

Sammendrag

Temaet for denne masteravhandlingen er målinger i en liten, lokal sparebank. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan bruken av målinger oppleves både fra de ansattes og ledelsens perspektiv. Studien tar sikte på å undersøke hvordan målinger påvirker de ansattes motivasjon, hvordan ledelsen kan bruke målinger som et styringsverktøy for å holde seg konkurransedyktige i et ustabilt og stadig endrende marked, samt hvorvidt bruk av målinger virker individualiserende.

Temaet belyses gjennom bruk av organisatoriske endringsperspektiver, teori om styringsformer og ulike aktørperspektiver. Målinger er et styringsverktøy som er hyppig brukt innenfor finanssektoren, og er et svært dagsaktuelt tema som ofte diskuteres i media. Med bakgrunn i dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan oppleves bruken av målinger i en liten, lokal sparebank sett fra både ledelsens og de ansattes perspektiv?

For å besvare denne problemstillingen er det utført ulike typer kvalitative datainnsamlingsmetoder. Datainnsamlingsmetodene som er benyttet i denne oppgaven er fokusgruppeintervju og nøkkelpersonintervju, eller fokusert intervju. Det er utført to fokusgrupper med de ansatte, samt et dybdeintervju med tillitsvalgt, og to nøkkelpersonintervju med ledelsen. Her er både de ansatte og ledelsen intervjuet da jeg ønsker å skape et helhetlig bilde av bruken av målinger i dette caset.

Avhandlingens konklusjon viser at de de ansatte blir både motivert og demotivert ved bruken av målinger. Dette avhenger av om den ansatte har høy eller lav måloppnåelse. Totalt sett stiller de ansatte seg positive til målingene da de er en kilde til motivasjon og hjelper de ansatte å strukturere arbeidsdagen da de har noe spesifikt å jobbe med. Videre viser den at ledelsen er helt avhengig av bruk av målinger for å kunne kartlegge hvordan de ligger an i markedet. Slik kan de styre de ansattes prestasjoner gjennom målingene etter hvilke behov banken har for å sikre lønnsom drift og holde seg konkurransedyktige. Målesystemet er omfattende og måler de fleste arbeidsområdene til de ansatte. Selv om det benyttes individuelle målinger i banken er det få tegn til individualisering. Dette virker å være på grunn av at individuelle måloppnåelse aldri vises i fellesskap. Her rår fellesskap og kollektivism, de anser seg som én enhet som alle jobber mot det samme målet – sikre lønnsom drift og beholde konkurransedyktigheten.

Abstract

The theme of this masters thesis is performance measurements within a small, local bank. The purpose of this thesis is to examine how the use of performance measurement is experienced from both the employees and the management's point of view. This study wants to examine how performance measurement influences the employees' level of motivation, how the management can use performance measurements as a management tool to stay competitive in an unstable and continuously changing market, as well as whether performance measurements can cause individualism. The theme will be illustrated by using an organizational change perspective, theories about management technique and various actor perspectives. Performance measurements is a management tool which is often used within finance and often discussed in the media. Based on this the following research question has been developed:

How is the use of performance measurement experienced within a small, local bank viewed from both the management's and the employees' point of view?

To answer this question I have used qualitative research methods. I have done two focusgroup interviews with the employees, one interview with the shop steward, and two focused interviews with the management. This choice is built on a wish to create a comprehensive picture of the usages of performance measurements in the case represented in this study.

The conclusion of the thesis shows that the employees are both motivated and demotivated by the use of performance measurements. This is dependent of the employees' performance level. Generally speaking are the employees positive to performance measurements. It's a source of motivation and helps them to structure the working day as they have something specific to work on. The findings in this study also shows that the management is dependent on the use of performance measurement to map out their performance compared to the market. By doing so they can manage the employees through the use of measuring, in a way that fits the company's needs to ensure profitable business and to stay competitive on the market. The measurement system is comprehensive and widely used. Even though this bank uses individual performance measurements there is very few signs of individualism. This seems to be due to the fact that individual performances are never showed to others. This bank is characterized by community, they view themselves as one whole that is working towards a common goal – ensure profitable business and keep the competitive edge.

Forord

Først må jeg takke banken med alle intervjuobjektene som var villige til å stille opp i denne studien. De har bidratt med masse god og interessant empiri som har resultert i en spennende og engasjerende oppgave. Deretter vil jeg takke veilederen min, Bente Rasmussen, som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Hun har vist meg tålmodighet, oppmuntret og motivert meg, og gitt meg god veiledning med inspirerende innspill hele veien.

Jeg vil også takke familie og venner som har stilt opp for meg og som har støttet og motivert meg. De har vært en god heilagjeng under en lang og omfattende skriveprosess. Jeg vil spesielt takke moren min, Lise Merete Tviberg, og faren min, Øivind Roar Fengås, som har støttet meg, vist meg forståelse og stilt opp for meg under hele studietiden min. Jeg hadde ikke klart dette uten støtten deres.

Trondheim, oktober 2018
Frida Emilie Tviberg Fengås

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1. Aktualisering	1
1.2. Oppgavens avgrensning	3
1.3. Disposisjon	3
2. Teori	4
2.1. Målinger.....	5
2.2. Det fleksible mennesket, kontinuerlig tilpassing.....	7
2.3. Ambivalens av emosjonelt arbeid i finanssektoren	9
2.4. Globalisering og endringer i det norske arbeidslivet.....	10
2.5. Fellesskap og kollektivisering	13
2.8. Problemstilling.....	15
3. Metode	16
3.1. Casestudie	16
3.2. Fokusgruppeintervju og nøkkelpersonintervju	18
3.3. Utvalg	21
3.4. Forskerrollen.....	22
3.5. Organisering av datamaterialet.....	23
3.6. Dataets kvalitet	24
3.7. Forskningsdesign	28
4. Analyse	30
4.1. Målinger.....	30
4.1.1. Bankens målesystem og hvordan det fungerer	30
4.1.2. Resultatmålinger og prestasjonsmålinger	32
4.1.3. Målinger som styringsverktøy	33
4.1.4. Kompetanseutvikling	35
4.2. Ulempene ved bruk av målinger.....	37
4.2.1. Gir målingene et helhetlig inntrykk av de ansattes prestasjoner?.....	37

4.2.3. Kontrollering av arbeidsinnsats og følelsen av overvåking	39
4.3. Motivasjon	41
4.3.1. Motivasjonskilder	41
4.3.2. Motivasjonsteknikker for høy måloppnåelse	42
4.3.3. Realistisk målsetting	45
4.4. Kundebehov og endringer i markedet	47
4.4.1. Hvordan holde seg konkurransedyktig på et globalt marked.....	47
4.4.2. Krav om fleksible og tilpasningsdyktige arbeidere.....	49
4.5. Kollektivism versus individualisering	51
5. Konklusjon	54
5.1. Oppgavens begrensning.....	57
5.2. Videre forskning	57
6. Litteraturliste	58
7. Vedlegg	62
7.1. Intervjuguide for ledelsen	62
7.2. Intervjuguide for de ansatte	63
7.3. Samtykkeerklæring	64

1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg aktualisere oppgavens tematikk og problemstilling. Aktuell teori og tidligere forskning vil bli kort presentert. Videre vil jeg redegjøre for studiens formål og dens begrensninger.

1.1. Aktualisering

Det norske arbeidslivet har utviklet seg til å bli mer målingsorientert hvor man måler resultater og atferd i forhold til bedriftens verdier og mål. Det skapes en slags kobling mellom de ansattes individuelle mål og bedriftens mål. Fagforeningene og de ansatte er kritiske til denne utviklingen og mener dette er en form for amerikanisering av det norske arbeidslivet (Nafstad, 2009). Ledelsen på den andre siden har en mer positiv holdning til denne trenden og mener dette kan være et konkurransefortrinn. Målet med innføring av målinger er generelt å motivere de ansatte mot sterkere jobbprestasjoner, kompetanseutvikling, identifisere hvilke ansatte bedriften ikke har råd til å miste, samt hvilke tiltak som burde iverksettes for å fylle kompetansemangel og bedre bedriftens prestasjoner (ibid.). Som vi ser er økt effektivitet og kompetanseutvikling de grunnleggende målene for innføring av prestasjonsmålinger. Likevel mener HR-Norge at fokuset bør ligge på prestasjonsledelse ikke selve prestasjonsmålingen.

Den tradisjonelle industrielle organiseringen i tayloristisk ånd hvor strengt hierarki og arbeidsdeling var tilpasset en markedssituasjon hvor markedet var kjent og stabilt. Dagens marked med økende konkurranse i markedet, større krav til omstillinger og stadige teknologiske endringer utvikles det nye dynamiske organisasjonsformer som svar på kravene til fleksibilitet (Kvande og Rasmussen 1990, i Rasmussen 2008). Dynamiske organisasjoner kjennetegnes av mindre hierarki, desentralisert ansvar og større grad av teamarbeid. Dette mobiliserer de ansatte og gir dem utfordringer i arbeidet, og dermed bedre utviklings- og læringsmuligheter. De dynamiske organisasjonene må reagerer på et marked som er i rask endring og fange opp signaler utenfra. Derfor utvikles det organisasjonsformer som gir de ansatte ansvar og myndighet til å fange opp slike signaler (Kvande og Rasmussen, 1990 og 1995, i Rasmussen 2008). Man utnytter i større grad ressursene til de ansatte, preget av samarbeid, for å holde bedriften konkurransedyktig og sikre lønnsom drift. Ved å være åpen for nye innfallsvinkler og tanker gir bedriften rom for de som tenker annerledes enn den dominerende gruppen. Slike organisasjoner kan dog bli grådige (Kvande og Rasmussen,

1990, i Rasmussen 2008). For å svare på markedets ustabilitet og stadige endringer i kundenes behov, har mange bedrifter innført målinger for å holde på konkurransedyktigheten og oppnå lønnsom virksomhet. Den store konkurransen i markedet krever at bedriftene er omstillings- og tilpasningsdyktige (Skorstad, 2011). Målinger kan brukes som et styringsverktøy hvor man kan styre de ansattes aktivitet og prestasjoner etter bedriftens overordnede mål som igjen kan sikre lønnsomdrift for bedriften.

I denne oppgaven vil jeg benytte meg av teorier som omhandler målinger og dagens ustabile og stadig utviklende arbeidsmarked. Dagens marked er preget av sterk globalisering som har ført til et stadig mer konkurrerende marked som styres etter kundenes behov og ønsker. Slike markeder stiller store krav til bedriftene om å være omstillings- og tilpasningsdyktige (Skorstad, 2011). En måte å gjøre dette på er gjennom bruk av målinger. Disse er et styringsverktøy som hjelper ledelsen med å kontrollere de ansattes prestasjoner og sørge for at disse er etter bedriftens behov og egeninteresser. Styringsverktøy legger også til rette for at de ansatte skal kunne utvikle sin kompetanse og karriere (Mikkelsen og Laudal, 2014).

