemeldinger, men at det har vært litt manglende i år. Denne generasjonen motiveres av å føle at de bidrar til fellesskapet, og av at kundene er fornøyde. De setter også pris på gode tilbakemeldinger og bonuser for å booste motivasjonen.

I generasjon Y ser man at alle finner prestasjonsmåling motiverende, og de er fokusert på å benytte prestasjonsmåling til å vise seg frem og å skape gode resultater. Dette kan tolkes som at de er indre motivert. Generasjon X blir mest motivert av at de får til det de holder på med og gode tilbakemeldinger fra kunder og kolleger. Det virker som at de har et indre driv samtidig som de motiveres av ytre faktorer som tilbakemeldinger. Baby Boomers er opptatt av at banken skal gjøre det bra og motiveres av å bidra til fellesskapet, samtidig som de motiveres av kolleger, lønn og bonuser. Her kan man se en blanding av både indre og ytre motivasjon til å utføre jobben.

4.4 Prestasjonsmåling og utvikling

I dette kapittelet presenteres det hva informantene svarte i forhold til forskningsspørsmålet om utvikling:

“Har de ulike generasjonene forskjellig oppfatning av prestasjonsmåling som utviklingsverktøy?”

For å finne svar på dette spurte vi informantene om to ulike spørsmål knyttet utvikling.

Alle informantene i generasjon Y indikerte at prestasjonsmåling bidrar til deres utvikling som medarbeider. En av personene sa han ser på prestasjonsmåling som et utviklingsverktøy, mens en annen mener prestasjonsmåling bidrar til hans utvikling, særlig på bakgrunn av at han er ny i stillingen. En tredje person mener prestasjonsmåling kan bidra til utvikling av effektivitet, og at det gjør henne opptatt av å jobbe mer. To av informantene tilhørende generasjon Y påpekte også at prestasjonsmåling er positivt i forhold til forfremmelser, hvor en av informantene sa:

“Jeg mener det er helt vesentlig, hvis man skal videre. At man må ha noe å slå i bordet med, og vise at det her har jeg oppnådd. "Det her var det jeg skulle oppnå, dette har jeg oppnådd, er ikke det imponerende herr sjef? Jo det er imponerende". Så ja, det mener jeg er helt... Det er vanskelig å sitte å argumentere for noe, også kan du ikke bevise det, og dokumentere det. På et eller annet vis så må man dokumentere det. Da er man kanskje avhengig av å ha noen parameter, noen måleparametere.” (Generasjon Y)

Fire av fem sa i tillegg at de benytter tilbakemeldingene fra Performance Appraisal (PA)- samtalen til å utvikle seg. Noen synes tilbakemeldingene er et viktig element for å kunne utvikle seg, at det synliggjør forbedringspotensialet, og samtidig hva man gjør bra. Den ene personen som sa hun ikke benytter tilbakemeldingen fra PA-samtalen begrunner det i at det som regel er en samtale og de i tillegg har månedlige samtaler. Hun føler ikke det kommer noe nytt ut av den årlige samtalen, og at forberedelsene til samtalen hjelper mer enn selve samtalen. Generasjon Y mener prestasjonsmåling bidrar til utvikling, og er viktig i forhold til det å få forfremmelser og ha noe å vise frem til leder.

I generasjon X er det to av fem som mener prestasjonsmåling bidrar til utvikling. Den ene informanten sa prestasjonsmåling viser hva hun er god for, og hvordan hun kan utfordre seg selv. Den andre sa hun ser på mulighetene for å lære dersom hun ligger bakpå:

“For hvis man på en måte ligger under mål så må man jo se på mulighetene for å gjøre ting annerledes, og lære av det, slik at man når målene... og det tror jeg man gjør da. [...] Man blir jo aldri helt utlært og aldri god nok... Man kan jo hele tiden strekke seg. Det kan man, så det gjør jeg.” (Generasjon X)

De tre som mener prestasjonsmåling ikke bidrar til utvikling mener for eksempel at antall møter har hatt mer å si for utviklingen enn verktøyet, hvor en sier at han ikke har tro på at et slikt verktøy skal bidra til hans utvikling som rådgiver. Verktøyet skaper en oversikt, mens utviklingen skjer i jobben han gjør. En annen tror verktøyet benyttes for å gi ris, og at det ikke bidrar til hans utvikling. Han mener det kan være et utviklingsverktøy for andre, men det må benyttes på korrekt måte. Selv påpekte han at han utvikler seg gjennom lederen sin. Den siste informanten mener det finnes andre måter å sikre utvikling på, men hadde ingen konkrete

eksempel på hva. I generasjon X er det flere som mener prestasjonsmåling ikke bidrar til utvikling, mens to mener man kan se hvilke områder man trenger å utvikle seg på gjennom prestasjonsmåling. Flere fokuserer heller på antall møter og tilbakemeldinger fra kunder, enn selve prestasjonsmålingen.

To fra Baby Boomers mener prestasjonsmåling ikke bidrar til deres utvikling, mens de to andre er usikker på om det bidrar. Den ene føler han ikke får de samme tilbudene om å være med på kurs og lignende som de yngre får, og at det er for lite påfyll for de som er godt voksne. Han føler de eldre i banken blir litt glemt. En annen mener verktøyet ikke har stor verdi med tanke på utvikling, men mener heller at det er feedback som bidrar til utviklingen. Han mener feedbackkultur bidrar som et utviklingsverktøy. En tredje person mener han ville hatt den faglige tyngden uansett om det hadde vært prestasjonsmåling eller ei, og vet dermed ikke om han føler prestasjonsmåling bidrar til hans utvikling. Den siste informantene mener det er tilbakemeldingene som bidrar til at hun utvikler seg, og at hun er nødt til å utvikle seg for å henge med på det som hun ikke er så flink til. Ut ifra dette kan det virke som at Baby Boomers ikke utvikler seg gjennom prestasjonsmåling, men mener det er viktigere med tilbakemeldinger.

Generasjon Y mener prestasjonsmåling som verktøy er med å bidrar til personlig utvikling. De mener det er positivt både i forhold til utvikling av effektivitet og for å komme seg opp og frem. I likhet med andre faktorer, er generasjon X også på dette punktet delte i sine meninger. Noen mener det kan bidra til utvikling i form av at man har mulighet til å lære dersom man henger litt etter, mens andre mener det ikke bidrar i hele tatt. Noen mener utvikling skjer i forhold til møter og kunden, og ikke av hvordan de gjør det på målingen. Baby Boomers virker usikre på hvordan prestasjonsmåling kan bidra til utvikling, og påpekte andre faktorer de utvikler seg gjennom, for eksempel tilbakemeldinger fra kolleger.

4.5 Andre faktorer

Etter å ha transkribert og gjennomgått all informasjon fra intervjuene, dukket det opp noen faktorer som vekket interesse, og som vi mener har betydning for oppfattelse av prestasjonsmåling. Vi ønsker derfor å presentere disse i følgende delkapittel.

4.5.1 Prestasjonsmåling som verktøy

Fire av fem fra generasjon Y mener prestasjonsmåling til tider kan benyttes som et kontrollverktøy i Danske Bank. Samtidig mener flere at det også er et verktøy for andre ting. En av informantene sa det sikkert kan benyttes som kontrollverktøy og at det er opp til hver enkelt leder hvordan de benytter det. Han sa det til tider kan benyttes på en negativ måte:

“[...] altså at man i stedet for å bruke det til å utvikle hver enkelt og bruke det på den måten, så gjør man det heller for å.. ja hva skal man si... for å passe på eller tar den innfallsvinkelen at "jeg ser du ikke har gjort det, men du skal jo gjøre det, så hvorfor har du ikke gjort det?", som kanskje ikke er så veldig matnyttig.”

(Generasjon Y)

Selv om han tror det kan benyttes på en negativ måte, la han til at han ikke ser på det som et kontrollverktøy, men heller et utviklingsverktøy. Samtidig påpekte han at det kanskje er litt naivt å tenke på denne måten. En annen sa prestasjonsmåling er et verktøy for å sjekke om hver enkelt innfrir i forhold til forventningene som lederen har til de, i forhold til de målene som er satt. En tredje person føler verktøyet ikke benyttes så detaljstyrt i Danske Bank at de går inn og ser på hva hver enkelt person gjør, men at det har mer å si hvordan man er på jobb enn hvilke resultater man oppnår. Den siste av de fire som mener det er et kontrollverktøy påpekte at det er et nødvendig verktøy, og et kontrollverktøy i den grad det gir henne god kontroll, ikke at man føler seg kontrollert. Hun tenker på det som et oversikts- og kontrollverktøy, men ikke på en negative måte. Den ene personen som ikke synes det kan være et kontrollverktøy sa det er et fint verktøy, og at det heller er et måleverktøy. Han føler det benyttes for å synliggjøre målene og for at man skal ta del og skjønne hva som skal til for at målene skal nås. Han ser på det som et utviklingsverktøy, og et hjelpemiddel. Det kan se ut til at generasjon Y tenker på prestasjonsmåling som et fint verktøy for å holde kontroll og oversikt, samt utvikling. Noen opplever det som et kontrollverktøy, men det er for å holde kontroll selv, ikke for å bli kontrollert.

I generasjon X er det tre av fem som mener prestasjonsmåling til tider benyttes som et kontrollverktøy. En person sa hun egentlig ikke opplever at det benyttes som et kontrollverktøy på hennes avdeling, men hun ser for seg at det blir brukt som det for å sikre at

ting blir gjort. For hennes del mener hun det er et verktøy for å oppnå effektivitet på arbeidsplassen, og sa:

“[...] Ikke nødvendigvis for å få de mest motiverte medarbeiderne, men for å øke prestasjonen, rett og slett.” (Generasjon X)

En annen sa prestasjonsmåling for så vidt er et kontrollverktøy, da man tydelig ser hvem som bidrar og ikke. Samtidig påpekte denne personen at det også er et utviklingsverktøy dersom det blir benyttet på korrekt måte, og at det kan være et motivasjonsverktøy. En tredje person mener det er et kontrollverktøy, samtidig som det er et overvåkingsverktøy. Han mener det er en del negativt knyttet til det, men også at det kan være positivt, som at han kan kontrollere hvor han ligger i forhold til det som er forventet. De to som ikke ser på det som et kontrollverktøy ser på det som et styrings- og oversiktsverktøy. Den ene sa det er et verktøy for å gjøre en mengde jobb som både hun og arbeidsgiveren blir fornøyd med, og hun ser ikke på det som et kontrollverktøy fordi det er mer et verktøy hun bruker for sin egen del. Hun ser hva som må gjøres ved hjelp av verktøyet, også får hun det gjort. Den siste personen mener prestasjonsmålingen hjelper til med å holde oversikt over hvem som har for mye å gjøre og hvem som har for lite, slik at man kan fordele arbeidsoppgavene mellom hverandre på en bedre måte. Det er flere fra generasjon X som opplever det som et kontrollverktøy i form av at banken skal sikre at ting blir gjort og som et overvåkingsverktøy. De mener alt blir veldig synlig, men at det til tider kan være positivt, for eksempel at man ser hvor man ligger i forhold til andre.

Det er tre fra Baby Boomers som mener prestasjonsmåling kan være et kontrollverktøy. Den ene kan se på det som et kontrollverktøy, men ser heller på det som et hjelpemiddel for lederne å vise hva folk gjør og eventuelt ikke gjør. Han mener det benyttes for å få litt mer fart i arbeidslivet, og er selv veldig vant til det. Han la også til at det var mer press rundt prestasjonsmåling i starten enn hva det er nå. En annen mener det er et kontrollverktøy, men samtidig at det ikke er det. Hun føler ikke det er der for å kontrollere henne, men for å kontrollere de overordnede målene. En tredje person mener det sikkert er noe i det at det er et kontrollverktøy og sa:

“Ja... altså, selv om du lykkes på noen områder, så blir det på en måte... ”Ja, det er bra... enn de to her da... som du mangler?” (Baby Boomers)

Samtidig mener han det er et utviklingsverktøy, men da for de yngre i banken. Han savner å ha litt påfyll av ny kunnskap, men mener det ikke er de samme tilbudene for han som de unge. Den siste personen mener prestasjonsmåling er et verktøy for utvikling og motivasjon, og ikke et kontrollverktøy. Det er i tillegg et godt verktøy for å måle kundetilfredshet. Denne generasjonen opplever ikke prestasjonsmåling som et kontrollverktøy i negativ forstand, eller for å kontrollere på individnivå. Noen påpekte at det kan være et verktøy for både utvikling og motivasjon.

Ved spørsmål om hvorvidt de ulike generasjonene ser på prestasjonsmåling som et kontrollverktøy, sa nesten alle informantene at det til tider kan oppfattes som det. Samtidig trekker flere frem andre ord for å forklare hva det kan være et verktøy for, som motivasjon og utvikling. De fra generasjon Y ser ikke på det som et kontrollverktøy i negativ forstand, de fokuserer heller på at det synliggjør hva som blir gjort og det blir enklere for dem selv å holde kontroll. Flere fra generasjon X mener det til tider kan være et kontrollverktøy, men at det noen ganger kan være positivt fordi man ser hvordan man ligger i forhold til andre. Noen trekker også frem at det kan være et motivasjons- og utviklingsverktøy. Svarene fra Baby Boomers har tendenser til å være av samme karakter som generasjon Y. De opplever prestasjonsmåling som et kontrollverktøy, men ikke på en negativ måte. De ser på det som et hjelpemiddel for banken og for å kontrollere overordnede mål, ikke hver enkelt person.

4.5.2 Prestasjonsmåling og effektivitet

I generasjon Y mener fire av informantene at prestasjonsmåling bidrar positivt for effektivitet, mens det var en informant som ikke sa noe om det. En mener prestasjonsmåling ikke øker effektiviteten, men at man må ha prestasjonsmåling for å ha effektivitet. Hun mener effektivitet er noe man må ta ansvar for selv, og at det går mer på motivasjonen til å gjøre det bra og skape resultater enn det å bli målt. En annen mener prestasjonsmåling påvirker effektiviteten positivt fordi folk føler seg presset til å være mer effektive for å nå målene. Samtidig mener han dette kan være en negativ konsekvens av prestasjonsmåling fordi man hele tiden må hige etter noe mer og ikke føler de strekker til. En tredje person mener det øker effektiviteten fordi det synliggjør hvordan man ligger i forhold til andre i teamet, og ingen ønsker å være på bunn. En siste informant som nevnte prestasjonsmåling og effektivitet mener

prestasjonsmåling benyttes for å få i gang effektivisering i banken, og at det på den måten bidrar til å øke effektiviteten.

“Jeg tror ikke det øker, at den direkte øker effektiviteten min, for det går... da tror jeg det går mer på motivasjonen min, altså motivasjonen min for å gjøre det bra, for å skape resultater. Men det er klart at jeg blir jo mer effektiv av det, for det blir jo mer synlig.” (Generasjon Y)

Foruten den som ikke kommenterte prestasjonsmåling og effektivitet, mener de fra denne generasjonen utelukkende at prestasjonsmåling bidrar positivt til effektivitet. Blant annet spiller det en rolle at ting blir synliggjort, og at man får litt press på at man skal oppnå mål i løpet av en periode.

I generasjon X er det to som mener verktøyet påvirker effektiviteten positivt, og to som mener det ikke påvirker effektiviteten. Femtemann mener det i en god periode vil påvirke positivt, mens det i en dårlig periode vil påvirke effektiviteten negativt. Med dette mener han man kan få effekter der kolleger ikke setter pris på at andre gjør det bra og det blir konkurranse, noe han mener kan være veldig hemmende i en gruppe. Av de to som mener det påvirker positivt sa en at prestasjonsmåling fører til at man gjør oppgaver som blir målt mer effektivt enn de oppgavene som ikke blir målt. Den andre sa man klarer litt mer dersom man blir målt på det man gjør og at alle gjør litt ekstra. De som mener det ikke påvirker effektiviteten begrunner dette med at de mener det heller er andre ting som påvirker effektivitet, men at et verktøy som prestasjonsmåling gjør det enklere å se hvor man må legge inn mer energi, og at det på denne måten kan øke effektiviteten til en viss grad.

“Altså jeg tror det bidrar til effektivitet, for eksempel at du blir målt på antall lånesaker da, så tror jeg du klarer noen flere dersom du blir målt på det, enn hvis du ikke.” (Generasjon X)

Oppsummert ser man i generasjon X at det er noen som mener det bidrar positivt til effektiviteten, og at man alltid klarer litt mer når oppgaver måles. Andre mener det ikke vil påvirke effektiviteten, men at det kan være et hjelpemiddel for å se hvor man må legge inn litt ekstra energi for å nå målene.

På spørsmål om man ville ha vært like effektiv uten prestasjonsmåling, sa en fra Baby Boomers følgende:

“[...] Nei kanskje ikke det da. Hvis du... ingen hadde visst hva du hadde gjort eller du kunne gått hjem på ettermiddagen uten å legge igjen noen spor eller slike ting. Men samtidig er jeg glad i å ha mye å gjøre og ha det fullt opp på... og sånne ting. Så jeg tror ikke jeg ville ha lurt meg unna.” (Baby Boomers)

Hun mener hun ikke jobber noe hurtigere med prestasjonsmåling, men at det kanskje ikke hadde blitt lagt ned like mye arbeid dersom de ikke hadde hatt prestasjonsmåling. En annen mener effekten av prestasjonsmåling kan slå begge veier: dersom man lykkes kan det øke effektiviteten, men dersom du ikke lykkes blir det som om man graver seg ned.

Prestasjonsmåling er positivt for effektiviteten mener en annen, og la til:

“For det [prestasjonsmåling] får frem det best i folk, og det blir mer effektiv.”
(Baby Boomers)

Han sa også at det før var pauser hele tiden, mens nå må de nesten huske på å ta pause fra arbeidet, og mener dette henger sammen med at alt man gjør måles. Den fjerde informanten mener prestasjonsmåling som verktøy sammen med konseptene i Danske Bank kan føre til bedre utnyttelse av kapasiteten de har i banken, og at det på denne måten kan føre til økt effektivitet. Flere fra Baby Boomers mener prestasjonsmåling påvirker effektiviteten på arbeidsplassen positivt, og at man gjør litt ekstra når man har prestasjonsmåling. En mener derimot det kan slå begge veier, avhengig av om man gjør det bra eller ikke.

Ut ifra funnene ser man at generasjon Y mener at prestasjonsmåling bidrar positivt til effektivitet. De mener man blir mer effektiv når det man gjør vises. Generasjon X har splittede meninger om det bidrar eller ikke, mens en mener det kan bidra både positivt og negativt i ulike perioder. Baby Boomers mener det er mer effektivitet på arbeidsplassen med prestasjonsmåling enn det var før når man ikke hadde det. Samtidig mener en at de ikke jobber hurtigere, men at man kanskje får mer gjort når det blir målt. Man kan her se at generasjon Y opplever at verktøy bidrar mer positivt til effektiviteten enn de to andre generasjonene. Igjen ser vi at generasjon X er mindre positiv, mens Baby Boomers befinner seg en plass i mellom.

4.5.3 Prestasjonsmåling og alder

I løpet av intervjuet var det noen som snakket om sammenhengen mellom alder og prestasjonsmåling, og i dette delkapittelet presenteres disse funnene.

I generasjon Y var det to informanter som kom inn på temaet alder og prestasjonsmåling. En av de tror oppfattelse av prestasjonsmåling har mer med personlighet enn alder å gjøre, og at alder ikke er en faktor som påvirker oppfattelsen. Den andre sa at alder og ansiennitet i banken kan påvirke om man føler seg stresset og presset på jobb, og mener de eldre kanskje ikke er like effektive som de yngre arbeidstakerne.

I generasjon X var det ingen som sa noe om alder og prestasjonsmåling, mens det av Baby Boomers var tre av fire som tok opp dette temaet. En sa det handler litt om alder, og man ser at kravene blir større for hvert år, mens man selv blir eldre. Hun ser folk faller fra, og at de som blir igjen kanskje er de som liker måling, og som får det til. Hun og kollegene snakker om dette, og la til:

“Men kravene blir jo større og det er jo endringer som går hurtigere. Og kanskje hjernen går litt saktere.” (Baby Boomers)

Hun merker at ting går hurtigere, samtidig som hun ikke er like rask som før, og føler det kan være negativt for hennes del. En annen sa dette om prestasjonsmåling og utvikling:

“Altså for min del... når du passerer en viss alder i banken, så blir man litt glemt føler jeg.” (Baby Boomers)

Han la til at det er mulig det er litt opp seg selv også, men han føler ikke de eldre i banken får samme tilbud som de yngre, og at det ikke er like mye fokus på at de skal ha mulighet til å utvikle seg. Det kommer her frem at Baby Boomers merker at jo eldre de blir, jo vanskeligere blir det å henge med på de stadige endringene og oppdateringene som skjer.

Ut ifra dette kan man anta at Baby Boomers tenker over at alder spiller en rolle for hvordan de oppfatter prestasjonsmåling. Man ser at det hovedsakelig er negative faktorer ved alder og prestasjonsmåling som blir kommentert. I generasjon Y var det kun en som mente alder påvirker oppfatningen av prestasjonsmåling.

5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres de empiriske funnene som er presentert i foregående kapittel opp mot det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. Hensikten er å diskutere sammenhenger som kommer til syne gjennom dataene som er samlet inn. Diskusjonskapitlet er bygd opp på samme måte som funnkapitlet, med forskningsspørsmålene som mal. I kapittel 5.1 diskuteres det første forskningsspørsmålet som handler om hvilke meninger de ulike generasjonene har rundt prestasjonsmåling. Deretter vil forskningsspørsmålene rundt de tre faktorene som vi har valgt å fokusere på bli diskutert i henholdsvis 5.2, 5.3 og 5.4. Til slutt, i kapittel 5.5, tar vi for oss andre faktorer som kom frem under intervjuene, og som er av interesse for denne studien.

5.1 Meninger rundt prestasjonsmåling

I dette kapitlet diskuteres forskningsspørsmålet: *“Hva mener de ulike generasjonene om prestasjonsmåling?”*. Vi har sett på hvilke ord generasjonene forbinder med prestasjonsmåling, hvordan de opplevde en eventuell endring fra å ikke ha prestasjonsmåling til å ha det, og til slutt hvordan de opplever at verktøyet benyttes i Danske Bank. Med dette som bakgrunn ønsker vi å se om det er en forskjell i hvilke meninger de har rundt verktøyet.

5.1.1 Ord forbundet med prestasjonsmåling

Ved analysering av hvilke ord de ulike generasjonene forbinder med prestasjonsmåling ser vi at det er stor forskjell både mellom og innad i generasjonene. Flere mener verktøyet viser hvordan man gjør det, og at det er en måte å vise innsats på. Generasjon Y trekker frem ord som generelt er av en positiv karakter, mens de to andre generasjonene virker å forbinde noe negativt med det i tillegg.

En av årsakene til at generasjon Y har positive assosiasjoner med prestasjonsmåling kan være at de ikke har opplevd alle aspektene ved prestasjonsmåling enda. De er forholdsvis nye i arbeidslivet, og har lite erfaring med verktøyet. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil erfaringsbestemte faktorer være med å påvirke hvordan man oppfatter ting, i dette tilfellet prestasjonsmåling. Det faktum at generasjon Y har lite erfaring med slike verktøy, betyr at de heller ikke har noe å sammenlikne det med. Med bakgrunn i dette er det mulig de tror verktøyet som benyttes i Danske Bank er den beste versjonen, noe som kan være årsaken til at

de har en positiv oppfatning av verktøyet. Bibb (2014) sier denne generasjonen har mye selvtillit, ikke ser barrierer, og ønsker å skaffe seg en karriere. Disse karakteristikaene kan være med å påvirke hvordan de oppfatter verktøyet, og være noe av årsaken til at de ser på verktøyet som en god mulighet for forfremmelse. De er ikke redde for konsekvensene av et dårlig utfall, noe en av informantene påpekte ved å si at hun ikke tenker så mye over om hun ikke når målene sine for måneden. En annen påpekte at han definitivt bruker verktøyet for å vise hvor god han er, og for å eventuelt få en forfremmelse. Ordene som denne generasjonen trekker frem kan tyde på at de har fokus på individet, og hvilke fordeler prestasjonsmåling har for deres karriere. Dette påpeker også Rizzo (2009) som trekker frem karakteristikaene individuelle prestasjoner og individuell dyktighet som viktige for denne generasjonen.