Målingene stammer fra den amerikanske Human Resource Management modellen som bygger sterkt på individualisering av arbeidslivet (Finnestrand 2015, i Bungum, Forseth og Kvande 2015). Ved å implementere slike styrings- og disiplineringsteknikker fra andre modeller kan det tenkes at det sterke kollektive fellesskapet den norske modellen er tuftet på vil trues av individualisering. Bruk av individuelle målinger kan føre til et individualisert forhold mellom ledelsen og de ansatte da man ikke har en gruppe å lene seg på. Man må nå forhandle på vegne av seg selv.

Men hva gjør dette fokuset på målinger med de ansatte? Dagens kunnskaps- og informasjonsorienterte samfunn stiller ikke kun krav til bedriftene, men også arbeiderne. Et krav om fleksibilitet (Sennet, 2001). Dette økende kravet om fleksibilitet og stadig tilegning av ny kunnskap vil kunne påvirke våre sosiale liv og forståelse av verden rundt oss (ibid.). Det er ikke lenger et tydelig skille mellom arbeid og fritid, da arbeidsoppgaver kan gå over til fritiden (Forseth, 2001).

1.2. Oppgavens avgrensning

Denne oppgaven er avgrenset til å studere én bedrift innenfor finanssektoren. Den vil fokusere på individuelle mål og hvordan bruken av disse oppleves sett både fra de ansattes og ledelsens perspektiv. Det finnes et mangfold av teorier som kan belyse tematikken i denne studien. Den teoretiske rammen er valgt på bakgrunn av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. For å avgrense oppgaven har jeg valgt teori som jeg opplever som relevant for min studie, og med utgangspunkt i denne og empirien har jeg utformet tre forskningsspørsmål som vil være med på å besvare den overordnede problemstillingen.

1.3. Disposisjon

Denne oppgaven er strukturert slik at den er inndelt i fem kapitler. I kapittel 2 vil den teoretiske rammen som legger grunnlaget for denne studien bli presentert. Her vil problemstillingen og forskningsspørsmålene bli presentert da de er begrunnet i den teoretiske rammen for oppgaven. Kapittel 3 omhandler metoden som er benyttet for å best besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel 4 blir empirien analysert og diskutert opp mot den teoretiske rammen presentert i kapittel 2. Det avsluttende kapittelet er en konklusjon av funnene gjort i denne studien samt en utgreiing om oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere ulike sosiologiske teorier og begreper samt tidligere forskning relevant for tematikken i min studie. Utfra denne vil jeg utforme en problemstilling og forskningsspørsmål denne teorien og den tidligere forskningen vil være med på å belyse under analysering av empirien. De vil fungere som et verktøy til å forstå funnene gjort i denne studien og belyse årsaksforholdet. Først i kapittelet vil jeg definere begrepet målinger og hva som legges i et slikt begrep. Dette er et viktig begrep i oppgaven og det er derfor viktig å avklare dette begrepet. Her vil det komme frem hvordan målinger er definert i denne studien. Videre blir teorien til Richard Sennet om det fleksible mennesket presentert. Den vil være med på å belyse hvordan et ustabil og uforutsigbart marked stiller krav til arbeideren om fleksibilitet. Dette vil hjelpe meg å forklare hvordan dette kravet påvirker menneskers sosiale forhold og livssituasjon. Doktoravhandlingen til Ulla Forseth om emosjonelt arbeid og emosjonell utmattelse i interaktive serviceyrker vil videre være med på å belyse hvordan bruken av målinger påvirker de ansatte og hvilke konsekvenser en slik driftsform kan ha. Deretter vil jeg bruke teori og tidligere forskning om globalisering og endring av det norske arbeidsmarkedet for å belyse hvilken rolle målinger har i dagens arbeidsliv og hvordan de oppstod. Denne teorien belyser hvordan målinger blir brukt og hvorfor. Gjennom globalisering oppstår det endringer i markedet som stiller et omstillings- og tilpasningskrav til bedriftene, da de må endre sine driftsformer for å kunne møte kundebehov og holde seg konkurransedyktige. Denne oppgaven sikter på å undersøke hvorvidt målinger er med på å individualisere det norske arbeidslivet og for å besvare dette har jeg benyttet meg av teorier og tidligere forskning om kollektivisering og individualisering i arbeidslivet. Her vil Egil J. Skorstads bok «Omstillinger i arbeidslivet» stå sentralt.

2.1. Målinger

Målinger er et begrep som kan defineres på ulike måter. Konteksten målinger blir snakket om i denne oppgaven er som et styringsverktøy som benyttes av ledelsen til å styre de ansattes prestasjoner mot et overordnet mål. *Prestasjonsmålinger* kan defineres som prosessen hvor man tallfester effektiviteten av en handling. Prestasjonsmålinger kan være individuelle og kollektive og er en form for styringsverktøy (Neely 1995). Når man benytter seg av prestasjonsmålinger er disse som regel innført sammen med et prestasjonsmålingssystem og et prestasjonsstyringssystem. Prestasjonsmålene defineres som hva vi måler, prestasjonsmålingssystemet er hvordan vi måler og rapporterer, mens prestasjonsstyringssystemet er hva vi gjør med det vi måler (ibid.). Utfordringen ved bruk av prestasjonsmålinger er som oftest å forbedre bedriftens konkurransevne, dette er også det ønskede utfallet ved bruk av prestasjonsmålinger. Det man må passe på når man benytter seg av et målesystem er fallgruvene de ulike komponentene kan stå ovenfor. Den første fallgruven er at målene kan være tilfeldig valgt eller ikke knyttet til en strategi, deretter kan målesystemet være ukonsistent med ulike definisjoner og tilfeldige rapporteringer, og til slutt kan prestasjonsstyringssystemets fallgruve være at målingene ikke benyttes aktivt til styring og realisering av bedriftens strategi (Fauske og Hagen, 2005.). Når man utformer et prestasjonsmål er det viktig å huske på at slik mål skal støtte bedriftens strategi, være pålitelige, være korrekt målt, skape en forbedringskultur og være mulig å benyttes til styring. Metodikken for utviklingen av et prestasjonsstyringssystem kan brytes ned i sju punkter. 1. Forstå bedriftens visjon og strategi, 2. Definer kritiske suksessfaktorer, 3. Kartlegg dagens prestasjonsstyringssystem, 4. Analyser og velg prestasjonsmål, 5. Utvikle prestasjonsmålingssystemet, 6. Anvende prestasjonsstyringssystemet og 7. Implementer systemet i organisasjonen (ibid.). En strukturert fremgangsmåte når man utvikler et prestasjonsstyringssystem vil føre til en helhetlig løsning. Både prestasjonsmålsystem og prestasjonsstyringssystem kan bidra til å skape en forbedringskultur og er et veldig nyttig styringsverktøy for å forbedre bedriftens konkurransevne. Neely og Adams er uenige i å sette prestasjonsmål utfra en valgt strategi. Artikkelen deres kan tolkes slik at prestasjonsmål skal hjelpe ledelsen til å undersøke om de er på vei mot de målene de har satt seg. Strategi dreier seg ikke om mål, men de veier du tar for å nå det ønskede målet (Neely og Adams, 2001). De har utviklet det som kalles for et prestasjonsprisme hvor hver flate representerer ulike komponenter som må balanseres. Den ene flaten representerer ønsker, forventninger og behov som bedriftens interessenter retter mot bedriften, disse komponentene må balanseres mot den

andre flaten hvor man vurderer hva de samme interessentene kan bidra med for å tilfredsstille bedriftens behov og forventninger. Balansen mellom disse to flatene sammen med prestasjonsmålene må utvikles innenfor prismets tre flater som utgjøres av bedriftens strategi, aktiviteter, prosesser, dyktighet og kompetanse (ibid.).

Det er altså flere måter man kan utvikle og benytte seg av prestasjonsmålinger. Felles for begge metodene beskrevet ovenfor er at målet med prestasjonsmålinger er å forbedre bedriftens konkurranseevne. Det er et styringsverktøy som er med på kontrollere hvordan bedriften ligger an i forhold til konkurrentene sine på markedet, hvilket hjelper dem å styre de ansatte slik at man oppnår ønskede resultat som er gunstig for bedriftens virksomhet. Ved bruk av målinger kan man hele tiden justere resultatene i form av at det ledelsen måler er det de ansatte vil fokusere på og jobbe mot.

Vi kan også se på begrepet *målstyring* for å definere de målingene som er beskrevet i denne oppgaven. Målstyring er å styre aktivitet og ressurser mot prioriterte mål og resultater (Stenberg 1987). Det dreier som om å klargjøre hva man ønsker å oppnå, ergo velge hva som skal prioriteres. Deretter må man diskutere hvordan man skal oppnå resultatet og hvem som skal sørge for det. Målstyring kommer fra det amerikanske begrepet «management by objectives» og ble lansert av Peter Drucker i hans bok «The Practise of Management» i 1954. Ifølge Drucker fungerer et målesystem slik at etter toppledelsen har formulert bedriftens hovedmål er det opp til mellomlederne å formulere mål for deres enhet i tråd med hovedmålet. Han la stor vekt på deltakelse og samarbeid, og en lederstil som oppfordrer de ansatte til å involvere seg i hvordan bedriften fungerer. «Management by Objectives» ble introdusert i Norge på slutten av 60-årene, og på 70-tallet var det forvirring rundt hva begrepet egentlig betydde. Senere har filosofien forankret seg i bedriftene (Drucker 1999, i Rasmussen 2008). Målstyringssyklusen er vanlig å dele inn i faser, antall faser kan variere mellom bedrifter. Ofte vil fasene også over i hverandre og de må tilpasses den enkelte bedriften (Rasmussen, 2008). En kortfattet oversikt over de sentrale elementene man tar utgangspunkt i under utviklingen av målstyringssyklusen kan se slik ut:

- *Hva skal vi gjøre, og hvorfor?*
- *Hvordan skal vi gå fram?*
- *Når skal det skje?*
- *Hva blir kostandene?*
- *Hva slags målestokk velger vi?*
- *Iverksetting av målene*

- Hvordan ligger vi an?
- Korrigere kursen
- Evaluere resultatet

Med utgangspunkt i empirien hvor både ledelsen og de ansatte forteller om hvilke målinger som benyttes, og hvordan disse fungerer vil begrepet målstyring best beskrive målingene og målsystemet som benyttes i banken. Hovedfokuset til ledelsen ligger på aktivitetsmålene kombinert med kompetanseutvikling vil føre til resultater. Jeg vil ikke diskutere utvikling av målesystem og valg av målinger nærmere da oppgaven min ikke dreier seg om hvordan målene og det tilhørende målsystemet har blitt utviklet, men heller hvordan det fungerer og hvilke opplevelser både de ansatte og ledelsen har av bruken av målinger. Det er dog viktig å ha en viss forståelse for hvordan et slikt system fungerer og hva som er målsettingen bak bruken av målinger for å bedre kunne forstå datamaterialet.

2.2. Det fleksible mennesket, kontinuerlig tilpassing

I dag lever vi i et kapitalistisk samfunn preget av en informasjons- og kunnskapsbasert industrialisme. Industrialismen har kommet langt på vei siden den industrielle revolusjonen, samfunnet er preget av teknologi og automatisering. Globaliseringen har visket ut de nasjonale markedslinjene, og hele verden har blitt ett stort marked hvor internasjonale selskaper oppretter virksomheter i andre land for å utvide virksomheten sin. Dette fører til økt konkurranse store deler av arbeidslivet. Man må hele tiden ha fokus på å forbedre, omstille og tilpasse seg slik at man kan holde seg konkurransedyktig i et stadig utviklende marked. Dette fokuset på stadig utvikling vil ha en påvirkning på arbeiderne i samfunnet da det hele tiden er et press og en forventning om at man utvikler kompetansen sin, og det blir større konkurranse om arbeidsplassene som krever at man er blant de topppresterende innenfor sin respektive bransje for å holde seg attraktiv på arbeidsmarkedet. Det er viktig at man viser seg om en viktig ressurs for bedriften man jobber for slik at ledelsen ønsker å beholde deg og ikke erstatte deg med en som presterer bedre enn deg. Nå er det slik at det norske arbeidslivet er sterkt regulert hvilket blant annet sikrer at arbeiderne har rettigheter og bedriftene ikke har frie tøyler til å si opp folk slik det passer dem, det må ligge en legitim grunn i bunnen for at man kan si opp noen.

I boka *Det Fleksible Mennesket* skrevet av Richard Sennet (2001) snakker han om den nye kapitalismen som han forklarer er overgangen fra et bondesamfunn til et kapitalistisk

industri-samfunn, og overgangen fra en energi- og maskindominert industrialisme til en informasjons- og kunnskapsbasert industrialisme. Kravene til arbeideren har gått fra å være «on time» til å bli «in line». Sennet oppgir tre sentrale organisatoriske og sosiale stikkord for den nye kapitalismen: kvalitet, fleksibilitet og individualisering. Fokuset på kunnskap og tjenesteyting gir verdiskaping en personlig dimensjon. Arbeid er ikke lenger først og fremst kollektivt organisert menneskelig utfoldelse av tid og energi som skaper verdier i samspill med maskiner (Sennet, 2001). Produksjonen består nå av møter mellom personlig kunnskap og praksis som går opp i en større prosess. Det faktum at kunnskap står i sentrum for den nye kapitalismen kan virke som at de tradisjonelle klasseskillene er i ferd med å vaskes ut da alle eier produksjonsmidler på grunn av at du kan noe eller har evnen til å tilegne deg kunnskap. Dette kan fremstå som en stor individualisering av produksjons- og arbeidsprosesser, men denne individualiseringen er ytrestyrt fordi det er ytre og bevegelige instanser som teamet og/eller kunden som definerer verdien av den individuelle ytelsen (ibid.)

Opplevelser av fellesskap, autensitet og integritet blir prekære størrelser under arbeidsformer basert på fleksibilitet og kvalitet (ibid.). Det vil si basert på en bevegelig målrettethet og på det kunden til enhver tid vil ha. Selve forventingene kan bli minst like viktige som det forventingene handler om. I slike produksjonsformer risikerer verdier som dyktighet eller «flinkhet» å bli intimt koblet til en rastløs og utydelig opplevelse av en selv som kan ende opp i selvforakt og opplevelser av angst og tomhet. Jo mer du får til, jo mindre er du deg selv. I disse fleksible arbeidsprosessene finnes heller ikke «vi» som en noenlunde stabil realitet (ibid.). Det er likevel viktig å anerkjenne at den gamle kapitalismen var standardisert og rutinisert på måter som avhumaniserte arbeidere. De var ikke personer, men arbeidskraft. Det var en verden man ble fysisk utslitt av, ikke som nå hvor man blir emosjonelt og moralsk utbrent. Moderne industri-samfunn befinner seg i en fase der etablerte kollektive referanser ikke har samme gyldighet lenger. Det kan virke som at ikke bare karakter forvitrer i det ekstreme individualiserte arbeidslivet, men også solidariteten (ibid.).

2.3. Ambivalens av emosjonelt arbeid i finanssektoren

Finanssektoren har blitt beskrevet som den mest typiske globale industrien. Finanssektoren har gått gjennom en enorm omveltning som involverer rekonstruering og oppsigelser. Derfor belyser nåværende rekonstruering av arbeid innenfor bank de kritiske spørsmålene relatert til transformeringen av servicearbeid, sånn som viktigheten av individuell kapital versus automatisering (Forseth, 2001). I en studie fra 2001 ble det funnet at finanssektoren har det høyeste nivået av emosjonell utmattelse av de studerte interaktive service jobbene. Før i tiden kunne arbeidere bli fremmedgjort og bli fysisk utmattede av jobben, mens i dag blir mange arbeidere utbrent på grunn av overbelastning og dedikasjon (ibid.) Dagens arbeidsliv virker å være karakterisert av fleksibilitet og overganger, og etablerte kategorier og funksjoner blir destabilisert (Forseth 2001). Finanssektoren har gjennomgått noen fundamentale endringer over de siste tiårene mye på grunn av den teknologiske utviklingen som har bidratt med å automatisere industrien (ibid.). I dag har vi automatiske tellemaskiner, bankgiro og elektronisk giro, bankkort og mye av dagligdagse bankoppgaver kan gjøres av kunden selv i nettbanken. Arbeidsoppgavene for de som jobber innenfor finanssektoren har endret seg stort og er under stadig endring, i dag er det til og med mange banker som har sluttet å operere med fysiske penger og heller kun bruker minibanker fordi store deler av befolkningen bruker bankkort som betalingsmetode. De norske bankene har vært gjennom en periode med restrukturering, automatisering og sammenslåelse over de siste tiårene (ibid.). På grunn av slike endringer i markedet må bankene hele tiden være frampå og sørge for at driften deres er lønnsom, de må holde tritt med konkurransen og sørge for at de har gode ansatte med riktig kompetanse (ibid.). Dette vil være svært gjeldene for banken i denne studien som er en liten lokal bank. Slike banker er sårbare fordi de har ikke like mye ressurser som de store bedriftsbankene, de må sikre gode resultat og effektivitet gjennom de ansatte og kan ikke lene seg like mye på teknologien i form av døgnåpne nettbanker som opereres av roboter da resursene ikke strekker til. En måte slike banker kan forsøke å holde på den lønnsomme virksomheten er gjennom å måle de ansatte slik at de hele tiden vet hvordan de ligger an i forhold til de andre bankene på markedet. Dette vil vi se nærmere på i analysen.

Forseth (2001) fant i sin studie av emosjonelt arbeid og emosjonell utmattelse i interaktive service yrker driftsformer har endret seg og ført til nye utfordringer for både individene og bedriftene innenfor finanssektoren. Noen av informantene uttrykte at de følte at de var en del av en spennende utvikling, mens andre følte at de hadde blitt brikker i et spill de ikke hadde kontroll over. Utviklingen av driften har ført til muligheter for kompetanseutvikling og

personlig vekst. Jobben har også blitt mer krevende og usikker, og bringer med seg mer stress og anstrengelser som favoriserer tilpasningsdyktige arbeidere som drives av nye utfordringer foran disiplinerte arbeidere (ibid.). Forseth (2001) argumenterer for at arbeidet har blitt grenseløst på flere måter. Skillet mellom jobb og ikke-jobb, jobb og fritid, privat og offentlig, oppgaver og arbeider viskes ut. Studien viser at slik organisasjonen har utviklet seg i dag skaper det en ambivalent jobbsituasjon og ambivalent respons fra arbeiderne. Kunderådgivere opplever kamper hvor de må styre deres egne grenser (ibid.). Det oppstår dilemmaer i jobbsituasjonen arbeideren selv må løse: gjorde jeg nok?

2.4. Globalisering og endringer i det norske arbeidslivet

Med globaliseringen har det skjedd store endringer i det norske arbeidslivet. Vi har importert internasjonale arbeidsprosesser og metoder for å øke effektivitet, utvikle kompetanse og sikre lønnsom drift. I Norge operer vi med den norske arbeidslivsmodellen som i korte trekk kjennetegnes av sterk organisering både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, samarbeid mellom disse organisasjonene og myndighetene, kollektive lønnsforhandlinger, sammenpresset lønnsstruktur og et nært samarbeid mellom de ansatte og ledelsen gjennom representative ordninger og den enkeltes rett til medvirkning og medbestemmelse (Finnestrand 2015, i Bungum, Forseth og Kvande 2015). Med utgangspunkt i denne beskrivelsen av den norske modellen kan man argumentere for at prestasjonsmålinger ikke er en tradisjonell del av det norske arbeidslivet, men heller et produkt av internasjonalisering hvor vi blir introdusert for andre arbeidslivsmodeller. Human Resource Management filosofien er en av disse arbeidslivsmodellene som har blitt importert til Norge. Den handler grunnleggende sett om å lede de ansatte mot bedre resultater ved å tilpasse de ansattes evner og arbeidskapasitet til virksomhetens behov på best mulig måte (ibid.). Human Resource Management filosofien legger til rette for høy produktivitet etter bedriftens egeninteresse og er sterkt utbredt globalt, inkludert i Norge. Fagforeningene er sjeldent en del av denne filosofien, og forholdet mellom ledelsen og de ansatte er individualisert (ibid.). Målsettingen bak innføring av prestasjonsmålinger handler ofte om økt effektivitet og kompetanseutvikling hvilket også er noen av kjennetegnene ved HRM-modellen (Mikkelsen og Laudal, 2014). Prestasjonsmålinger gjør det mulig å tilpasse de ansattes evner og arbeidsinnsats etter virksomhetens behov og egeninteresse. Økt bruk av prestasjonsmålinger innenfor det norske arbeidslivet kan derfor argumenteres for å være et tegn på en amerikanisering av det norske arbeidslivet da HRM-modellen stammer fra den liberale arbeidsmodellen de benytter i USA.