Ordene generasjon X trekker frem for å beskrive prestasjonsmåling indikerer at de har et organisatorisk perspektiv. Man kan anta at de føler verktøyet blir benyttet for at banken skal være mest mulig effektiv og oppnå gode resultater. Funnene tyder på at de ønsker å gjøre sitt beste for at banken skal gjøre det bra, så lenge de får noe igjen for det. Wallace et al. (2011) trekker frem at denne generasjonen motiveres av belønning og lovnader om forfremmelse, mens Rizzo (2009) sier de ønsker samhold. Dette kommer også frem i intervjuene der en sa hun ser positivt på å hjelpe andre, og hjelper andre i teamet når det er nødvendig. Dette kan tyde på at de ønsker å forbedre seg sammen, og at de sammen kan gjøre banken bedre. Selv om denne generasjonen mener verktøyet er positivt for banken sin del, er de også litt negative til bruken. En av årsakene til at de er mer negative til prestasjonsmåling kan være at de har vært med på flere av utviklingsstadiene til verktøyet, og mener det har forbedringspotensial. Dette trakk en av informantene frem som sa at verktøyet fungerer akseptabelt, men at det fortsatt er mye som kan forbedres. Det er tenkelig at prestasjonsmåling ikke var optimalt da det først kom til Norge på starten av 1990-tallet (Dahle, 2014), med bakgrunn i at det kanskje ikke var tilpasset vår kultur og våre normer. De som har jobbet lenge kan dermed ha opplevd hvordan verktøyet ble benyttet da det var på utviklingsstadiet, noe som kan ha påvirket hvordan de oppfatter prestasjonsmåling i dag. Dette kommer frem under intervjuene ved at en kommenter at verktøy er bedre nå enn hva det var før.

Ordene Baby Boomers trekker frem kan tyde på at de har et perspektiv som er en kombinasjon av generasjon X og Y. De fokuserer både på individ og på organisasjonen. Allen (2007) påpeker at generasjonen av Baby Boomers har et ungdommelig selvbilde og ønsker å henge med på endringer som skjer. Dette kommer også frem i intervjuene der flere sier de

ønsker å være med å skape gode resultater og å vise seg frem, slik som generasjon Y. De trekker frem ord som at prestasjonsmåling er motiverende og prestasjonsfremmende, men mener det blir benyttet mest for banken sin del. Som nevnt i introduksjonen er det et økende press om å prestere for å være best. Dette gjelder også i finansbransjen, og Baby Boomers føler kanskje på presset om å leve opp til kravene. Dessler (2015) trekker frem at målinger spiller en stor rolle i å kontinuerlig forsikre seg om at hver ansattes prestasjon er i samsvar med selskapets overordnede mål. Økende konkurranse i banksektoren fører kanskje derfor til økende krav. Større krav er derimot ikke noe Baby Boomers anser som negativt sett ut ifra intervjuene. Dette kan tyde på at de ønsker at banken skal gjøre det bra og vokse, slik at de kan være med på den positive utvikling og eventuelt godene som kommer av at banken gjør det godt.

Mange av informantene nevnte ordet artig ved flere anledninger. Dette blir hovedsakelig nevnt i positive sammenhenger, som i at det er artig at andre ser hvordan man gjør det, og at det er artig å ha de beste resultatene. Noen nevnte det også med en negativ baktone, som at det er ikke artig dersom man ligger bak, eller dersom man vet man har gjort en dårlig jobb.

For generasjon Y var det mange som nevnte at det er artig med mestringsfølelsen man oppnår gjennom prestasjonsmåling. Rizzo (2009) påpeker at denne generasjonen har et stort fokus på individuelle prestasjoner, noe som for mange kan bety at de føler press om å prestere. Dersom de klarer å få mestringsfølelse gjennom prestasjonsmåling, vil det kanskje for mange bety at de er "gode nok", og være en bekreftelse på at de har de evnene som er nødvendig for å gjøre en god jobb. Det faktum at denne generasjonen ser på sin leder som en mentor (Rizzo, 2009), kan medføre at de har et stort ønske om å vise lederen hva de har kapasitet til, og hva de er gode for. Vi tolker det som at de kanskje synes det er artig med prestasjonsmåling med bakgrunn i at de føler det er tillitsvekkende for lederen å se at de klarer å utføre de oppgavene de er satt til med gode resultater.

Både Beutell og Witting-Berman (2008) og Rizzo (2009) snakker om generasjon X som en generasjonen som ofte blir oversett i sammenheng med de to andre generasjonene. En av informantene nevnte at det er artig å få gode tilbakemeldinger fra kolleger, og en annen det å dele gode kundeopplevelser og salg med kolleger. De kan synes prestasjonsmåling er artig som en konsekvens av at de føler seg litt oversett og ønsker å vise andre hvor flinke de er. Gjennom prestasjonsmåling kan de vise hvor gode de faktisk er, med tanke på at alle

resultatene blir lagt frem og er tilgjengelig for alle. En annen i generasjon X påpekte også at det er artig å hjelpe andre, og å bli spurt om å hjelpe. Her kan man trekke paralleller til karakteristikaene samhold og kultur som Rizzo (2009) trekker frem som viktig for denne generasjonen. Vi tolker at de på denne måten kan føle de bidrar til fellesskapet, ved at de gjennom sin pragmatiske fremtoning deler sin kunnskap og skaper et godt fungerende team.

Baby Boomers legger ekstra vekt på at det er artig å jobbe i Danske Bank grunnet veksten som har oppstått. Siden denne generasjonen av Allen (2007) blir karakterisert som de som lever for å jobbe og lærer gjennom hele livet, tenker de kanskje at denne veksten kan bidra til at de utvikler seg, og at de på denne måten kan være med på de nye trendene. Det kom frem i intervjuene at de ikke vil gjemme seg i masse, men ønsker å vise seg frem. Dette kan henge sammen med at de av Rizzo (2009) blir karakterisert som konkurransemennesker og de ønsker å gjøre sin del for å bidra til gode resultater for banken.

5.1.2 Opplevd endring

Ved å se på hvordan informantene opplevde endringen fra å jobbe uten prestasjonsmåling til å jobbe med, ser vi de samme tendensene som ved hvilke ord de forbinder med prestasjonsmåling.

I generasjon Y er det tre som har jobbet uten prestasjonsmåling før, og alle disse synes overgangen var positiv. Bibb (2014) påstår at generasjon Y er fleksible og optimistiske, noe som kan forklare hvorfor de er positive til en slik endring. I tillegg kan det hende generasjon Y er vant med å bli målt med bakgrunn i at mange er relativt nyutdannede og å måtte prestere for å oppnå gode karakterer. Dette kan man se igjen i intervjuene der de sier det er artig å ha noe å jobbe imot og at lederen ser hva de bidrar med.

Hos generasjon X ser man at negative faktorer er de som dominerer. En fra generasjon X sa for eksempel det var frustrerende at man ikke visste hva som var forventet. Et kjennetegn ved generasjon X er at de er skeptiske (Rizzo, 2009), noe som kan påvirke hvorvidt de er komfortable med endringer. Vi tror dette kan være noe av grunnen til at de oppfattet overgangen fra å ikke bli målt til å bli målt som frustrerende. Eksempelvis er dette et verktøy som kan ha stor påvirkningskraft på arbeidshverdagen deres, da de vet målingen kan være

avgjørende både for bonus og forfremmelse. Faktorer som dette kan være en av årsakene til at de for oss fremstår som skeptiske til innføringen av prestasjonsmåling.

En fra Baby Boomers sa det er mye tøffere nå enn hva det var før. For Baby Boomers kan det hende innføringen av et slikt verktøy betydde et høyere konkurransenivå, noe som denne generasjonen i utgangspunktet liker (Rizzo, 2009). Flere påpekte derimot at det ble mer intern konkurranse etter innføringen av verktøyet, noe som de følte medførte et større press enn det var før. Dette presset kan være noe av årsaken til at de ikke var like positivt innstilt til innføringen av prestasjonsmåling som generasjon Y.

5.1.3 Oppfattelse av bruk av prestasjonsmåling

I likhet med de to foregående faktorene, ser vi at generasjon Y har en positiv oppfattelse til bruken av prestasjonsmåling i Danske Bank. De trekker frem at det gir oversikt og kontroll, og at det er et nødvendig verktøy. Samtidig synliggjør det målene og viser hva som må til for å nå de. I følge Bibb (2014) er noen av karakteristikaene ved generasjon Y at de ønsker å fremstå som diplomatiske og løse problemer på en fredelig måte. Det at denne generasjonen ser på prestasjonsmåling som et nødvendig verktøy kan henge sammen med nettopp det at de er diplomatiske og ønsker å løse ting på en fredelig måte. Prestasjonsmåling er veldig konkret, og man har noe håndfast å vise til (Dahle, 2014). Med bakgrunn i dette antar vi at eventuelle problemer knyttet til målingen vil kunne løses på en god måte dersom de skulle oppstå. Konkrete og håndfaste bevis vil kunne gjøre det enklere å si at “slik er det”, og å finne en god løsning på det sammen med kolleger og leder. De forventer ifølge Rizzo (2009) veiledning og beskyttelse av lederen, og prestasjonsmåling kan være til god hjelp på dette området, spesielt ved veiledning. Dette er kvaliteter som generasjon Y verdsetter, og det kan være en av grunnene til at de har en positiv oppfattelse av prestasjonsmåling på arbeidsplassen. I tillegg til dette verdsetter denne generasjonen individuell dyktighet (Rizzo, 2009), og med konstant usikkerhet i businessverden kan man anta at gode resultater på prestasjonsmålingen vil kunne gi de en form for trygghet. Denne tryggheten er viktig for utvikling og det å kunne prestere på det nivået de ønsker.

Generasjon X har delte meninger angående bruken av verktøyet, hvor en sa det gir motivasjon, mens en annen sa at alle måleområdene ikke er like relevante. En sa også det benyttes for å gi “ris”, mens en påpekte at det fungerer bedre nå enn før. Kraiger m.fl. (2015)

påpeker at dersom de ansatte skal være tilfredse med tilbakemeldinger fra prestasjonsmålingen, er det viktig at de er involvert i selve målingsprosessen. Dette trakk også flere informanter frem, som sa at det er viktig å ha eierskap til målene, og at det gjør det enklere å jobbe mot de. Samtidig mener en at de har for lite kontroll over hvilke mål som skal nås, og at målene blir satt ovenfra og ned. Wallace et al. (2011) sier denne generasjonen ønsker samarbeid og åpenhet, noe som igjen kan vises i det at informantene ønsker mer eierskap til målene. Vi tolker at de ønsker større grad av samarbeid mellom avdelingene og øverste hold, og at det skal være mer åpenhet rundt hvilke mål som skal settes.

Hos Baby Boomers ser vi de samme tendensene som hos generasjon X, at det er delte meninger om bruken av prestasjonsmåling. En sa det får frem det beste i folk, mens en annen sa det kan være negativt på grunn av presset det medfører og intern konkurranse. Ut ifra svarene tolker vi at de opplever at verktøyet benyttes for banken sin del, og ikke for deres egen del. Det at denne generasjonen er delt i sine meninger, tror vi kan henge sammen med at de blir karakterisert som både teamspillere og selvsentrerte (Allen, 2007). Individ er like viktig som gruppen, og konkurranse innad i gruppen vil føre til best mulig ytelse fra alle parter. Dette er verdier som Rizzo (2009) skriver blir verdsatt i denne generasjonen, og kan slå ut både positivt og negativt for oppfattelse. I dette tilfellet består grupper i banken av ansatte fra ulike generasjoner, og de fra Baby Boomers som er litt negative til bruken av prestasjonsmåling kan føle at konkurransen som oppstår blir for stor i forhold til hva de kan bidra med, og at det dermed medfører press. Her tolker vi det som at det selvsentriske ved denne generasjonen kommer frem (Allen, 2007); de ønsker å være best, og når konkurransen blir for stor er det ikke lenger like artig å være med og de oppfatter det derfor som noe negativt. De som er positive derimot, oppfatter prestasjonsmåling som noe positivt i arbeidshverdagen. De heller kanskje mer mot at konkurranse fører til bedre ytelse i gruppen, og at dette er noe alle vil ha utbytte av. Dette trekker Rizzo (2009) frem som viktig for denne generasjonen, noe som er med på å styrke vår vurdering om at konkurranse innad i team kan bidra til at noen fra Baby Boomers oppfatter prestasjonsmåling som positivt. Selv om de nok også tenker på hvilke goder de får ut av at teamet gjør det bra, ser man at interessen for konkurranse kommer frem. Vi tolker det som at de ønsker å gjøre det veldig bra, men helst sammen med andre. Dette kan henge sammen med at de kjenner på det at de blir eldre, og at ting kanskje går litt tregere for de enn for de yngre. Dersom alle i teamet presterer bra, vil de kunne "dra nytte" av det og på denne måten fortsatt prestere på et relativt høyt nivå.

5.1.4 Oppsummering

Diskusjonen i 5.1 kan tyde på at det er forskjell i hvilke meninger generasjonene har rundt prestasjonsmåling. Generasjon Y er mer positiv til verktøyet enn de to andre, og ser på prestasjonsmåling som et nyttig verktøy både til å utvikle seg og for å komme videre i karrieren. Dette kan indikere at de har fokus på individet, noe som vi også kan se igjen i Rizzo (2009) sin beskrivelse av generasjonen som sier at de verdsetter individuelle prestasjoner og har fokus på å “gjøre ting selv”.

I generasjon X er det delte meninger rundt prestasjonsmåling. Noen er positive til bruken av det, mens noen oppfatter det som delvis negativt. En påpekte at det til tider benyttes som et overvåkningsverktøy, og flere kunne ønske seg mer åpenhet og eierskap rundt for eksempel de overordnede målene. I følge Wallace et al. (2011) setter generasjon X pris på samarbeid, åpenhet og fleksibilitet. Ut ifra svarene til generasjon X tolker vi det som at prestasjonsmåling frarøver de noen av disse faktorene, og at det derfor kan være litt splittede meninger rundt verktøyet.

Baby Boomers er relativt positive til bruken av prestasjonsmåling. Vi ser at de også opplever negative sider, som for eksempel at det blir tøffere og tøffere etterhvert som de blir eldre. De liker verktøyet i seg selv, og synes det er positivt å ha noe å jobbe mot samtidig som det medbringer frynsegoder som de setter stor pris på. De blir av Allen (2007) karakterisert som både teamspillere, konkurransemennesker og selvsentrerte. Dette kan være noe av grunnen til at de opplever både positive og negative sider ved prestasjonsmåling. Tabell 5 viser en oppsummering av de viktigste funnene knyttet til meninger om prestasjonsmåling.

Tabell 5: De viktigste funnene ved meninger om prestasjonsmåling.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Meninger om prestasjonsmåling	Verktøy for å utvikle seg og komme seg videre Verdsetter individuelle prestasjoner og å gjøre ting selv Individuell dyktighet	Ønsker mer åpenhet og eierskap rundt verktøyet Verdsetter samarbeid, åpenhet og fleksibilitet, men føler ikke prestasjonsmåling gir dette Skeptiske	Liker verktøyet, men merker at alder påvirker Verdsetter frynsegoder og å ha mål å jobbe mot Teamspillere og selvsentrerte

5.2 Prestasjonsmåling og stress

Vi vil i dette kapitlet diskutere forskningsspørsmålet: “*Opplevs nivået av stress forskjellig for de ulike generasjonene?*”. Funnene viser at det bare er to av de fem informantene i generasjon Y som anser prestasjonsmåling som stressende. Hos generasjon X sa fire av fem det kan være stressende, mens hos Baby Boomers sa bare en av fire at prestasjonsmåling kan være stressende.

De to fra generasjon Y som påpekte at verktøyet kan være en stressfaktor, mener det er stressende dersom de havner bakpå og det er mye press. Dette tror vi kan komme av at mange føler det stilles store krav til arbeidskapasitet og prestasjoner, både fra andre og fra seg selv. Ut ifra karakteristikaene Rizzo (2009) trekker frem, kan vi se at generasjon Y er ansvarlig for seg selv og er opptatt av individuell dyktighet. På grunn av dette kan prestasjonsmåling trolig oppfattes som stressende dersom de ikke klarer å leve opp til forventningene. Det at de fleste av den yngste generasjonen mener de ikke blir stresset av det, kan komme av at de er vant med å få karakterer og et høyt krav om å prestere fra skolen. I dagens samfunn er det større fokus på prestasjonskultur enn tidligere (Bergland, 2015), og generasjon Y har entret jobbmarkedet med påvirkning fra dette. Dette kan ha medført at de forventer at det skal være verktøy som måler deres aktiviteter og prestasjoner.

For generasjon X er det minst 18 år siden de gikk ut fra videregående, noe som kan indikere at de ikke er like vant til å få karakterer sammenliknet med generasjon Y. Wallace et al. (2011) påpeker at generasjon X er opptatt av forfremmelser og belønninger, noe vi tror kan være en av årsakene til at de synes prestasjonsmåling er stressende. De er sannsynligvis klar over at det er en sammenheng mellom prestasjon, forfremmelse og bonus, og at de er nødt til å prestere for å eventuelt oppnå dette. Samtidig er de den generasjonen som muligens har barn i ung alder, og ønsker å bruke mer tid på familie fremfor jobb. Kombinasjonen av at de kanskje ikke er like vant til karakterer og at flere sannsynligvis ønsker mer familietid, samtidig som de vet at de må prestere for å oppnå det de ønsker, anser vi kan være et stressende moment. De er også den generasjonen som føler seg litt oversett (Beutell og Witting-Berman, 2008, Rizzo, 2009), noe vi tolker kan føre til at de føler de må gjøre mer enn de andre generasjonene for å vises.

Hos Baby Boomers er det bare en av de fire informantene som anser prestasjonsmåling som stressende. Dette kan komme av at de på grunn av alder ikke lenger fokuserer på for eksempel forfremmelser. De yngste i denne generasjonen kan være 52 år, og i dette stadiet av livet er det kanskje andre ting som er viktigere, for eksempel tid med familie eller reising. En påpekte at man gjennom høyere lønn kan gjøre litt ekstra med de hjemme. Lønn påpeker både Allen (2007) og Rizzo (2009) at denne generasjonen motiveres av, samtidig som de har et behov for å bli verdsatt. Selv om dette er den generasjonen som kanskje er minst vant med karakterer og press om å prestere på jobben, virker det ikke som de blir stresset av det. Dette tror vi kan henge sammen med at denne generasjonen har vært vant med endringer, blant annet innen teknologi, og at de gjennom dette har lært at endringer kan føre til noe positivt. Selv om de fleste informantene sa de ikke anser prestasjonsmåling som stressende, var det flere som påpekte faktorer ved jobben som kan indikere det motsatte. Eksempelvis sa en fra Baby Boomers det er stressende at man ikke kan gå hjem før man er ferdig med oppgavene, og en annen sa han blir stresset dersom det er fryktelig mye å gjøre. Dette kan tyde på at de blir stresset av faktorer som de ikke har tenkt over kan ha en forbindelse med prestasjonsmåling. Kan det være målene som ligger og kverner bak i hodet, og som gjør at man føler man ikke kan gå hjem før man er ferdig med alle oppgavene? Ut ifra svarene tolker vi det som at denne generasjonen blir mer stresset av prestasjonsmåling enn de gir uttrykk for i intervjuene.

5.2.1 Oppsummering

Resultatene fra kapittel 5.2 antyder at nivået av stress faktisk er forskjellig for generasjonene. Det virker som at generasjon Y og Baby Boomers har forholdsvis likt perspektiv på sammenhengen mellom prestasjonsmåling og stress, mens generasjon X blir mer stresset av å ha prestasjonsmåling på arbeidsplassen.

Generasjon Y påpekte at de blir stresset dersom det blir press og dersom de blir hengende etter. Denne generasjonene har høye forventninger til seg selv, og det kan se ut til at de kan bli stresset dersom de ikke klarer å leve opp til forventningene. Dette kan vi også se ut ifra Rizzo (2009) som påpeker at de er ansvarlig for seg selv og opptatt av individuell dyktighet. De som ikke blir stresset mener verktøyet er mer til hjelp enn for å stresse folk, noe som kan henge sammen med at de er vant med karakterpresset fra studietiden.

Generasjon X er ifølge Wallace et al. (2011) opptatt av forfremmelse og belønninger. Sammenhengen mellom prestasjonsmåling og disse faktorene kan oppleves som stressende for denne generasjonen. De blir omtalt av Beutell og Witting-Berman (2008) som en anonym generasjon, og føler kanskje av den grunn av de må gjøre mer enn andre for å vises. På bakgrunn av dette tror vi at de kan føle prestasjonsmåling til tider kan være stressende.

Baby Boomers mener selv de ikke blir stresset av prestasjonsmåling, men flere trakk frem faktorer forbundet med prestasjonsmåling som kan bidra til stress. De er generasjonen som lever for å jobbe, og de ønsker å bli verdsatt (Allen, 2007, Rizzo, 2009). Med bakgrunn i dette og informasjonen som kom frem i intervjuene tolker vi det som at Baby Boomers ønsker å være med og vises, og kanskje blir mer stresset av verktøyet enn de selv er klar over. Tabell 6 viser en oversikt over de viktigste funnene knyttet til stress.

Tabell 6: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og stress.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Stress	Stresset av press og det å havne bakpå Høye forventninger til individuelle prestasjoner kan føre til stress	Stresset av sammenhengen mellom belønning og prestasjoner Føler kanskje de må gjøre mer for å vises, noe som kan være stressende	Mener ikke selv de blir stresset av verktøyet Tid og at det er mye å gjøre kan være stressende

5.3 Prestasjonsmåling og motivasjon

Forskningsspørsmålet som diskuteres i dette kapittelet er: *“Er det forskjell på hvor motiverende prestasjonsmåling oppfattes av de ulike generasjonene?”*. Ut ifra funnene om prestasjonsmåling og motivasjon ser man at alle generasjonene finner motivasjon i prestasjonsmåling, men at det er ulike faktorer som motiverer de, og i ulik grad.

I generasjon Y er gjengangeren at prestasjonsmåling gir motivasjon til å nå målene som er satt for seg selv og for teamet. Flere sa at det å bli lagt merke til og at det du bidrar med blir synlig, er motiverende. Dette kan sammenliknes med kognitiv motivasjonsteori der man ser på motivasjon som et resultat av menneskers forventninger om måloppnåelse, egen ytelse og belønning, samt at de er motivert til å jobbe når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker ut av jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En i generasjon Y sa også det er gøy å

gjøre det bedre enn kolleger, mens en annen sa det kan være motiverende å ligge bak fordi han da føler han må jobbe hardere for å “ta de igjen”. Dette er faktorer man kan kjenne igjen i Maslows behovspyramide, der motivasjon er knyttet til intellektuell utfoldelse, sosial tilhørighet og individuell selvopplevelse (Maslow, 1943). Dersom man enten føler seg bedre enn andre eller henger bak og motiveres av det, så er dette adferd som er utløst av grunnleggende behov om å enten være best eller å ikke føle seg dårligere enn andre. Samtidig som generasjon Y er opptatt av å være diplomatiske, er de ifølge Rizzo (2009) også opptatt av at de selv skal gjøre det bra, og Bibb (2014) trekker frem at denne generasjonen setter pris på å samarbeide i team. Dette kan gjenspeiles i noen uttalelser fra informantene, der en sa at det er gøy å være best, men at han ikke legger så mye vekt på å være best hele tiden. En annen synes det er demotiverende med mål dersom man ligger bak de andre, og mener det er viktig at målene er tilpasset hver enkelt og at det er viktig å se de individuelle forskjellene. Her kan man se trekk fra sosiale motivasjonsteorier (Kaufmann og Kaufmann, 2015), der fokus på individ og rettferdighet er viktig. Hvordan man opplever rettferdighet på arbeidsplassen er viktig for å være motivert til å gjør arbeidet, noe som gjenspeiles i at mange i generasjon Y blir demotivert dersom målene er uopnåelige. De har ifølge Bibb (2014) vokst opp med foreldre som er veldig overbeskyttende, og det er tenkelig at de gjennom hele livet har blitt fortalt at de kan oppnå alt de ønsker. Dette kan være med å forklare hvorfor generasjon Y er mer opptatt av å nå mål enn å få god tilbakemeldinger fra kolleger, da de har veldig god selvtillit og noen ganger er urealistiske med tanke på hvor langt de kan nå (Rizzo, 2009).

Mens generasjon Y motiveres av å nå målene og bli lagt merke til, ser man at de fleste fra generasjon X blir motivert av gode tilbakemeldinger fra både kunder og kolleger. De synes det er gøy at andre ser de gjør en god jobb, og å vise til seg selv at man klarer oppgavene. Dette kan knyttes opp mot Maslows behovspyramide (Maslow, 1943), og da spesielt sosial tilhørighet. Ut fra svarene til generasjon X kan det virke som at de er opptatt av hvordan de blir oppfattet av andre, og at de har et behov for å bli akseptert blant kolleger. Det at generasjon X blir motivert av gode tilbakemeldinger kan henge sammen med at de av Beutell og Witting-Berman (2008) og Rizzo (2009) blir beskrevet som “generasjonen mellom”, og de med bakgrunn i det har et større behov for å bli sett av andre. Noen av karakteristikaene ved generasjon X er at de er kunnskapsrike og resultatorienterte (Allen, 2007), noe som også gjenspeiles i det at de ønsker å levere det som er forventet av de, og fokus på rettferdighet og likeverd er viktig. En sa hun motiveres av at det stilles forventninger til henne, noe som kan knyttes til kognitiv motivasjonsteori der motivasjon er et resultat av menneskers forventning

til måloppnåelse, egen ytelse og belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det kan virke som at generasjon X blir delvis indre motivert, men det at de er veldig opptatt av gode tilbakemeldinger og av kunden kan tyde på at ytre motivasjon også spiller en rolle. De er trolig klar over at dersom de gjør en god jobb så vil de mest sannsynlig få gode tilbakemeldinger, og på denne måten motiveres til å gjøre det bedre også i fremtiden. Dette kan spille inn på den indre motivasjonen, og det blir en sirkel der den ene typen motivasjon driver den andre.