Ved å innføre prestasjonsmålinger i det norske arbeidslivet står man ovenfor risikoen for økt individualisering til fordel for et kollektivt fellesskap mellom de ansatte med fagforeninger, ledelsen og staten. Det kan tenkes at en slik overgang vil påvirke arbeidsmiljø og trivsel blant de ansatte. I forbindelse med prestasjonsmålinger vil noen nøkkelbegrep angående trivsel og arbeidsmiljø være relevante å studere. Motivasjon, prestasjonspress samt kompetanseutvikling er etter min oppfatning viktige variabler å ta i betraktning når man forsøker å kartlegge prestasjonsmålingers påvirkning på trivsel og arbeidsmiljø. Når man måler de ansattes arbeidsinnsats kan det på den ene siden virke motiverende dersom man oppnår en positiv utvikling, mens på den andre siden kan det virke demotiverende om man ikke oppnår gode resultater og utvikler seg i en positiv retning. Slike målinger kan også påvirke de ansattes stressnivå og føre til et prestasjonspress hvilket antakelig vil ha en negativ påvirkning på trivselen. Man kan risikere at de ansatte jobber ubetalt overtid og tar med seg jobben hjem i forsøk på å møte målsetninger fra ledelsen og oppnå god måloppnåelse hvilket kan være med på å øke de ansattes stressnivå, som igjen kan påvirke trivsel på arbeidsplassen. I teorien legger prestasjonsmålinger til rette for kompetanseutvikling blant de ansatte, men dette krever også god oppfølging, samarbeid og bruk av ressurser fra ledelsen (Mikkelsen og Laudal, 2014). For å bevare et godt arbeidsmiljø er man nødt til å inkludere alle ansatte, også de som under-presterer. Videre kan det tenkes at prestasjonsmålinger kan føre til en intern konkurranse blant de ansatte som kan påvirke de sosiale relasjonene og fellesskapet på arbeidsplassen samt føre til økt individualisering hvor de ansatte ikke ønsker å jobbe sammen med kollegaer som presterer på et lavere nivå eller eventuelt et høyere nivå enn dem selv.

HRM-modellen som stammer fra USA har blitt mer utbredt over de siste tiårene hvor HR-avdelinger erstatter fagforeninger, og organiseringen av arbeidslivet har hatt en global nedgang over det siste tiåret (Finnestrand 2015, i Bungum, Forseth og Kvande 2015). Dette gjelder også Norge, men her er nedgangen betydelig mindre. I Norge har HR-modellen fått et innpass trolig grunnet transnasjonale bedrifter som legger sin virksomhet til landet vårt. Dette vil kunne påvirke og utfordre den norske modellen på flere punkter (ibid.). Den norske modellen er tuftet på en ideologi omhandlende kollektivt fellesskap hvilket blir utfordret da HR-modellen får innpass i det norske arbeidslivet hvor individualisme står sentralt.

Prestasjonsmålinger er et verktøy for å oppnå økt effektivitet og kompetanseutvikling i arbeidslivet. Dette fenomenet stammer fra HR-modellen, og ved å inkorporere dette i den norske modellen kan man argumentere for at det er en pågående amerikanisering av det norske arbeidslivet. I denne modellen ønsker man å lede de ansatte mot bedre resultater ved å

tilpasse deres evner og arbeidskapasitet etter virksomhetens behov, og forholdet mellom ledelsen og ansatte er individualisert (ibid). Når fellesskapet på arbeidsplassen forvitrer kan man forestille seg at kontakt med ledelsen forgår på individuell basis. Da er man overlatt til seg selv og man må forhandle på vegne av seg selv, forsvare seg selv og markedsføre seg selv (Skorstad, 2011). Ved slike forhold forskyves makten til fordel for ledelsen.

Som vi nå har sett er dagens arbeidsliv preget av et ustabilt og uforutsigbart marked som er under stadig endring. Dette stiller krav til organisasjonene om en kontinuerlig omstilling av deres driftsformer. I flere tiår har det hersket et slags omstillingshysteri i det norske arbeidslivet både innenfor privat og offentlig sektor (Skorstad, 2011). Virksomhetene er ikke effektive nok, de kan ikke fortsette å benytte driftsformer som ble skapt for markedets tidligere utfordringer. Markedet er under stadig endring og det er derfor behov for nye driftsformer, nye utfordringer krever nye løsninger. Behovet for smidighet ovenfor bruker og kunder er større enn det var tidligere og det spiller en helt annen rolle i dagens arbeidsliv (ibid.). Brukerne og kundene har blitt mektigere, og mer uforutsigbare og flyktige. De føler seg ikke lenger forpliktet til faste forhold. Preferansene deres skiftes hyppigere enn før og derfor må de som skal betjene dem være fleksible nok til å kunne snu seg når motene skifter (ibid.). Dagens virksomheter står ovenfor et nærmest konstant behov for forandring. Dette kan virke skremmende og utfordrende, men når arbeidslivet har lært seg å være omstillingsdyktige vil de innse at det er til fordel for alle parter. Bedriftene vil oppdage at de blir mer effektive enn de var tidligere. De ansatte vil forstå at de har fått tryggere arbeidsplasser og mer varierte og utfordrende oppgaver. Kundene vil oppleve at de blir møtt med velvilje og smidighet, og at deres behov og ønsker blir hørt av markedet (ibid.). Ifølge Michael Hammer og James Champy (1995) kan omstillingsfasen fra en rigid til en fleksibel organisasjon være smertefull og utfordrende, men bare for noen og kun over en kortere periode. Når omstillingen er over vil ting bli bedre, og man vil innse at transformasjonen var nødvendig (Hammer og Champy 1995, i Skorstad 2011). Organisasjoner må lære seg å gjøre det de bør gjøre og ikke holde fast ved det de alltid har gjort, og som ingen har behov for eller har nytte av lenger.

Sennet er ikke enig med Hammer og Champy, han ser store utfordringer ved omstillingsprosesser og markedets krav til fleksibilitet. Han har en kritisk holdning til endringen av arbeidslivet vi står ovenfor i dag. Han sammenlikner arbeidslivet med et ekteskap som bør være preget av gjensidig tillit og lojalitet. Viljen til å bidra med noe ekstra i dette forholdet er basert på forutsetningen om at en kan få noe tilbake. Det foreligger ikke en formell kontrakt, men det finnes en stilltiende overenskomst om at slik må det være. Svikter

denne forutsetningen havner parforholdet gjerne i trøbbel før eller siden, slik at det blir preget av misnøye, motsetninger og konflikt. Slik er det i arbeidslivet også mener Sennet. Dersom en arbeider skal yte noe ekstra må han eller hun være trygg på at en får noe tilbake, man vil ikke gå til disse lengdene dersom man erfarer at motparten bare utnytter dem kynisk for å oppnå en kjapp gevinst (Sennet 2001). Slik som ekteskapet må et arbeidsforhold være basert på tillit og lojalitet, men dette krever tid. Tid er i følge Sennet i ferd med å bli et knapphetsgode i en organisatorisk hverdag som blir mer og mer flyktig. Han mener dette er den nye kapitalismens største problem – kortsiktighet, det uforutsigbare, og det flyktige som skyr erfaring, tradisjon og stabilitet, og som derfor har en ødeleggende virkning på den forutsetningen den gjensidige lojaliteten og tilliten bygger på (ibid.).

2.5. Fellesskap og kollektivisering

Motsetninger og maktbalanser bygger på gjensidig tillit og lojalitet poengterer Zygmunt Baumann når han argumenterer for hvordan fellesskapet er i ferd med å forvitte. Stabiliteten og forutsigbarheten, selve vissheten om at reglene som gjelder i dag også vil gjelde i morgen som gjør det mulig å slutte seg til et fellesskap og organisere seg for å kjempe om et bedre liv (Baumann 2003, i Skorstad 2011). Tiden da situasjonen var slik er i ferd med å tilhøre fortiden. Dagens samfunn karakteriseres ikke lenger av stabilitet og forutsigbarhet, men heller ustabilitet og uforutsigbarhet. «Når de som skal ivareta sine livsoppgaver, til stadighet må leve med risikoen for at de som utformer rammene for disse livsoppgavene, etter eget skjønn (...) kan forandre reglene, er sjansene for en motstand mot makthavernes trekk – og i særledelse en stabil, organisert og solidarisk motstand – minimal, ja stort sett ikke eksisterende» (Baumann 2003, i Skorstad 2011). Det er en permanent usikkerhet mener Baumann, og trekker særlig fram usikkerheten som følger følelsen av å miste kontrollen over sin egen situasjon som fører til manglende evne til å legge planer og sette dem ut i livet. På denne måten har usikkerheten også en disiplinerende effekt. Under usikre forhold trenger ikke motparten formenn eller andre mellomledere for å overvåke at alt går for seg som det skal. Usikkerheten knyttet til arbeidsforholdet skaper avmakt og handlingslammelse, og underordningen reproducerer seg selv. Maktforholdet forskyves altså til fordel for en ledelse som får lettere gjennomslag for sine krav, mens ansatte på sin side må bite i seg det de måtte oppleve som urimelig eller urettferdig behandling (ibid.).

I Lysgaards studie av Peterson & Sön på slutten av 50-tallet fant han noe han beskriver som *arbeidskollektivet*, det er noe som gir den enkelte både ære og makt. Ved å stå sammen blir arbeiderne sterkere og mektigere i det motsetningsfylte forholdet til ledelsen enn det de ellers ville ha vært. Samholdet fungerer som en buffer som beskytter dem mot de kravene de blir møtt med fra bedriftens side. Videre sier Lysgaard at bedriften kan være både ensidig, umettelig og ubønhørlig ovenfor sine ansatte nederst i hierarkiet. Den får aldri nok, og den vil hele tiden ha mer av det samme – mer innsats, mer effektivitet, mer rasjonalitet. De underordnede på den andre siden har andre og mer sammensatte behov. De kommer ikke på jobb bare fordi lønnen og jobben i seg selv er viktig. Alt det andre som følger med det å ha en jobb har også verdi, som muligheten til å bli kjent med andre, å få seg venner, å oppnå sosial kontakt og tilhørighet, og kanskje først og fremst å ha en forutsigbar og trygg framtid. (Lysgaard 1961, i Skorstad 2011). Ingen er overmennesker. Det er grenser for hvor tunge løft de kan ta, hvor intenst de kan jobbe, og hvor lenge de kan holde på før de må ha en pause. Arbeiderkollektivet, som skal skjerme og beskytte dem, består derfor av normer for hvordan en skal oppføre seg og forstå sin egen situasjon. Kollektivet er mektig og effektivt dersom disse normene er tydelige og aksepteres av alle. På den annen side er det svakt og ineffektivt dersom normene er utydelige og omstridte. Det mektige kollektivet forutsetter altså samstemmighet og vilje til å gi avkall på den slags individuell frihet som et fellesskap lett kan reagere på (ibid.). Normene i arbeidskollektivitet oppstår ikke tilfeldig eller spontant ifølge Lysgaard, det tar tid før de kan utvikle seg og feste seg slik at de er egnet til å regulere folks atferd. Det er tre avgjørende forutsetninger som må eksistere for at normene kan oppstå. Først må det finnes en formell, planlagt organisasjon preget av lønnsomhet og effektivitet. Deretter må det foreligge et ansettelsesforhold som innebærer en eller annen form for avhengighet, og for det tredje må det finnes et hierarki der bedriftens krav målbæres av «bedriftens folk», det vil si de som befinner seg i organisasjonspyramidens øverste sjikt (ibid.) Det Lysgaard beskriver her er kjennetegn på bedriftssituasjonen til Peterson & Sön på slutten av 1950-tallet, men den har også en overføringsverdi til andre bedrifter som fyller ut de tre kravene beskrevet. Lysgaard sier at funnene hans gjelder i alle bedrifter som oppfyller de tre grunnleggende betingelsene.