Tre av fire fra Baby Boomers synes det å hjelpe kunden og ha fokus på kundetilfredshet er motiverende. De motiveres av at banken gjør det bra og at kundene er fornøyde. Vi tolker det slik at de ikke mener prestasjonsmåling i seg selv er motiverende, men at det kan være motiverende å ha mål og noe å jobbe mot. Allen (2007) skriver i sin "Generation Differences Chart" at Baby Boomers blir motivert av blant annet lønn og av å bli verdsatt. Dette kom frem i intervjuene hvor en nevnte at bonus er viktig, men også at andre setter pris på arbeidet han gjør. Han sa også at det tidligere har skjedd at den bonusen han fikk ikke tilsvarte arbeidet som var lagt ned, og at han derfor oppfattet prestasjonsmåling som demotiverende. Man kan her dra paralleller til kognitiv motivasjonsteori med bakgrunn i at de motiveres av forventninger om måloppnåelse og belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En annen nevnte at hun blir motivert av blant annet lønn. Dette kan tyde på at de drives av ytre motivasjonsfaktorer, men det kan likevel virke som at indre motivasjonsfaktorer er det som dominerer i denne generasjonen. Dette ser vi ved at de har stort fokus på kunden og hva de kan gjøre for andre, og synes ikke det er så viktig om de ikke når målene sine en måned så lenge de føler de har bidratt. Denne indre drivkraften om å bidra er også noe som gjenspeiles i teorien, hvor Rizzo (2009) trekker frem at denne generasjonen ønsker å gjøre sin del og ta i et tak. Det ble også nevnt at kravene og målene ikke blir justert i forhold til dårligere tider, som for eksempel nå når det er vanskeligere å skaffe nye kunder, og at dette kan virke demotiverende fordi man ser at målene som er satt ikke er realistiske. Det at Baby Boomers er opptatt av lønn og bonus kan ha en sammenheng med at denne generasjonen ifølge Gitlin (2011) har større fokus på å reise og å holde seg aktiv, noe de gjerne vil fortsette med når de pensjonerer seg om ikke altfor mange år. De har kanskje ikke reist like mye i oppveksten som yngre generasjoner har, og ønsker derfor å "spare" til pensjonisttilværelsen og leve livet da.

5.3.1 Oppsummering

Diskusjonen viser at det er forskjell i hvor motiverende prestasjonsmåling oppfattes av de ulike generasjonene. Generasjon Y virker mer motivert av selve prestasjonsmålingen enn de to andre generasjonene. Dette begrunnes i at prestasjonsmåling er veldig tydelig (Dahle, 2014), og at det ut ifra intervjuene ser ut som at generasjon Y i større grad liker å vise seg frem. Dette er i tråd med Rizzo (2009) som påpeker at de har fokus på individuelle prestasjoner og ønsker helst å få alt med en gang.

Generasjon X på sin side er opptatt av at når ting først skal være synlig skal det være gode resultater, noe som ikke alltid er lett å oppnå. De motiveres av gode tilbakemeldinger, og blir av Beutell og Witting-Berman (2008) og Rizzo (2009) omtalt som “generasjonen mellom”. Vi tolker det som at de har et behov for å fremstå som kunnskapsrike, samt ikke ønsker å vise sine svake sider, og derfor ikke motiveres i like stor grad av prestasjonsmåling.

Baby Boomers motiveres ikke av prestasjonsmåling i seg selv, men synes det er godt å ha mål å jobbe mot. De fokuserer på fornøyde kunder og at banken gjør det bra, men er også opptatt av eventuelle bonuser som prestasjonsmåling medfører. Dette er i tråd med det Allen (2007) trekker frem om denne generasjonen; de motiveres av lønn og det å bli verdsatt. Tabell 7 viser en oversikt over de viktigste funnene knyttet til motivasjon.

Tabell 7: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og motivasjon.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Motivasjon	Motiveres av prestasjonsmåling	Motiveres av gode tilbakemeldinger	Motiveres av fornøyde kunder og at banken gjør det bra, men også bonuser
	Behov å vise sine individuelle ferdigheter	Behov for å fremstå som kunnskapsrike	Behov for å bli verdsatt
	Indre motivert	Indre og ytre motivert	Indre og ytre motivert

5.4 Prestasjonsmåling og utvikling

Forskningsspørsmålet: “*Har de ulike generasjonene forskjellig oppfatning av prestasjonsmåling som utviklingsverktøy?*” diskuteres i dette kapittelet. Alle informantene fra generasjon Y indikerte at prestasjonsmåling bidrar til utvikling. Hos generasjon X er det bare to som indikerte det samme, og hos Baby Boomers er det to som mener det ikke bidrar og to

som er usikre på om det bidrar. Denne synkende tendensen av personer som oppfatter det som et verktøy for utvikling kan ha sammenheng med hvor opptatt de er av å komme seg videre i karrieren og av forfremmelser.

Noen av karakteristikaene til personer fra generasjon Y er ifølge Rizzo (2009) at de har mye selvtillit og ser ingen barrierer, og at de gjør det de må for at ting skal skje raskt. Generasjon Y benytter kanskje dette verktøyet for å raskest mulig komme seg opp på det samme nivået som de som har jobbet der lengre, og på denne måten øke sannsynligheten for å få en forfremmelse ved å vise frem gode resultater. Siden organisasjonene ikke lenger er ansvarlig for de ansattes utvikling (Arnold et al., 2010), tror vi generasjon Y benytter verktøyet for å sørge for sin egen utvikling, noe som de andre generasjonene muligens ikke tenker like mye over. Arnold et al. (2010) sier selvaktualisering er viktig innen utvikling, og for å oppnå dette må man være psykologisk åpen for opplevelser og erfaringer, noe man blir når man innser at man aksepteres som person uavhengig av handlinger. I følge Bibb (2014) har generasjon Y hatt foreldre som er overbeskyttende og de ser ingen barrierer for hvor mye de kan oppnå. Med bakgrunn i dette er det tenkelig at denne generasjonen har et bedre utgangspunkt for å oppnå selvaktualisering, og derfor ser på prestasjonsmåling som et viktig bidrag til utvikling. Dette vises igjen i intervjuene ved at flere av de ønsker å benytte prestasjonsmåling til å få en forfremmelse, og de er ikke redd for å vise til sjefen at de er gode eller bedre enn andre.

Det virker ikke som at alle fra generasjon X er like opptatt av å utvikle seg gjennom prestasjonsmåling, eller mener det har noen påvirkning på hvordan de utvikler seg. Flere påpekte at de heller utvikler seg gjennom kundene og jobben de gjør. Det faktum at de er opptatt av å utvikle seg gjennom kunder kan føre til at det kan være vanskeligere å oppnå selvaktualisering. Dette er fordi de bryr seg om hva kundene tenker om dem, noe som vil påvirke hvordan de oppfatter seg selv i jobben. Dersom man alltid bryr seg om hva andre mener, og ikke hvordan du selv føler det, vil det være større sannsynlighet for at de føler de ikke blir akseptert som person uavhengig av handlingene deres (Arnold et al., 2010). Med bakgrunn i dette kan det derfor være vanskelig å oppnå sitt fulle potensial som medarbeider gjennom prestasjonsmåling, noe som kan være en mulig årsak til at generasjon X ikke opplever prestasjonsmåling som et verktøy for utvikling. Rizzo (2009) trekker frem at denne generasjonen er kunnskapsrike. Det er sannsynlig at de kanskje mener de har mye erfaring og kompetanse fra før, og at prestasjonsmåling ikke bidrar med noe nytt. En av informantene sa eksempelvis at han tror han ville vært like kompetent i jobben sin uavhengig om det var

prestasjonsmåling eller ei. I følge Allen (2007) er denne generasjonen opptatt av tilbakemeldinger, noe som informantene også påpekte ved å si at de legger stor vekt på gode tilbakemeldinger fra kunder og kolleger. Spence og Baratta (2015) sier at utvikling gjennom prestasjonsmåling i hovedsak skjer gjennom tilbakemeldinger av god kvalitet fra leder. Dette ser man også i intervjuene ved at generasjonen X fokuserer på hvordan de gjør jobben og bruker tilbakemeldingene de får fra kunder til å utvikle seg, heller enn å fokusere på å nå målene i prestasjonsmålingen. Dette kan være noe av årsaken til at tre av fem ikke mener prestasjonsmåling bidrar til deres utvikling.

I intervjuene kom det frem at flere fra Baby Boomers ønsker å følge med på trendene og føle at de bidrar på et høyt nivå. Samtidig er det ingen i denne generasjonen som nevnte forfremmelser. Det er tenkelig at de har nådd en alder hvor forfremmelser ikke lenger er så viktig, og de ønsker heller å ha fokus på livet utenom jobb. Allen (2007) hevder i sin “Generational Difference Chart” at denne generasjonene setter pris på å bli verdsatt, og de motiveres av penger. Vi tolker at de ønsker å føle de fortsatt er viktig på arbeidsplassen, og at de kan bidra på lik linje med de yngre. Det var flere som nevnte at de ønsker bonus. En sa for eksempel at bonusen er viktig med bakgrunn i at hun da kan kose seg ekstra med familien. Dette tror vi kan være noe av grunnen til at de ønsker å utvikle seg, slik at de har mulighet til å henge med og få bonuser ved å levere gode resultater. Det var ingen fra Baby Boomers som direkte påpekte at prestasjonsmåling bidrar til utvikling på arbeidsplassen, noe som kanskje kan forklares med at de av både Rizzo (2009) og Allen (2007) blir karakterisert som teamspillere. Vi tror de heller utvikler seg gjennom kolleger og leder. Dette kommer også frem i intervjuene, der en sa det er viktigere å jobbe sammen enn å nå alle målene. Det er i tillegg trolig at de ikke benytter verktøyet på samme måte som de yngre, da de har mer erfaring og kompetanse. Erfaring og kompetanse blir av Hirsch og Jackson (2004) beskrevet som noe organisasjoner ser på som viktig i forhold til utvikling, da de kan spre ferdigheter og kunnskap til nyansatte. Gjennom kunnskapsdeling med de andre i banken vil Baby Boomers kanskje føle seg verdsatt og at det er behov for å ha de der, og at de på denne måten utvikler seg og klarer å henge med på trendene.

5.4.1 Oppsummering

Diskusjonen kan tyde på at de ulike generasjonene har forskjellig oppfatning av prestasjonsmåling som utviklingsverktøy. Generasjon Y mener det er et godt utviklingsverktøy, mens de to andre benytter andre faktorer enn prestasjonsmåling til utvikling. For de som er unge og forholdsvis nye i arbeidslivet er prestasjonsmåling trolig et godt verktøy for utvikling fordi det gir de muligheten til å vise frem gode resultater gjennom karakterene. Dette kan hjelpe de med å komme seg opp og frem, noe som kan være litt av grunnen til hvorfor de ser på det som et verktøy for utvikling. Dette er i tråd med hvordan Rizzo (2009) beskriver generasjonen, hvor hun sier at de gjør det de må for å at ting skal skje raskt.

Generasjon X har ulike meninger om hvorvidt verktøyet bidrar eller ikke. Dette kan være avhengig av livssituasjon eller nåværende kompetansenivå hos informantene. Rizzo (2009) legger frem at denne generasjonen er kunnskapsrik, og en av informantene påpekte at han tror han ville hatt det samme kompetansenivået uavhengig av prestasjonsmåling.

Hos den eldste generasjonen er fokuset på å utvikle seg slik at de henger med. De utvikler seg heller ved hjelp av tilbakemeldinger og kolleger fremfor prestasjonsmåling. Dette kan gjenspeiles i teori gitt av Rizzo (2009) og Allen (2007) som hevder at de er teamspillere, og utvikler seg heller gjennom kolleger enn tall. Tabell 8 viser en oversikt over de viktigste funnene knyttet til utvikling.

Tabell 8: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og utvikling.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Utvikling	Godt verktøy for utvikling Mulighet til å vise frem sin kompetanse Individuelle prestasjoner	Blandede meninger om det bidrar til utvikling Noen mener prestasjonsmåling ikke øker kompetansenivået Kunnskapsrike	Usikre på om prestasjonsmåling bidrar til utvikling Deling av kompetanse for utvikling Teamspillere

5.5 Andre faktorer

I dette kapittelet diskuteres andre faktorer som dukket opp i intervjuene. Vi mener dette er faktorer som vil påvirke hvordan de oppfatter prestasjonsmåling, og kan hjelpe oss til å finne ut om det er forskjeller i oppfattelsen mellom de ulike generasjonene.

5.5.1 Prestasjonsmåling som verktøy

Ut ifra resultatene ser man at det er fire av fem i generasjon Y som anser prestasjonsmåling som et kontrollverktøy, mot tre av fem i generasjon X. Av Baby Boomers er det tre av fire som sa det oppleves som et kontrollverktøy.

I generasjon Y mener de det er et kontrollverktøy, men at det også er et verktøy for andre ting, som for eksempel utvikling. De ser ikke på det som et kontrollverktøy i negativ forstand, men mer et verktøy for å synliggjøre hva som blir gjort og for å holde kontroll selv. En sa også at det er nødvendig å ha et slikt verktøy, og hun føler seg ikke kontrollert, men får selv kontroll. En annen sa det ikke benyttes så detaljstyrt i banken at de kontrollerer hver enkelt ansatt. Bibb (2014) påpeker at denne generasjonen har hatt foreldre som har vært mer overbeskyttende og overvåkende enn tidligere, og vi tror at de kanskje derfor er vant med at ting de gjør blir “kontrollert”. Vi tolker det som at de oppfatter det som et verktøy som skal hjelpe de videre, ikke et verktøy for å kontrollere og dra de ned. Denne generasjonen tenker ifølge Rizzo (2009) ofte at ingenting er umulig, noe som kan være en av årsakene til at de har et positivt syn på prestasjonsmåling. Det er tenkelig at de ser mulighetene som prestasjonsmåling kan gi, og velger heller å fokusere på dette fremfor begrensningene.

I generasjon X er det delte meninger om det er et kontrollverktøy i positiv eller negativ forstand. En sa det er et verktøy for å sikre at ting blir gjort og at det er effektivt, mens en annen opplever det som et overvåkingsverktøy og synes det er en del negativt knyttet til det. I følge Wallace et al. (2011) verdsetter denne generasjonen disiplin, mens Allen (2007) påpeker at de ønsker å være selvstendige og ha kontroll. Det er mulig generasjon X opplever prestasjonsmåling som litt for kontrollerende, og ønsker det skal være mer fleksibelt. Den tredje som snakket om det som et kontrollverktøy sa man ser tydelig hvem som bidrar og hvem som ikke gjør det, og at det på den måten brukes for å kontrollere hvem som gjør hva. Beutell og Witting-Berman (2008) og Rizzo (2009) påpeker at denne generasjonen noen ganger føler seg litt oversett, og vi tror de ønsker at når ting først skal være synlig må det

være gode resultater. Vi tolker det som at verktøyet kan oppfattes som negativt dersom “alt” blir synlig, også de resultatene som de ikke er like fornøyd med. De som mener det ikke er et kontrollverktøy sa at det er mer som et styrings- og oversiktsverktøy. En mener det benyttes for sin egen del og man ser hva som må gjøres, mens den andre opplever at det benyttes for å fordele arbeidsoppgaver på en bedre måte. Dette kan henge sammen med at generasjon X av Allen (2007) beskrives som selvstendige og resultatorienterte, og med bakgrunn i det synes det er godt å ha et verktøy der man kan se hva som må gjøres og fordele oppgavene deretter. De tar gjerne i et tak for fellesskapet (Wallace et al., 2011), noe som også vises igjen i at de benytter verktøyet til å fordele oppgaver mellom ansatte.

Baby Boomers opplever det som et kontrollverktøy, men ikke på en negativ måte. De ser på det som et hjelpemiddel for å kontrollere overordnede mål, ikke hver enkelt person. Deb (2008) påpeker at dersom organisasjonen skal utvikle seg må ansatte ha relevant kunnskap, nødvendige ferdigheter og gode holdninger som evalueres og vurderes jevnlig. Dette er trolig noe Baby Boomers har forståelse for, da det gjennom intervjuene kommer frem at de ønsker at banken skal gjøre det bra, og mener et slikt verktøy er til hjelp for å holde oversikt og å ha noe å forholde seg til. En mener det kan være et utviklingsverktøy, men da spesielt for de yngre i banken, og ikke for sin egen del. Som nevnt i diskusjonen om prestasjonsmåling og utvikling, fokuserer Baby Boomers mer på å utvikle seg gjennom kolleger og leder. I følge Rizzo (2009) mener de kunnskap er makt, og å nå mål er muligens ikke alltid det som er viktigst. De ønsker gjerne å dele kunnskapen de har med de yngre i banken, men siden de yngre er mer fokusert på å nå mål og prestere godt, kan det hende Baby Boomers antar prestasjonsmåling vil være et bedre verktøy for utvikling for de yngre i banken enn for seg selv.

5.5.1.1 Oppsummering

Generasjon Y mener det er et kontrollverktøy, men ikke i en negativ forstand. Dette kan komme av at de er vant med å bli “kontrollert” gjennom hele oppveksten av overbeskyttende foreldre (Bibb, 2014).

Generasjon X har delte meninger om det er et kontrollverktøy i positiv eller negativ forstand. Dette kan komme av at de ifølge Allen (2007) ønsker å være selvstendige og ha kontroll. Vi tolker at denne generasjonen trenger mer fleksibilitet og å ha kontroll selv.

Baby Boomers mener det er et kontrollverktøy i positiv forstand da det er et hjelpemiddel for å kontrollere overordnede mål. Ut ifra dette kan det tyde på at generasjon Y og Baby Boomers opplever prestasjonsmåling som et positivt kontrollverktøy, mens generasjon X er usikre på om det er positivt eller negativt. I tabell 9 presenteres en oversikt over de viktigste funnene knyttet til prestasjonsmåling og verktøy.

Tabell 9: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og verktøy.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Verktøy	Kontrollverktøy i positiv forstand	Kontrollverktøy både i positiv og negativ forstand	Kontrollverktøy i positiv forstand
	Vant med å bli kontrollert, liker at ting er synlig	Har for lite kontroll, liker ikke at alt blir synlig	Verktøy for å kontrollere overordnede mål, gøy at prestasjoner synliggjøres
	Ser mulighetene verktøyet gir, ikke begrensningene	Godt verktøy til å fordele oppgaver	Viktig verktøy for banken

5.5.2 Prestasjonsmåling og effektivitet

I generasjon Y er det fire av fem som mener prestasjonsmåling bidrar positivt til effektivitet, mens det i generasjon X er to som mener det samme. Baby Boomers virker ikke til å synes det bidrar direkte, men at det kanskje ikke hadde blitt gjort like mye uten prestasjonsmåling.

Det er ulike grunner til at generasjon Y mener det bidrar til effektivitet. En sa at prestasjonsmåling ikke øker effektiviteten, men at det må være der for å ha effektivitet. Man må selv ta ansvar for det, og det går på motivasjon. Rizzo (2009) påpeker at det for generasjon Y ligger i naturen å selv ta ansvar for at ting blir gjort. De lar ikke andre ha kontroll over det, noe som gjenspeiles i nettopp det at en mener man selv må ta ansvar for effektivitet på arbeidsplassen. Noen mener det fører til press som igjen fører til at folk blir mer effektive, og det blir veldig synlig hva man gjør og ingen vil være dårligst. Denne generasjonen er også kjent for å være utålmodige og ha mye selvtillit (Rizzo, 2009), noe som kan være en av årsakene til at de føler seg mer effektive dersom de er under press. De er ifølge Rizzo (2009) optimistiske og vil gjerne ha alt med en gang. "Tjene penger slik at man kan bruke penger" (Rizzo, 2009) kan være noe som motiverer denne generasjon til å selv ta ansvar for effektivitet på arbeidsplassen, som kan føre til gode karakterer og bonuser.

Generasjon X har delte meninger om det bidrar positivt til effektivitet på arbeidsplassen eller ikke. En informant sa det kan være både positivt og negativt for effektiviteten avhengig av om det er en god eller dårlig periode. Noen mener det blir mer effektivitet på arbeidsplassen dersom man gjør oppgaver som måles, og tror man alltid klarer noe ekstra dersom de blir målt. Effektivitet på arbeidsplassen sier Joseph (2014) er en av årsakene til at prestasjonsmåling ble innført. Svarene fra deler av generasjon X kan tyde på at prestasjonsmåling bidrar til å øke effektiviteten på arbeidsplassen. De som mener det ikke bidrar til effektivitet sa det heller er andre ting som påvirker effektivitet, men at det kan være et hjelpemiddel for å se hvor man må legge inn en ekstra innsats. Det at generasjon X har splittede meninger om prestasjonsmåling bidrar positivt, kan henge sammen med at mange av de er skeptikere, mens andre motiveres av tanken på belønninger og lovnader om forfremmelse (Rizzo, 2009). Prestasjonsmåling er et verktøy som gir muligheter for nettopp dette, noe som kan føre til at flere i generasjon X føler seg mer effektive når de har noen mål å jobbe mot, og klarer litt mer når de vet det er en belønning i enden. På en annen side er prestasjonsmåling veldig tydelig og alle ser hva som blir gjort (Dahle, 2014). Det kan hende noen føler dette medfører press og at de derfor blir stresset, og av den grunn ikke føler det bidrar positivt til effektivitet for deres del. Dette vises også igjen i intervjuene der en mener prestasjonsmåling ikke bidrar positivt til effektivitet, men at det heller er andre ting som vil påvirke, uten at han hadde eksempel på hva dette kan være.

I den eldste generasjonen mener de prestasjonsmåling har bidratt til å øke effektiviteten i banken. Før var det mye pauser og ikke like mye fokus på å få arbeidet gjort, noe de mener henger sammen med at de ikke ble målt. En sa hun ikke tror det hadde blitt lagt ned like mye arbeid om man kunne gå hjem om ettermiddagen og ingen hadde visst hva du hadde gjort den dagen. Hun sa også at hun ikke tror hun hadde sluntret unna dersom det var slik, noe som kan henge sammen med at denne generasjonen noen ganger blir karakterisert som arbeidsnarkomaner, og setter jobben foran privatlivet (Allen, 2007). Noen er veldig positive og mener det blir mer effektivt og får frem det beste i folk. En annen sa det kan gå begge veier; lykkes man er det effektivt, lykkes du ikke blir det som å grave seg ned. Baby Boomers blir av Allen (2007) beskrevet som konkurransemennesker, mens Rizzo (2009) påpeker at denne generasjonen er opptatt av at konkurranse innad i team fører til bedre ytelse. I intervjuene kommer det frem at flere mener det er litt konkurranse i det, at prestasjonsmåling får frem det beste i folk, og at det på denne måten blir mer effektivt. Dette kan tyde på at

denne generasjonen kan dra nytte av at de er konkurransemennesker og bruker det til noe positivt, som økt effektivitet på arbeidsplassen.

5.5.2.1 Oppsummering

Ut ifra dette kan det se ut som at generasjon Y tror prestasjonsmåling bidrar positivt til effektivitet. Dette kan henge sammen med at det ifølge Rizzo (2009) ligger i naturen til denne generasjonen å selv ta ansvar for at ting blir gjort, og at prestasjonsmåling bare er et verktøy for å se hva de oppnår.

Generasjon X er de som har minst tro på at prestasjonsmåling kan bidra til å øke effektiviteten på arbeidsplassen. De fokuserer heller på andre faktorer for å skape effektivitet. Dette kan gjenspeiles i Dahle (2014) som påpeker at prestasjonsmåling er veldig tydelig og alle ser hva som blir gjort, noe som kan føre til at noen blir stresset og føler press, og at effektiviteten på grunn av dette ikke øker.

Baby Boomers mener prestasjonsmåling har bidratt til økt effektivitet da det før var mye mindre press på å få arbeidet gjort. Prestasjonsmåling kan føre til intern konkurranse, og Allen (2007) beskriver Baby Boomers som konkurransemennesker. Med bakgrunn i dette tolker vi det som at de kan føle at konkurranseinstinktet øker effektiviteten fordi de ønsker å være på den øvre delen av skalaen.

Disse resultatene tyder på at generasjon Y og Baby Boomers mener prestasjonsmåling bidrar positivt til effektivitet. Generasjon X er splittet, men noen av de kan se det positive ved prestasjonsmåling knyttet til effektivitet. Tabell 10 viser en oversikt over de viktigste funnene knyttet til prestasjonsmåling og effektivitet.

Tabell 10: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og effektivitet.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Effektivitet	Bidrar positivt Naturlig å selv ta ansvar for at ting blir gjort	Liten tro på at det bidrar Stress fordi alt er synlig, øker derfor ikke effektiviteten	Bidrar positivt Mer press på at arbeidet skal bli ferdig Konkurranseinstinktet øker effektiviteten

5.5.3 Prestasjonsmåling og alder

Under kodingen av intervjuene merket vi oss at noen nevnte alder i forbindelse med prestasjonsmålingen. Fra generasjon Y var det to som nevnte denne sammenhengen, og fra Baby Boomers var det tre. Det var ingen i generasjon X som nevnte dette temaet.