2.8. Problemstilling

Med utgangspunkt i teorien og den tidligere forskningen presentert i dette kapitlet har jeg valgt å uforme den overordnede problemstillingen min slik: *Hvordan oppleves bruken av målinger i en liten lokal sparebank sett fra både ledelsens perspektiv og de ansattes perspektiv?*

Dette er en veldig åpen og vid problemstilling som er utformet med bakgrunn i interesse for tematikken målinger. Jeg ønsket en åpen problemstilling slik at jeg som forsker kunne holde meg åpen for data jeg ikke forventet å finne. Jeg har valgt å utføre en casestudie av en liten lokal sparebank og ved bruk av en åpen problemstilling vil jeg kunne beskrive hvordan situasjonen er i dette caset og diskutere det opp mot de teoretiske rammene.

Da den overordnede problemstillingen er åpen har jeg valgt å snevre inn oppgaven ved bruk av noen forskningsspørsmål som er vil være med på å besvare problemstillingen. Disse er utviklet gjennom den teoretiske rammen presentert i dette kapitlet samt empiri.

1. Hvordan påvirker målingene de ansattes motivasjon?
2. Kan målinger som styringsverktøy bidra til lønnsom drift for banken i et ustabil og stadig endrende marked?
3. Fører bruk av målinger til individualisering av banken?

3. Metode

Denne oppgaven er en kvalitativ oppgave som betyr at man er ute etter informasjon basert på informanters erfaringer, opplevelser og meninger om et spesifikt sosialt fenomen. Denne oppgaven handler overordnet om hvordan ledelsen og de ansatte opplever bruken av målinger i en liten lokal sparebank. Videre utforsker studien hvordan målinger påvirker motivasjon, hvordan ledelsen bruker målinger som et styringsverktøy for å oppnå lønnsom virksomhet, og hvorvidt dette er med på å individualisere arbeidsplassen. Med bakgrunn i oppgavens tematikk og teori og tidligere forskning vil det være mest fruktbart å benytte seg av en kvalitativ tilnærming for å best besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1. Casestudie

I denne oppgaven har jeg valgt utføre en casestudie av en lokalbank i bygda hvor jeg er vokst opp. En casestudie går ut på at man studerer én enhet, det vil si at man studerer kun én kasus som i mitt tilfelle er denne kasusen en liten, selvstendig, lokal sparebank og deres tilhørende filial. En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderes og ekskluderes innenfor studien og dets valgte tema (Tjora, 2013). En case kan være en bedrift, organisasjon, en kommune, en tilstand, et nærmiljø eller en avdeling for eksempel. I denne oppgaven er det en bedrift som er caset.

Når man skal ta valget om hvordan man vil avgrense studien sin kan man dele avgrensingsstrategiene i to grupper: enten ved å bruke én eller flere caser som kalles en casestudie, eller ved å plukke ut deltakere til studien basert på spesielle kriterier som kalles for et kriterieutvalg (Tjora, 2013). Valget mellom casestudier og kriterieutvalg kan baseres på en røff hovedregel. Casestudier benyttes for å generere kunnskap om selve casen, gjerne knyttet mot deltakerne i studien, mens et kriterieutvalg benyttes for å studere et fenomen som er knyttet til selve deltakerne i studien i forhold til deltakernes erfaringer og opplevelser, men som kan studeres uavhengig av en eksisterende avgrensning (ibid.). Når man velger case kan man gjøre dette med utgangspunkt i ulike strategier (Flyvbjerg 2004: 128, i Tjora 2013):

- at den valgte casen er en ekstrem eller avvikende innenfor valgt tema, og som dermed kan synliggjøre det aktuelle fenomenet
- at de valgte casene har maksimal variasjon seg imellom for de dimensjoner man vil studere

- at valgte case er kritisk, som vil si at man ikke forventer å finne det vi leter etter der, og hvis man finner det slutter man at man vil finne det overalt
- at den valgt casen er paradigmatisk ved at den muliggjør en metaforisk eller prototypisk generalisering som et referansepunkt for videre studier

Svært ofte finner man også at en case velges på bakgrunn av forskerens kjennskap til den eller på grunn av tilgjengelighet. For mange organisasjonssosiologiske spørsmål vil flertallet av bedrifter og organisasjoner kunne fungere som gode caser. Det kan også være mulig å få tilgang på caser ved bruk av relativt åpen tematikk, da kan man utforme problemstillinger og forskningsspørsmål som vil være spesielt interessante for det caset man har valgt (Tjora, 2013).

I denne studien er jeg interessert i å studere opplevelser og erfaringer rundt det sosiale fenomenet målinger, men jeg er ikke interessert i den enkelte deltagerens subjektive opplevelse av fenomenet. Jeg er ute etter de generelle perspektivene både de ansatte og ledelsen har på bruk av målinger. Årsaken til at jeg har valgt å gjøre en casestudie er fordi jeg er interessert i å finne ut noe om selve casen, samt ved å gå inn i en bank vil jeg kunne studere fenomenet innenfor et allerede avgrenset utvalg som blir ansatte innenfor finanssektoren. Studien min er avgrenset til å kunne si noe om hvordan målinger blir brukt innenfor finanssektoren og hvordan denne bruken oppleves sett fra både ledelsens og de ansattes perspektiv. En annen årsak til valget av case er tilgjengelighet og min bakgrunnskunnskap om denne casen. I forkant av empiriinnsamlingen hadde jeg fått informasjon om at caset som er benyttet i dette studiet godt kunne tenke seg å være delaktig i min studie, hvilket er mye av årsaken til at jeg valgte nettopp dette caset. Jeg hadde også forutinntatt kunnskap om at denne banken hyppig brukte målinger og dermed ville oppgavens tematikk kunne belyses ved å bruke denne banken som case. Jeg valgte å la problemstillingen stå relativt åpen slik at den kunne tilpasses empirien som jeg samlet.

Til tross for at man kun studerer én enhet i en casestudie kan man likevel belyse et større samfunnsfenomen ved å gjøre en grundig undersøkelse av den ene enheten. Den største fordelen ved en slik studie er at man virkelig kan gå inn i dybden av en enhet og dermed gjøre detaljerte funn og beskriver et fenomen (Dahlum, 2018). En av svakhetene ved denne typen studie er dog at det kan være vanskelig å trekke slutninger på et større samfunnsnivå og generalisere til resten av befolkningen på grunn av at man er begrenset til kun én enhet. De funnene jeg har gjort denne ene banken er ikke nødvendigvis representativ for hvordan situasjonen er i andre banker. Det er også ofte utfordrende å identifisere en

årsakssammenheng ved bruk av case studie med på grunn av at ofte er det mange fenomener som kan tenkes å påvirke et gitt utfall (ibid.). Likevel er det enighet innenfor samfunnsvitenskapen om at case studier er en nyttig datainnsamlingsmetode da de kan brukes som både frittstående studier, og til å finne beskrivelser eller hypoteser om årsakssammenhenger som senere kan testes ved bruk av statistiske metoder i kvantitative studier.

3.2. Fokusgruppeintervju og nøkkelpersonintervju

I denne studien har jeg benyttet kvalitative datainnsamlingsmetoder, nærmere bestemt fokusgruppeintervju og nøkkelpersonintervju. Jeg ønsket å hente informasjon om opplevelsen rundt fenomenet målinger sett både fra de ansattes og ledelsens perspektiv. Jeg var interessert i hvordan en liten lokal sparebank benytter seg av målesystemer for å holde seg konkurransedyktige og oppnå lønnsom drift. Jeg ønsket å undersøke hvordan bruken av målinger påvirker de ansatte gjennom motivasjon og fellesskap. Utfra informasjonen jeg ønsket å innhente valgte jeg ut to typer intervjuformer for å forsøke å best mulig skaffe denne informasjonen. Valget falt på nøkkelpersonintervju og fokusgrupper.

Et *nøkkelpersonintervju* eller et fokusert intervju, i likhet med et dybdeintervju, er et intervju hvor man går i dybden på et spesifikt tema eller fenomen. Forskjellen er at i et nøkkelpersonintervju er man mer interessert i hvilken informasjon informanten har om den gjeldende tematikken, og man går ikke nødvendigvis like mye i dybden som man ville gjort i et dybdeintervju. Det er selve fenomenet man studerer som står i fokus under intervjuene og man er interessert i å samle harde fakta heller enn subjektive opplevelser og meninger rundt fenomenet. Slike intervjuer er ofte kortere og er godt anvendelige dersom man har en sterkt avgrenset tematikk, og man mener at tillit kan etableres relativt raskt i intervjusituasjonen samt når det ikke er veldig følsomme eller vanskelige temaer som tas opp (Tjora, 2013). I denne studien er jeg interessert i å hente informasjon om ledelsens opplevelse rundt bruken av målinger, men jeg er også ute etter harde fakta rundt hvilke målinger som brukes i banken og hvordan målesystemet deres fungerer. Derfor falt valget mitt på nøkkelpersonintervjuer eller fokuserte intervjuer.

Et *fokusgruppeintervju* er et gruppeintervju hvor man samler mer enn én informant og diskuterer ett eller flere bestemte tema. Dette kan være en effektiv form for datainnsamling da man henter informasjon fra flere informanter samtidig. Intervjusituasjonen kan også virke

mindre truende for informantene når oppfatninger, ideer og meninger skal diskuteres (Krueger og Casey 2000, i Tjora 2013). Ifølge Tjora (2013) er to vesentlige aspekter ved fokusgrupper at man kan fange opp flere menneskers oppfatninger i løpet av én ansikt-til-ansikt-interaksjon, og samtidig styre interaksjonen inn på spesifikke forhåndsbestemte temaer. Denne måten å samle data på er effektiv og økonomisk gunstig. Det at man samler et større antall informanter i et gruppeintervju kan gi dem trygghet da man ikke er alene under intervjuet, å finne trygghet i hverandre kan være en stor fordel under datainnsamlingen (Peters 1993, i Tjora 2013). Man kan også fange opp interaksjonen mellom informantene som kan føre til interessant funn og bidra til å generere mer spontane svar (Butler 1996, i Tjora 2013). På denne måten har fokusgruppene med seg en av fordelene observasjonsstudier har, nemlig å bruke interaksjon til å generere data. På denne måten er fokusgrupper knyttet til den symbolske interaksjonismen og et konstruktivistisk vitenskapssyn (Tjora, 2013). Årsaken til at jeg valgte å ta i bruk metoden fokusgrupper er at på denne måten vil jeg samle mye informasjon på kort tid, de ansatte kan spille ball med hverandre og dele meninger og erfaringer, samt det skaper en trygg atmosfære da man skal diskutere temaer som kan være utfordrende. Jeg er ute etter å kartlegge hvilke opplevelser de ansatte har rundt bruken av målinger og bruk av fokusgrupper er en gunstig måte å innhente slik data da man også fanger opp interaksjonen mellom informantene. På en måte vil informantene stimulere hverandre hvilket skaper muligheter for å få fram mange aspekter rundt fenomenet målinger som alle de ansatte kjenner til. Fokusgrupper kan også være en ny kilde til nye tanker og refleksjoner for informantene rundt den gjeldende tematikken (Tjora, 2013).