I generasjon Y tror en det er personlighet heller enn alder som påvirker oppfattelse av prestasjonsmåling. Videre tror en annen at alder og ansiennitet kan påvirke stress og press, samt at de eldre kanskje ikke er like effektive som de yngre. Generasjon Y har mye selvtillit og ønsker at ting skal skje raskt og effektivt (Bibb, 2014). Det kan hende denne generasjonen ikke oppfatter Baby Boomers som like raske og effektive som de selv, og derfor oppfatter at denne aldrende generasjonen blir påvirket av prestasjonsmåling på en annen måte enn de selv blir.

Baby Boomers sa det handler om alder, og de ser at kravene blir større for hvert år, mens de selv blir eldre. Ting går hurtigere enn før, noe som kan være negativt for de eldre. En annen sa han føler seg litt glemte når man blir eldre fordi man ikke får de samme tilbudene som de yngre. I følge Allen (2007) har Baby Boomers et ungdommelig selvbilde, og er karakterisert som konkurransemennesker. Dette er noe vi tror vil påvirke hvordan de oppfatter omgivelsene, og i dette tilfellet prestasjonsmåling. De føler ting går hurtigere nå enn før, og dette kan føre til at de oppfatter prestasjonsmåling på en litt annen måte da det ikke lenger er like lett å henge med og være på topp i “konkurransen”.

5.5.3.1 Oppsummering

Persepsjon er ikke bare en kognitivprosess som styres kun av sanseintrykk, men påvirkes også av biologiske, erfaringsbestemte, behovs- og motivasjonsforankrede, og emosjonelle tilstander (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette er faktorer som er ulike mellom generasjonene, blant annet har Baby Boomers mer erfaring, og andre behov og motivasjonsfaktorer enn generasjon Y. Disse faktorene, sammen med opplevelser og vilkår i barndommen, vil påvirke hvordan de oppfatter sammenhengen mellom alder og prestasjonsmåling. Med bakgrunn i at de har vokst opp under ulike vilkår og omgivelser, og at deres nåværende livssituasjon mest sannsynlig er ulik, vil det være naturlig at de to generasjonene ikke oppfatter sammenhengen på samme måte. I tabell 11 er det viktigste funnene knyttet til prestasjonsmåling og alder presentert.

Tabell 11: De viktigste funnene ved prestasjonsmåling og alder.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Alder	Personlighet påvirker mer enn alder Eldre mindre effektive enn hva de er	Ikke nevnt	Alder er en faktor som påvirker Kravene blir større når de blir eldre Får ikke samme tilbud som de yngre

5.6 Oppsummering av våre tolkninger

I dette kapittelet presenteres en oppsummering av våre tolkninger av resultatene. Tabell 12 er en oversikt over de viktigste funnene ved hvert forskningsspørsmål samt andre faktorer. Til slutt vil vi ha en oppsummering av hver generasjon der vi ser på sammenhengen mellom de ulike faktorene.

Tabell 12: Oppsummering av våre tolkning om prestasjonsmåling knyttet til de ulike faktorene.

	Generasjon Y	Generasjon X	Baby Boomers
Meninger om prestasjonsmåling	Verktøy for å utvikle seg og komme seg videre Verdsetter individuelle prestasjoner og å gjøre ting selv Individuell dyktighet	Ønsker mer åpenhet og eierskap rundt verktøyet Verdsetter samarbeid, åpenhet og fleksibilitet, men føler ikke prestasjonsmåling gir dette Skeptiske	Liker verktøyet, men merker at alder påvirker Verdsetter frynsegoder og å ha mål å jobbe mot Teamspillere og selvsentrerte
Stress	Stresset av press og det å havne bakpå Høye forventninger til individuelle prestasjoner kan føre til stress	Stresset av sammenhengen mellom belønning og prestasjoner Føler kanskje de må gjøre mer for å vises, noe som kan være stressende	Mener ikke selv de blir stresset av verktøyet Tid og at det er mye å gjøre kan være stressende
Motivasjon	Motiveres av prestasjonsmåling Behov å vise sine individuelle ferdigheter Indre motivert	Motiveres av gode tilbakemeldinger Behov for å fremstå som kunnskapsrike Indre og ytre motivert	Motiveres av fornøyde kunder og at banken gjør det bra, men også bonuser Behov for å bli verdsatt Indre og ytre motivert

Utvikling	Godt verktøy for utvikling Mulighet til å vise frem sin kompetanse Individuelle prestasjoner	Blandede meninger om det bidrar til utvikling Noen mener prestasjonsmåling ikke øker kompetansenivået Kunnskapsrike	Usikre på om prestasjonsmåling bidrar til utvikling Deling av kompetanse for utvikling Teamspillere
Verktøy	Kontrollverktøy i positiv forstand Vant med å bli kontrollert, liker at ting er synlig Ser mulighetene verktøyet gir, ikke begrensningene	Kontrollverktøy både i positiv og negativ forstand Har for lite kontroll, liker ikke at alt blir synlig Godt verktøy til å fordele oppgaver	Kontrollverktøy i positiv forstand Verktøy for å kontrollere overordnede mål, gøy at prestasjoner synliggjøres Viktig verktøy for banken
Effektivitet	Bidrar positivt Naturlig å selv ta ansvar for at ting blir gjort	Liten tro på at det bidrar Stress fordi alt er synlig, øker derfor ikke effektiviteten	Bidrar positivt Mer press på at arbeidet skal bli ferdig Konkurransinstinktet øker effektiviteten
Alder	Personlighet påvirker mer enn alder Eldre mindre effektive enn hva de er	Ikke nevnt	Alder er en faktor som påvirker Kravene blir større når de blir eldre Får ikke samme tilbud som de yngre

I følge våre funn mener generasjon Y prestasjonsmåling er et verktøy for å utvikle seg og komme seg videre, noe som trolig kommer av at de verdsetter individuelle prestasjoner. Samtidig ser det ikke ut til at de blir stresset av høyt press og høye forventninger, men dette er også noe som motiverer de. Studien viser at de har behov for å vise sine individuelle ferdigheter, og mener prestasjonsmåling bidrar til dette. Videre tolker vi det som at de oppfatter verktøyet som kontrollerende, men i positiv forstand. De liker at ting blir synliggjort, og mener det bidrar positivt til effektivitet.

Generasjon X ser ifølge funnene ut til å ønske mer åpenhet og eierskap rundt verktøyet, noe som kan komme av de i henhold til teorien verdsetter samarbeid og fleksibilitet (Allen, 2007). De føler ikke prestasjonsmåling bidrar til dette, og fremstår for oss som skeptiske. Vi tolker det som at de blir stresset av sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner, og føler de

må gjøre mer for å vises. Funnene peker mot at denne generasjonen har et behov for å fremstå som kunnskapsrike og de motiveres av gode tilbakemeldinger. I forhold til utvikling er det delte meninger, og noen av informantene mener prestasjonsmåling ikke øker kompetansenivået. Det fremstår for oss som at de mener verktøyet er for kontrollerende og ikke liker at alt blir synlig, noe som også bidrar til økt stress. Dette stresset tror vi kan være en årsak til at de ikke føler prestasjonsmåling bidrar til effektivitet.

Baby Boomers ser ut til å like verktøyet, men de merker at det blir tøffere å henge med når man blir eldre. Våre funn peker i retning av at de verdsetter å ha mål å jobbe mot, og ønsker samtidig bonuser og andre frynsegoder. Selv påpeker de at prestasjonsmåling ikke er stressende, men trekker frem at manglende tid og mange arbeidsoppgaver kan være stressfaktorer. Videre tolker vi det som at de motiveres av at banken gjør det bra, at kundene er fornøyd, og av bonuser prestasjonsmåling medfører. De har ifølge Rizzo (2009) behov for å bli verdsatt, noe vi også ser igjen i resultatene. Studien viser også at de utvikler seg best gjennom kompetansedeling og anser verktøyet som kontrollerende i positivt forstand. Dette kan henge sammen med at de synes det er gøy at prestasjoner synliggjøres. I tillegg tolker vi det som at de mener prestasjonsmåling bidrar positivt til effektivitet, da det skape konkurranse og et positivt press. De påpeker at de føler kravene stadig blir større samtidig som hjernen går litt tregere, og mener alder er en faktor som påvirker oppfattelse av prestasjonsmåling.

Denne siden er med intensjon etterlatt blank.

6. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet presenteres studiens viktigste funn, svar på problemstillingen og implikasjoner av studien. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning. Studien skal svare på spørsmålet om hvorvidt de ulike generasjonene i Danske Bank har ulik oppfatning av prestasjonsmåling.

Med bakgrunn i diskusjonen i kapittel 5 konkluderer vi med at de ulike generasjonene i Danske Bank har ulik oppfatning av prestasjonsmåling.

Vi konkluderer med at generasjon Y fokuserer på faktorer som fremmer individet. Dette er i tråd med teorien hvor Rizzo (2009) sier denne generasjonen har fokus på individuell dyktighet og prestasjoner. Våre funn indikerer at de oppfatter prestasjonsmåling som et verktøy som bidrar til at de kan vise frem sine individuelle ferdigheter og kompetanse. Vi tolker det som at denne generasjonen har en positiv oppfattelse av verktøyet, noe som trolig kan ha en sammenheng med at informantene påpeker at de liker at ting blir synliggjort. Vi ser ut ifra tabell 12 at generasjon Y har tendenser til å trekke frem faktorer som tyder på at de bruker prestasjonsmåling for sin egen del. Dette sammenfaller med karakteristika gitt av Rizzo (2009) som sier de fokuserer på individuell dyktighet og prestasjon.

Tendenser vi ser ved generasjon X er at de ikke oppfatter prestasjonsmåling som et hjelpende verktøyet. Vi tolker at de noen ganger synes prestasjonsmåling er for kontrollerende, da de føler verktøyet i større grad synliggjør hva som blir gjort, både på godt og vondt. Dette tror vi medfører at de føler fleksibiliteten og åpenheten rundt verktøyet reduseres, noe Rizzo (2009) hevder denne generasjonen verdsetter. Videre viser funnene at informantene ønsker mer samarbeid og eierskap til målene da dette kan gi de mer kontroll. De trekker i mindre grad frem positive sider ved prestasjonsmålingen, noe vi tolker som at de ikke er helt fornøyd med verktøyet. Skeptisismen som kommer frem her er i tråd med slik Allen (2007) karakteriserer denne generasjonen; de er skeptiske av natur.

Det kommer frem at Baby Boomers fokuserer på at banken skal gjøre det bra, men ønsker også selv å gjøre det bra. Resultatene kan tyde på at de ønsker å bli verdsatt og vises blant kolleger, noe som også Allen (2007) påpeker er viktig for denne generasjonen. Vi tolker det som at de synes det er gøy med prestasjonsmåling og at det kan være motiverende å ha noe å

jobbe mot, men de ser også de negative sidene verktøyet medfører. Ut ifra svarene tror vi Baby Boomers har en positiv oppfattelse av prestasjonsmåling som verktøy, men de merker også at kravene stadig blir større og at arbeidshverdagen blir tøffere etter hvert som de blir eldre. De blir av Rizzo (2009) karakterisert som konkurransemennesker, noe vi tror kan bidra til at de på tross av presset oppfatter prestasjonsmåling som noe positiv i hverdagen.

Dersom vi ser på funnene på tvers av generasjonene kan vi se at generasjon Y i større grad fokuserer på individuelle prestasjoner enn de to andre generasjonene. Ingen av informantene i generasjon Y nevnte prestasjoner i team eller kolleger og kunder i forhold til prestasjonsmåling. Ut ifra våre funn ser vi at både generasjon X og Baby Boomers legger vekt på tilbakemeldinger fra kolleger og kunder, noe som vi tolker som at de i større grad er opptatt av hva andre mener om deres prestasjoner. Det kan virke som at de har et større ønske om å bli akseptert av sine kolleger enn generasjon Y. Disse funne viser at det er viktig å behandle generasjoner ulikt, men for å få et større bilde av hva som påvirker oppfattelse mener vi det burde genereres mer kunnskap om hvilke faktorer som kan ha innvirkning.