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg to intervjuguider som ligger vedlagt i oppgaven. Jeg utviklet to ulike intervjuguider, en til ledelsen og en til de ansatte. Årsaken til dette er at guidene måtte tilpasses de ulike rollene på arbeidsplassen samt det faktum at den ene guiden skulle brukes i dybdeintervju mens den andre skulle brukes til fokusgrupper. Prosessen med utarbeidelse av intervjuguidene startet med litteratursøk på det gjeldende temaet for oppgave, målinger. Jeg leste både tidligere master- og bacheloroppgaver samt andre vitenskapelige artikler om temaet. På denne måten fikk jeg en bredere forståelse for oppgavens tema samt et innblikk i funn fra tidligere studier. Jeg tok inspirasjon fra denne forskningen og utviklet spørsmål som best mulig ville få tak i selve fenomenet målinger da personlige meninger og erfaringer ikke er den viktigste essensen av min oppgave. Jeg ønsket å fange opp hvordan fenomenet arter seg i arbeidslivet og hvordan det er med på å styre arbeidsstrukturen. Intervjuguidene ble utviklet i samarbeid med veileder og vi ble enige om å utvikle korte

guider med åpne spørsmål som skaper refleksjon og diskusjon. Jeg gjorde et testintervju på en av de ansatte i banken for å undersøke hvordan intervjuguiden fungerte, dette intervjuet er inkludert i datamaterialet da det kom fram nyttig informasjon jeg ønsket å benytte i analysen. Etter testintervjuet valgt jeg å fjerne noen av spørsmålene som jeg anså som overflødige eller ikke relevante nok i forhold til problemstillingen.

Da intervjuene fant sted foretok jeg en muntlig samtykkeerklæring som går ut på at alle intervjuene blir tatt opp med båndopptaker, deltakerne vil være anonymiserte, dersom personopplysninger er feilaktig oppgitt har deltakeren rett på å få dette ordnet, man kan når som helst bryte intervjuet dersom man ønsker det, og etter endt oppgave har alle deltakerne rett på innsyn i oppgaven i sin fullhet. Alle deltakerne samtykket til disse punktene og alle fem intervju ble fullført av alle deltakerne.

Det var utelukkende spent stemning under alle intervjuene da flertallet aldri hadde deltatt i en slik studie eller vært del av en fokusgruppe. Etter noen minutter ble de fleste varme i trøya og åpnet opp for refleksjon mellom seg. Jeg opplevde dog i starten at de holdt litt tilbake for hverandre i forhold til sine følelser rundt ledelsen og det store fokuset på målinger. Dette tyder på at det er ikke et teama de ansatte snakker så mye om og muligens opplevde som litt skummelt eller ubehagelig å diskutere med hverandre. Til tross for dette uttrykte deltakerne under den første fokusgruppen at «det var deilig å få blåst ut litt», hvilket jeg tolker som at det er noe frustrasjon knyttet til bruken av målinger som det virket som flertallet under dette intervjuet delte. Den andre fokusgruppen var det litt mer splittede meninger og det skyldes at det jobber på et så lite kontor at selv om de individuelle målingene ikke blir presentert i plenum var de synlig da det var så få ansatte på filialen. Jeg opplevde til tross for dette raskere åpenhet mellom deltakerne og det virket for meg som at dette er et tema de har diskutert med hverandre før.

Dybdeintervjuene med ledelsen opplevde jeg litt annerledes enn fokusgruppene. Lederne var åpne rundt temaet, men viste tendenser til det man kan kalle litt «innøvde svar». Det kan tenkes at de ved flere anledninger har måttet argumentere og diskutere målinger i andre sammenhenger og derfor hadde noen av svarene liggende i underbevisstheten. Dette svekker etter min mening ikke troverdigheten til svarene, men jeg mener det er noe som er verdt å legge merke til. Begge lederne fremstod som engasjerte i temaet og var åpne for å reflektere rundt både fordelene og ulempene målinger kan bringe med seg.

3.3. Utvalg

Utvalget i denne oppgaven består av ledere og rådgivere i en liten lokal sparebank. Årsaken til at jeg valgte å studere finanssektoren er fordi med utgangspunkt i tidligere forskning og ulike nyhetsartikler er dette en av sektorene i det norske arbeidslivet hvor målinger blir hyppigst benyttet. Derfor vil det være gunstig å fokusere på denne gruppen da de trolig vil ha mye erfaring rundt dette fenomenet. Rekruttering av informanter gjorde jeg ved å sende en forespørsel på mail til den daglige lederen i banken. I forespørselen oppga jeg hva studiet skulle handle om og litt informasjon om hva jeg var ute etter å finne ut av. Grunnen til at jeg valgte å sende forespørsel om deltakelse i mitt masterprosjekt til nettopp denne banken er at jeg har familiære relasjoner til noen som jobber der og den personen har fortalt meg litt om omfanget av målingene som brukes i denne banken hvilket vakte en interesse hos meg. Jeg så det også som en mulighet til å rekruttere informanter raskt da jeg hadde fått opplyst at det var interesse for deltakelse i min studie. Etter at banken takket ja til å delta i min studie organiserte vi intervjuer med både ledelsen og rådgivere høsten 2017. I denne oppgaven har jeg tatt i bruk metoden for strategisk utvalg som går ut på at man bevisst velger informantene sine ut fra hvilket fenomen man er interessert å vite noe om (Tjora, 2013). I dette tilfellet valgte jeg å samle informanter i en bedrift hvor jeg på forhånd visste at målinger var en sentral del av arbeidsdagen, og på denne måten sikrer jeg at jeg skaffer meg den informasjonen jeg er ute etter.

Jeg har utført to nøkkelpersonintervjuer med ledelsen, én fra hovedkontoret og én fra filialen. Jeg har også holdt ett dybdeintervju med tillitsvalgt samt to fokusgrupper begge bestående av fire rådgivere fra de ulike avdelingene i banken. Alle intervjuene varte på ca 1 time hver. Ifølge Tjora (2013) bør fokusgrupper ha et utvalg på mellom 6 og 12 deltakere, men på grunn av begrensinger av bemanning i banken er fokusgruppene i denne studien bestående av fire informanter. Videre sier Tjora at antall deltakere bør være høyt nok til å representere flere ulike meninger, og det vil jeg konkludere med at intervjuene gjør med utgangspunkt i størrelsen på banken og antall ansatte. Fokusgruppene er relativt homogene da alle informantene er kollegaer, men besitter ulike roller i banken. Begrunnelsen for at jeg har valgt å holde intervju med både ledelsen og ansatte er fordi jeg ønsker å belyse fenomenet målinger fra begge perspektiv for å oppnå en bredere forståelse av hvordan dette utspiller seg i en bedrift. Jeg var interessert i å hente informasjon fra ledelsen om hvorfor man bruker målinger og hvordan dette brukes som et styringsverktøy samt hvordan de opplever å måle de ansatte og selv bli målt. Jeg ønsket å hente informasjon om hvilke opplevelser de ansatte rundt det å

bli målt og hvilke meninger de har om bruken av målinger. På denne måten vil jeg kunne sammenligne de to perspektivene og løfte funnene på et høyere nivå.

Utvalget består av 11 informanter totalt hvor begge kjønn er representert i både nøkkelpersonintervjuene og fokusgruppene. I analysen vil informantene være anonyme og har fått tildelt falske navn. For å få fram de to ulike perspektivene var jeg nødt til å skille mellom ledelsen og de ansatte ved å gi dem deres rettmessige rolle i banken. Jeg har valgt å ikke skille intervjuet med tillitsvalgt fra gruppeintervjuet med de andre ansatte for å bevare denne personens anonymitet. Alle de ansatte er referert til som rådgivere, og det er ikke skilt mellom avdelinger da jeg ikke så dette som en nødvendighet for min studie hvor målet er å fange opp opplevelsen rundt bruken av målinger generelt i banken.

3.4. Forskerrollen

Når man skal utføre en kvalitativ studie bestående av ulike typer intervju er det viktig å ta hensyn til sin egen rolle som forsker. Man skal holde seg så objektiv som mulig da man er interessert i informantenes meninger, opplevelser og erfaringer rundt det aktuelle temaet. Det er også viktig at man skaper en rolig og trygg atmosfære slik at informantene føler seg komfortabel til å åpne seg, dette gjelder særlig under intervju hvor temaer som kan oppleves som ubehagelige står i sentrum.

I forkant av den første dagen med intervju var jeg nervøs på grunn av at jeg aldri hadde holdt et fokusgruppeintervju. Utfordringen for meg som forsker var å beholde roen og fremstå profesjonell. Jeg forsøkte så godt det lot seg gjøre å legge fra med nervøsiteten og usikkerheten i døra og fremstå selvsikker ovenfor informantene. Dette gjorde jeg fordi jeg ikke ønsket at informantene skulle kjenne på en ukomfortabel situasjon som kunne påvirke datamaterialets kvalitet i form av at informantene holdt tilbake informasjon eller ikke følte seg komfortabel nok til å ytre sine personlige opplevelser og erfaringer rundt tematikken. Dette mener jeg selv at jeg klarte, og etter noen minutter slapp nervøsiteten taket og alle fremstod som komfortable i situasjonen etter min mening. Dette gjorde at jeg gikk inn i intervju nummer to mer avslappet og beroliget. Dette var intervjuet med en fra ledelsen og jeg følte i forkant på en slags autoritetsrespekt og underdanighet da dette var en person som satt høyt opp i bankens hierarki. Denne følelsen forvant litt under intervjuet da denne personen var like enkel å snakke med og imøtekommende som de ansatte jeg hadde intervjuet tidligere. Den neste dagen med intervju var jeg mye mer komfortabel og ikke særlig nervøs, jeg kjente heller

på en spenhet og nysgjerrighet over hva jeg kom til å finne under dagens intervjuer. Jeg var dog noe stresset da jeg kom litt for sent til det første intervjuet på grunn av en bilulykke på veien, men dette gikk heldigvis ikke utover intervjuet da de ansatte hadde tid til å gjennomføre hele intervjuet. Det siste intervjuet var helt klart det jeg var mest komfortabel med som jeg antar er et produkt av erfaring samt en veldig imøtekommende og snakkesalig informant. Datainnsamlingen var en spennende prosess som ga meg som forsker mye erfaring rundt kvalitativ datainnsamling hvilket vil være en resurs jeg kan benytte meg av senere.

Jeg synes det var utfordrende å holde meg fullstendig objektiv da man er engasjert i samtalen og temaet som diskuterer og jeg tok meg selv i å jatte med ved flere anledninger. Jeg mener dette ikke påvirker dataets reliabilitet eller validitet da jeg ikke puttet ord i munnen på noen, men simpelthen nikket meg enig eller bekreftet det informanten selv sa. Det kan være veldig utfordrende å holde seg objektiv når man skal samle data om et fenomen man selv er investert og engasjert i. Jeg opplevde det utfordrende på grunn av at man vil følge de sosiale normene eller kodene under en sosial interaksjon hvor man diskuterer med hverandre og ytrer meninger, men her skulle jeg kun stille spørsmål og lytte hvilket er en litt uvant situasjon. Likevel føler jeg selv at jeg klarte dette i en stor grad. Under fokusgruppene inntok jeg en mer passiv moderator rolle og lot gruppedynamikken styre seg selv til en viss grad. Dette førte til at ved enkelte anledninger fløt diskusjonen litt bort fra temaet, men dette mener jeg førte til interessante funn. De gangene diskusjonen fløt for mye bort fra temaet brøt jeg inn og styrte diskusjonen tilbake til det forhåndsbestemte temaet jeg ønsket å innhente data om.

3.5. Organisering av datamaterialet

Når det gjelder organisering av datamaterialet har jeg valgt å bruke en kodingsmetode presentert i boka «Making Sense of Qualitative Data» av Amanda Coffey og Paul Atkinson. De presenterer en kodingsmetode som går ut på å lese gjennom datamaterialet for å finne informasjon man selv mener er interessante. Dette kan for eksempel være ord, hendelser eller karakterer som fanger forskerens interesse (Coffey & Atkinson, 1996). Det finnes et mangfold av måter å kode datamaterialet på, men jeg har valgt å benytte denne metoden på grunn av at jeg opplever dette som en oversiktlig måte å organisere datamaterialet på samtidig som at ikke alle intervjuene utført i denne studien er strukturert utfra samme intervjuguide hvilket jeg opplever som problematisk dersom jeg hadde tatt utgangspunkt i en kodingsliste. Man kan også kode etter problemstilling og forskningsspørsmål som da vil styre hva du finner (ibid.)

Jeg har gått bort fra denne metoden da jeg ønsket å være åpen for å finne funn jeg ikke forventet og ønsket derfor ikke å være låst til en problemstilling eller forskningsspørsmål jeg senere muligens ønsket å endre på grunn av funnene i datamaterialet.

Kodingsprosessen startet med å lese gjennom alt av datamaterialet. Deretter gikk jeg over materialet igjen og søkte etter interessante funn i form av ord og hendelser som vil være mine koder og/eller kategorier. Da jeg hadde markert alle de ulike kodene gikk jeg over dem og samlet sammen dataet med samme koder slik at analyseringen og tolkingen av kodene ville være oversiktlig. Jeg har valgt å dele den ene kategorien inn i flere koder da denne kategorien fanger opp mange interessante funn som best tolkes i ulike koder. Kodene jeg har utformet av datamaterialet er som følger: type målinger som benyttes hvilket deles inn i salg og aktivitet, målinger som styringsverktøy, motivasjon, kompetanseutvikling, markedet, effektivitet, forventninger fra ledelsen, individualisering, og arbeidsmiljø som deles inn i fellesskap, trivsel og forhold mellom ledelsen og de ansatte. Etter at kodingen er fullført må man finne en måte å tolke kodingen på, ifølge Coffey og Atkinson (1996) kan dette gjøre ved bruk av tre steg. Det første steget går ut på å samle all data med de samme kodene på ett sted, deretter er steg to å undersøke disse kodene og kategoriene. Det siste steget handler om å bevege seg fra mønstrene, temaene, paradoksene etc. man finner til generalisering og teoretisering av datamaterialet (Coffey & Atkinson, 1996). Etter at jeg hadde kodet alt datamateriale samlet jeg all data med de samme kodene i et dokument slik at jeg hadde oversikt over all data som tilhørte de ulike kodene. På denne måten vil man kunne analysere datamaterialet på en oversiktlig måte. Tolkningen av kodingen vil inngå i analysen.

3.6. Dataets kvalitet

For å vurdere dataets kvalitet er det noen kriterier man må undersøke som vil fortelle oss om hvordan kvaliteten er. Som oftest er det de tre kriteriene er *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet* som blir brukt. Veldig enkelt kan man si at reliabilitet (pålitelighet) handler om den interne logikken gjennom hele oppgaven, validitet (gyldighet) handler om den logiske sammenhengen mellom prosjektets utforming og funn og de spørsmål man søker å finne svar på. Generaliserbarhet handler om forskningsprosjektets gyldighet utover de enhetene som er undersøkt (Tjora, 2013).

Reliabilitet forteller oss om datamaterialets pålitelighet. Innenfor samfunnsforskning er det ønskelig at forskeren forholder seg så nøytral som mulig da forskerens engasjement i

tematikken kan betraktes som støy. Det er likevel ikke mulig å holde seg helt nøytral og i noen tilfeller vil forskerens engasjement være en fordel og i noen studier er bakgrunnskunnskap rundt tematikken helt avgjørende for studien (Tjora, 2013). Når det gjelder tematikken jeg har valgt for min studie er dette noe jeg har kjennskap til fra tidligere. Jeg har selv jobbet på en arbeidsplass hvor målinger var en sentral del av arbeidsdagen, og derfor har jeg egne meninger og opplevelser rundt tematikken. De målingene som ble brukt på min arbeidsplass er ulike de som brukes i caset, men mine personlige erfaringer rundt tematikken har hjulpet meg til å forstå særlig de ansattes opplevelse av målinger. Dette var et tema som engasjerte meg både på et personlignivå, men også et faglignivå da jeg hadde lest tidligere forskning i forkant av min egen undersøkelse. Organisasjonssosiologi er det sosiologiske området som interesserer meg mest, og da var det naturlig for meg å velge en tematikk innenfor dette området og da ble målinger et tema som engasjerte meg på bakgrunn av personlige erfaringer og opplevelser rundt tematikken. Til tross for den personlige forbindelsen til temaet forsøkte jeg i så stor grad som mulig å holde meg objektiv under intervjuene. Dette er etter min mening oppnådd særlig under fokusgruppeintervjuene da min rolle som forsker var mer en ordstyrer under en diskusjon, intervjuobjektene snakket og spilte på hverandre mens jeg styrte dem inn på forhåndsvalgte temaer. Jeg vil argumentere for at min personlige erfaring og opplevelse rundt temaet var en ressurs for meg da jeg utformet intervjuguidene og engasjementet for tematikken har vært en fordel under skriveprosessen. Selv om jeg som forsker har reflektert rundt temaet tidligere er analysen av funnene i denne oppgaven tolket og forankret med teori og tidligere forskning. Dette kan også være en fordel da man tørr å tolke og trekke slutninger med bakgrunn i både empiri, teori og personlig erfaringer.

Det er viktig at man som forsker redegjør for hvilken informasjon som kommer gjennom datainnsamling og hva som er forskerens egne analyser (Seale 1999, i Tjora 2013). Gjennom datainnsamlingsmetodene som er brukt i denne oppgaven hvor intervjuene er tatt opp på bånd, vil jeg bruke direkte sitater fra informantene slik at deres stemme kommer tydelig frem. Dette er med på å styrke datamaterialets reliabilitet. Innenfor kvalitative studier kan man stille seg spørsmålet: ville resultatene fra denne undersøkelsen blitt de samme dersom en annen forsker utførte den samme studien? Dette er med på å teste oppgavens pålitelighet. Med bakgrunn i mine erfaringer og forkunnskaper om målinger er det ikke nødvendigvis slik at en annen forsker ville ha funnet det samme som er gjort i denne oppgaven. Oppgaven vil være preget av en underliggende forståelse av fenomenet og en forventning om hva jeg tror jeg vil finne.

Tolkningen av datamaterialet er forankret i teori og funnene beskrevet er valgt utfra min subjektive mening om hva som er interessant med empirien. Selv om man hele tiden forsøker å holde seg objektiv vil det være umulig å være fullstendig objektiv. En annen forsker vil muligens tolke funnene på en annen måte enn hva som er gjort i denne oppgaven og belyse den med andre teorier enn brukt her. Dette vil kunne føre til annerledes slutninger enn hva som er gjort i denne oppgaven. Målet med denne studien er også å finne sin egen sosiologiske stemme og tørre å løfte materialet og spekulere rundt funnene. Med utgangspunkt i dette vil det være mulig at en annen forsker vil komme fram til andre resultater. Likevel vil jeg argumentere for at reliabiliteten i denne oppgaven er høy da jeg vil anse mitt engasjement og erfaringer rundt tematikken som en ressurs heller enn støy. Jeg har holdt meg så objektiv som mulig under datainnsamlingen og analysen er tolket med bakgrunn i teori og tidligere forskning samt min sosiologiske forståelse og reflektering rundt funnene.

Validitet forteller oss noe om dataets gyldighet. Dette handler om de svarene vi finner i forskningen er faktiske svar på de spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2013). Man kan dele validitet inn i *kommunikativ* og *pragmatisk gyldighet*. Kommunikativ gyldighet testes i dialog med forskersamfunnet, og pragmatisk gyldighet ved å stille spørsmål vedrørende hvorvidt forskningen fører til en endring eller forbedring (Kvale 1997, i Tjora 2013). Innenfor de fleste samfunnsvitenskaper er det den pragmatiske gyldigheten vi er mest opptatt av. Denne testes for eksempel på konferanser og publisering i vitenskapelige tidsskrifter. Dette betyr at man som forsker vil ha et bevisst forhold til teorier og perspektiver som er aktuelle for tematikken samt tidligere forskning innenfor samme tema. Man sammenligner sine egne funn med funn som er gjort i tidligere forskning. Den viktigste kilden til høy validitet er ifølge Tjora (2013) at forskningen pågår innenfor faglige rammer, forankret i relevant forskning. Samtidig må metodisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene veie tungt. Denne oppgaven har en høy grad av validitet da den er sterkt forankret i tidligere forskning og relevant teori, metodikken for datainnsamling er nøkkelpersonintervju og dybdeintervju. Slike metoder er gode når man ønsker å komme i dybden av et fenomen og dykke under overflaten. Valget av metoden nøkkelpersonintervju er begrunnet i min interesse for selve temaet og ikke ledelsens meninger og opplevelser av fenomenet. Jeg var ute etter konkret informasjon og derav bruk av nøkkelpersonintervju. Metodene brukt i denne oppgaven er med på å styrke dataets validitet da den er valgt med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål.