6.1 Implikasjoner av studien

Ut ifra funnene i denne studien ser vi at generasjonene oppfatter prestasjonsmåling ulikt. Generasjon Y har større fokus på hvordan prestasjonsmåling påvirker de selv, mens både generasjon X og Baby Boomers legger stor vekt på tilbakemeldinger fra kunder og kolleger. Dersom man ser på disse forskjellene, er det da naturlig å benytte de samme parameterne for hver generasjon i Danske Bank? Funnene tyder på at generasjonene burde behandles ulikt for å utnytte verktøyet optimalt. Danske Bank kan benytte funnene i denne studien for å bedre legge til rette for at verktøyet skal kunne benyttes mer effektivt for hver generasjon. Det viser seg både når det gjelder motivasjon og utvikling at det er ulike faktorer som påvirker, og man skulle da tro at det vil være mer effektivt å ta hensyn til disse forskjellene. Dette tror vi i tillegg kan bidra til å skape mer motiverte og engasjerte ansatte. Med bakgrunn i at generasjon Y er opptatt av hva prestasjonsmåling kan bidra med for sin egen del, burde de ha mål som gjør at de oppnår mestringsfølelse samtidig som de får vist frem sitt potensial. For generasjon X som er litt skeptiske til verktøyet burde kanskje blitt mer involvert i prosessen slik at de får mer eierskap til den, samtidig som de kanskje vil føle at de får mer kontroll. Baby Boomers ønsker fortsatt å være med å vises på målingene, men de har også et behov for å bli verdsatt i

arbeidet det gjør. Banken burde derfor prøve å involvere de i hele prosessen, og samtidig må de ta hensyn til at denne generasjonene sitter på mye kunnskap som de ønsker å dele.

6.2 Forslag til videre forskning

Ut ifra våre resultater ser vi at det er forskjell i hvordan generasjonene oppfatter prestasjonsmåling. For å finne ut hva som er den beste måten å benytte prestasjonsmåling på i de ulike generasjonene, mener vi det er nødvendig med mer kunnskap på dette området. Dette kan oppnås ved å undersøke hvilke endringer generasjonene ville anbefalt. Spesielt generasjon X ser forbedringspotensial ved verktøyet, og innspill fra denne generasjonen kan være verdifullt i forhold til å forbedre verktøyet. Det burde gjøres mer forskning på hvordan de ulike generasjonene burde behandles for at verktøyet skal fungere optimalt i hver generasjon. Denne studien har kun berørt overflaten av dette temaet, da vi hovedsakelig har sett på tre faktorer knyttet til prestasjonsmåling. Vi tror det er flere faktorer som har betydning for oppfattelse av prestasjonsmåling. Faktorer som for eksempel livssituasjon, kultur og interesser mener vi kan påvirke generasjonene ulikt. For å få et større bilde av hva som påvirker oppfattelse mener vi det burde genereres mer kunnskap om hvilke faktorer som kan ha innvirkning.

Med bakgrunn i at de tre generasjonene som dominerer dagens arbeidsliv oppfatter prestasjonsmåling ulikt, kunne det vært interessant å undersøke generasjon Z som er neste generasjon som entrer arbeidslivet. De blir omtalt som “Generasjon prestasjon”, og har enda større fokus på å prestere og å gjøre det bra enn tidligere generasjoner (Refsnes, 2015).

Denne siden er med intensjon etterlatt blank.

7. Referanser

- Allen, R. (2007) *Generational Differences Chart*. Shepherd, Michigan: West Midland Family Center
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C. og Hartog, D. D. (2010) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5. utg.: Pearson Education Limited
- Bergland, C. S. (2015) Et mye større press på unge nå, *Verdens Gang*. Tilgjengelig fra <http://www.vg.no/forbruker/foreldre-og-barn/et-mye-stoerre-press-paa-barn-og-unge-naa/a/23498007/>
- Bersin, J. (2013) Time to Scrap Performance Appraisals? , Tilgjengelig fra: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/05/06/time-to-scrap-performance-appraisals/-3ebcbb5d121d>
- Beutell, N. J. og Wittig-Berman, U. (2008) Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), s. 507-523
- Bibb, S. (2014) *Generation Y for rookies*. 1 utg. London LID Publishing Ltd
- Carrell, M. R., Elbert, N. F. og Hatfield, R. D. (2006) *Human Resource Management in South-Africa*. 3. utg.: Thomson Learning
- Cascio, W. F. og Aguinis, H. (2011) *Applied Psychology in Human Resource Management*. 7. utg.: Pearson Education
- Dahle, D. Y. (2014) *Orden og oppførsel: Karakterer på jobben?* . 1. utg.: Gyldendal Norsk Forlag
- Danske-Bank. Danske Bank. Tilgjengelig fra: <http://www.danskebank.no/nb-no/om-banken/kort-om-banken/Pages/Historie.aspx> (Hentet: 11.01 2016).
- Deb, T. (2008) *Performance Appraisal and Management; Concepts, Antecedents and Implications* 1. utg.: Excel Books.
- Delahaye, B. og Carter, G. (2005) Performance Appraisal: Stressful for some paper presentert på *Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, Canberra
- Dessler, G. (2015) *Human Resource Management*. 14. utg.: Pearson Education
- Eriksen, H. R., Oloff, M., Murison, R. og Ursin, H. (1999) The time dimension in stress responses: relevance for survival and health, *Psychiatry Research*, 85, s. 39-50
- Gitlin, M. (2011) *Baby Boomer Encyclopedia*. 1. utg.: Greenwood
- Halck, K. (2014) Godt nok! , 7, Tilgjengelig fra: <http://ledernett.no/godt-nok>

- Hannisdal, A. (2016) "Karakterer" brukes i nedbemanninger Tilgjengelig fra:
<http://www.nitorefleks.no/arbeidsliv/karakterer-i-nedbemanning/>.
- Hansen, T. (2014) *New Public Management* [Internett]. snl.no Store Norske Leksikon
Tilgjengelig fra: https://snl.no/New_Public_Management (Hentet: 16.03 2016).
- Hirsh, W. og Jackson, C. (2004) *Managing careers in large organisations*. The Work
Foundation: Corporate Partners Research Programme
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i
samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg.: Cappelen Damm AS
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-
administrative fag*. 3. utg.: Abstrakt forlag
- Joseph, O. B. (2014) Effectiveness of Performance Appraisal as a Tool to Measure Employee
Productivity in Organisations, *Journal of Public Administration and Governance*, 4
(4), s. 136-137
- Kaufmann, G. og Helstrup, T. (2000) *Kognitiv psykologi*. 1. utg.: Fagbokforlaget Vigmostad
og Bjørke AS
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg.:
Fagbokforlaget
- Kraiger, K., Passmore, J., Santos, N. R. d. og Malvezzi, S. (2015) *The Wiley Blackwell
Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance
Improvement*. Johan Wiley & Sons Ltd. .
- Kuvaas, B. (2009) A test of hypotheses derived from self-determination theory among public
sector employees, *Employee Relations*, 31 (1), s. 39-56.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser:
Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg.: Gyldendal
Norsk Forlag AS
- Lam, S. S. K. og Schaubroeck, J. (1999) Total quality management and performance
appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual
approaches, *Journal of Organizational Behaviour*, 20, s. 445-457
- MacUnovich, D. J. (2002) Baby Boomers *Encyclopedia of Aging*. The Gale Group Inc. .
- Malt, U. (2014) *Stress* [Internett]. sml.no: Store Medisinske leksikon Tilgjengelig fra:
<https://sml.snl.no/stress> (Hentet: 11.05 2016).
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50 s. 370-396.

- Mathis, R. L. og Jackson, J. H. (2011) *Human Resource Management*. 13. utg.: Cengage Learning
- McCordle, M. (2014) *The ABC of XYZ*. 3. utg.: McCordle Research Pty Ltd
- Mikkelsen, M. (2012) Stadig flere får karakterer på jobben, VG. Tilgjengelig fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/stadig-flere-faar-karakterer-paa-jobb/a/10050491/>
- Milliman, J., Nason, S., Zhu, C. og Cieri, H. D. (2002) An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisal in North and Central America and the Pacific Rim, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40 (1), s. 105-122
- Murphy, K. (2012) SHRM/Globoforce Survey Reveals Growing Impact of Recognition Programs on Performance Management Tilgjengelig fra: <http://www.globoforce.com/news/press-releases-archive/shrmgloboforce-survey-reveals-growing-impact-of-recognition-programs-on-performance-management/>.
- Nafstad, O.-H. (2009) Prestasjonsmålinger erobrer norsk arbeidsliv. *Dagens perspektiv* NRK. (2016) Debatten
- Nurse, L. (2005) Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring the Linkages, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), s. 1176-1194
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. og Taylor, A. J. (2000) An Exploratory analysis of the criteria used in performance appraisal, job satisfaction and organizational commitment, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (2), s. 77-80
- Refsnes, I. (2015) Slik vil de dempe prestasjonspresset på dagen ungdom *Aftenposten* Tilgjengelig fra http://www.aftenposten.no/familieogoppvekst/Slik-vil-de-dempe-prestasjonspresset-pa-dagens-ungdom-603456_1.snd
- Rizzo, R. (2009) Creating Synergy in a Four-Generation Workplace Tilgjengelig fra: http://www.shrm.org/india/siteassets/rizzo_creating_synergy_in_a_four_generation_workplace_student_workbook_repost_final.pdf
- Rosvold, K. A. (2015) *Standardisering* [Internett]. snl.no: Store Norske Leksikon Tilgjengelig fra: <https://snl.no/standardisering> (Hentet: 11.05.16 2016).
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Definitions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, s. 54-67.
- Selnes, F. (1999) *Markedsundersøkelser*. 4. utg. Oslo Tano Aschehoug
- Spence, J. R. og Baratta, P. L. (2015) Performance Appraisal and Development I: Sons, J. W. (red.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. Wiley Blackwell s. 439-452

- Teigen, K. H. (2013) *Motivasjon* [Internett]. <http://www.snl.no>: Det Store Norske Leksikon
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/motivasjon> (Hentet: 21.01 2016).
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg.: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Wallace, M. K., Tolley-Stokes, R. og Estep, E. S. (2011) *Generation X Librarian: Essays on leadership, technology, pop culture, social responsibility and professional identity*.
McFarland & Compan
- Williams, S. og Shiaw, W. T. (1999) Mood and Organizational Citizenship Behaviour: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behaviour Intentions, *The Journal of Psychology; Interdisciplinary and Applied*, 133 (6), s. 656-668
- Wilton, N. (2013) *An Introduction to Human Resource Management*. 2. utg.: SAGE Publications
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5. utg.: SAGE Publications

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling:

“Har de ulike generasjonene i Danske Bank ulik oppfatning av prestasjonsmåling?”

Forsknings- spørsmål	Intervjuspørsmål
	<ul style="list-style-type: none">• Fødselsår?• Hvor lenge har du jobbet i Danske Bank? Har din prestasjon alltid blitt målt?• Hvordan opplevde du endringen fra å ikke bli målt til å bli målt?
Hva mener de ulike generasjonene om prestasjonsmåling?	<ul style="list-style-type: none">• Dersom du skulle beskrive prestasjonsmåling, hvilke ord ville du brukt? / Hva forbinder du med ordet prestasjonsmåling?• Hvordan opplever du at prestasjonsmåling benyttes på arbeidsplassen?<ul style="list-style-type: none">○ Hvordan blir systemet brukt?○ Hvis positivt/negativt, hvorfor?○ Hvordan oppfatter du at ledelsen benytter prestasjonsmåling som målesystem?• Vet du bakgrunnen for at de benytter seg av prestasjonsmåling i Danske Bank?• Noen omtaler prestasjonsmåling som et kontrollverktøy. Hva er dine erfaringer rundt dette?<ul style="list-style-type: none">○ Mener du det kan føre til økt effektivitet, evt redusere effektiviteten?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hva tenker du om prestasjonsmåling som et system for å måle arbeidskapasitet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Positive eller negative tanker
<p>Er det forskjell på hvor motiverende prestasjonsmåling oppfattes av de ulike generasjonene?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva motiverer deg til å utføre arbeidsoppgaver som blir målt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Mer/mindre motivert, hvorfor? • Hva opplever du er en god innsats på arbeidsplassen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er det som driver deg til å gjøre dette? • Er du villig til å gjøre mer enn det som er forventet for å oppnå toppkarakter?
<p>Opplevs nivået av stress forskjellig for de ulike generasjonene?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva gjør deg stresset på jobb? • Opplever du prestasjonsmåling som stressende? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvorfor? ○ Hva er det som evt. stresser deg? • Hva tenker du før du skal inn i en medarbeidersamtale hvor karakter blir diskutert? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er du nervøs? ○ Gleder deg? ○ Ser du frem til det? ○ Stresset?
<p>Har de ulike generasjonene forskjellig oppfatning av prestasjonsmåling som utviklingsverktøy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mener du at prestasjonsmåling bidrar til din utvikling som medarbeider? <ul style="list-style-type: none"> ○ Og i så fall, på hvilken måte? • Hvordan benytter du tilbakemeldingene du får i etterkant? <ul style="list-style-type: none"> ○ Bidrar tilbakemeldingene til utvikling?