Generaliserbarhet sier noe om hvorvidt funnene i denne studien kan generaliseres til den generelle befolkningen, med andre ord hvor representativt utvalget er i forhold til resten av populasjonen. Generaliserbarhet kan deles inn i tre ulike former innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2013):

- *Naturalistisk generalisering*: gjennom rapporteringen av forskningen kan man redegjøre godt nok for detaljene rundt det man har studert til at leseren selv kan vurdere om funnene har gyldighet (for eksempel for egen studie)
- *Moderat generalisering*: dette er en mer kvantitativ måte å generalisere på hvor forskeren må beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige
- *Konseptuell generalisering*: gjennom kvalitativ forskning kan man utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert

Et av problemene ved casestudier er lav grad av generaliserbarhet fordi utvalget er begrenset til én eller få bedrifter, organisasjoner eller institusjoner. Men selv avgrensede casestudier uten et eksplisitt drøftingspotensial kan ha forskningsmessig nytte fordi andre kan i sin lesning av studien kan teste gyldigheten, såkalt naturalistisk generalisering. Det er dog uenighet vedrørende hvorvidt tykke beskrivelser er nok til at leseren skal kunne vurdere studiets generaliserbarhet. Den typen generalisering som vil være mest gjeldene for denne oppgaven er konseptuell generalisering hvor målet er en stegvis deduktiv-induktiv metode. Her fremstiller man funn i form av typologier, modeller, begreper, metaforer eller lovmessigheter som ikke er direkte knyttet til kun studiets empiri. For å sikre relevans utenfor eget forskningsprosjekt benyttes tidligere forskning og teorier til å støtte opp under en større gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2013).

Denne studien gir leseren et innblikk i hvordan et målesystem fungerer og hvilken plass den har i dagens finanssektor. Gjennom denne studien vil man få en detaljert beskrivelse av de gjeldene målingene i denne casen og hvordan de oppleves fra både ledelsens og de ansattes perspektiv. Det blir også presentert resultater fra tidligere studier og hvordan disse står i forhold til funnene gjort i denne oppgaven. Det vil si at man får ikke kun innblikk i hvordan denne spesifikke situasjonen er, men også et innblikk i hvordan situasjonen er utenfor forskningsprosjektet. Noen av funnene som er gjort i denne studien viker fra funn fra tidligere forskning hvilket påvirker generaliserbarhet i en negativ retning. Denne studien er bygget på et utvalg bestående av 11 informanter som jobber i samme bank. Resultatene av denne studien vil derfor ikke kunne generaliseres til hele finanssektoren, men vil gi oss et innblikk i hvordan et målesystem kan fungere og oppleves innenfor finanssektoren. Jeg vil argumentere for at

denne oppgaven har en overførbarhetsgrad heller enn å være generaliserende på grunn av at det begrensede utvalget i denne studien fører til funn som man ikke kan konkludere med at er representative for finanssektoren som en helhet. Det jeg dog vil argumentere for er at funnene gjort i denne oppgaven kan overføres til andre banker innenfor finanssektoren, vi får et innblikk i hvordan et målesystem kan fungere og oppleves. Man vil kunne finne variasjoner rundt opplevelsen av målinger på grunn av intervjuobjektene sine egen subjektive opplevelse samt hvordan målesystemet utvikles og fungerer.

3.7. Forskningsdesign

Når man skal planlegge en studie er det viktig å ta hensyn til ens eget filosofiske verdenssyn som vil prege studien, forskningsdesignet som er relatert til dette synet og hvilke spesifikke metoder eller forskningsprosesser som oversetter tilnærmingen til praksis (Creswell, 2014). Med verdenssyn menes det et grunnleggende sett av forestillinger om verden som guider handlinger, man kan også kalle dette paradigmer, epistemologi, ontologi eller forskningsmetoder (ibid.). Jeg ønsker å skrive en kvalitativ studie da jeg er interessert i å kartlegge individers holdninger, opplevelser og refleksjoner rundt tematikken målinger. Jeg vil innta en konstruktivistisk posisjonering. Konstruktivisme eller sosial konstruktivisme brukes ofte i kvalitative studier og handler om at individer søker forståelse av den verden de lever i (ibid.). De utvikler subjektive meninger gjennom deres erfaringer – meninger rettet mot spesifikke objekter eller ting. Jeg er ute etter å studere hvordan informantene skaper mening eller en forståelse av sin virkelighet på bakgrunn av deres erfaringer og opplevelser rundt bruken av målinger på arbeidsplassen. Meningene varierer og kan være flertydige hvilket fører forskeren til å lete etter kompleksiteten av meningene heller enn å snevre meningene ned til noen få kategorier eller ideer. Målet er at forskeren skal kunne stole på deltakernes syn av situasjonen som studeres i så stor grad som mulig. Spørsmålene blir brede og generelle slik at deltakerne kan konstruere meninger av situasjonen i diskusjon eller interaksjon med andre (Creswell, 2014). Jeg har utført en kvalitativ undersøkelse hvor målet er å kartlegge informantenes opplevelser, holdninger og erfaringer i forhold til bruk av målinger i arbeidslivet. Jeg har benyttet meg av strukturerte intervjuguider med åpne spørsmål som skal legge til rette for at informantene kan reflektere rundt tematikken og dermed konstruere meninger av situasjonene som blir diskutert. Ved å bruke fokusgruppeintervju som en av datainnsamlingsmetodene har informantene hatt mulighet til å utføre denne prosessen gjennom interaksjon med hverandre. I denne studien var det viktig for meg som forsker å få

fram informantenes subjektive opplevelser og forståelse av deres virkelighet for å kunne trekke slutninger rundt den valgte tematikken. På bakgrunn av dette vil jeg posisjonere meg konstruktivistisk.

Jeg har tatt i bruk et fenomenologisk design da jeg ønsker å beskrive informantenes levde liv og erfaringer vedrørende bruken av målinger, hvordan dette oppleves og påvirker ulike aspekter ved arbeidsmiljøet. Jeg benyttet meg av ulike former intervju som datainnsamlingsmetode hvilket er typisk for et slikt forskningsdesign (Creswell, 2014).

4. Analyse

I denne delen av oppgaven vil empirien bli presentert. Her vil jeg legge fram funn fra min studie, og analysere og diskutere disse funnene opp mot den teoretiske rammen. Analysen er semi-strukturert etter den teoretiske rammen.

4.1. Målinger

I denne casen tyder det på at det ikke er et klart skille mellom prestasjonsmålinger og resultatmålinger og jeg vil derfor benytte meg av begrepet *målinger* som en mer generell beskrivelse av begrepet samtidig som også er det begrepet banken selv bruker. Målinger er et diffust begrep uten klart innhold, og det er derfor viktig å avklare hva jeg legger i definisjonen av begrepet i denne studien. Jeg har valgt å bruke definisjonen av *målstyring* som går ut på å styre aktivitet og ressurser mot prioriterte mål og resultater (Stenberg, 1983). Det dreier som om å klargjøre hva man ønsker å oppnå, og hvordan man skal oppnå resultatet og hvem som skal sørge for det (ibid.). Denne definisjonen samsvarer godt med hvordan både ledelsen og de ansatte beskriver målingene som brukes i dette caset. Dette er en bank som legger stort fokus på måling av aktivitet da ledelsen mener at resultater er et produkt av aktiviteter og kompetanse. Derfor mener jeg at definisjonen til Stenberg (1983) av målstyring er en god definisjon for målingene beskrevet og diskutert i denne studien.

4.1.1. Bankens målesystem og hvordan det fungerer

Målingene som blir benyttet i banken jeg har studert kan røft deles inn i salgstall og aktivitet. Dette er i hovedsak de to kategoriene de er opptatt av å måle. Salgsmålene går direkte ut på hvor mange produkter hver enkelt ansatt selger, det vil si hvor mange forsikringer de selger eller hvor mange spareprodukter de selger for eksempel. Aktivitetsmålene måler de ansattes aktivitet i form av kundemøter, antall løste saker og telefonsamtaler. Man kan argumentere for at salg er en aktivitet, men i dette tilfelle har jeg valgt å skille salg fra aktivitet da dette vil gi oss et mer oversiktlig blikk over hva som måles i denne banken og hvorfor. Målingenes omfang er stort. Her måler de både resultater og prestasjoner, hva de ansatte måles på varierer litt i forhold til hvilken rolle de ansatte fyller på arbeidsplassen. Rådgivere blir målt på salgstall og aktiviteter, mens de som jobber i fronten på kundesenteret blir også målt på antall løste saker og det er ikke like stort fokus på salgstall da dette ikke er en like store del av deres arbeidsoppgaver som det er for rådgiverne. Store deler av arbeidsoppgavene blir målt og det

er en generell konsensus blant de ansatte at de blir målt på de fleste områder. «Jeg synes vi blir målt på alt på en måte» forteller rådgiver Trude, og det er kollegaene hennes enige i.

Generelt for alle ansatte settes det opp et årsbudsjett som blir brutt ned i ukentlige budsjetter for hver enkelt ansatt som måler antall salg, antall møter, antall telefoner man ringer ut og løste saker. Med andre ord benyttes individuell måling i denne banken, men de forteller om måling på teamnivå i de periodene banken har kampanjer som er en slags konkurranse bankene seg imellom. Hver ansatt har et individuelt budsjett som settes hver uke i samarbeid mellom den ansatte og ledelsen, her har den ansatte anledning til å påvirke målene som settes. Etter endt uke gjennomgås budsjettet og måltallene under en en-til-en samtale mellom ansatt og salgsleder som de kaller for «sparringssamtaler», det er også i disse samtalene målene for uken settes. Dette er en samtale mellom ansatte og salgsleder for å kartlegge hvordan hver enkelt ansatt ligger an i forhold til årsbudsjettet, og undersøke hvorvidt det er visse områder som trenger større fokus. Måloppnåelsen til hver enkelt ansatt blir ikke presentert i fellesskap, men de ansatte med samme rolle vil bli presentert som et samlet team hvor deres gjennomsnittlige måloppnåelse blir presentert i fellesskap. Dette forteller ledelsen at er et veldig bevisst valg for å skåne de ansatte som ikke har nådd budsjettene sine og unngå at noen føler seg uthengt. Dette oppleves som positivt fra de ansatte, men i filialen forteller de at på grunn av at de er en såpass liten bank med så få ansatte er det litt transparent. De forteller at de til en viss grad vet hvem som har prestert hva selv om ledelsen ikke presenterer den individuelle måloppnåelsen i fellesskap fordi de er så få ansatte.

Ledelsen, særlig i filialen, mener at det ikke benyttes så mye målinger i denne banken sammenlignet med andre større bedriftsbanker. Det er mange områder som måles, men i de større bankene er målesystemet enda mer omfattende og komplekst. I slike banker presenteres resultatene ofte på individnivå generelt sett. Dette forteller både ledelse og ansatte som tidligere har jobbet i en stor bedriftsbank.

«Der jeg jobba før... Har du sett «The Biggest Loser»? Da hadde vi et sånt målesystem på tavle, og da var det to som havna under «the yellow line». Det var ikke spesielt motiverende egentlig, man var redd for å havne under linja.» Rådgiver Vibeke

Her forteller Vibeke om hvordan målesystemet fungerte på en tidligere arbeidsplass som kan kategoriseres som en stor bedriftsbank. Her ble de ansatte ikke kun målt på individnivå, men den individuelle måloppnåelsen deres ble også vist i fellesskap og ledelsen hadde en oversikt over hvilke ansatte som prestere dårligst på en tavle alle de ansatte kunne se. Det Vibeke

referer til som «the yellow line» fra tv-programmet «The Biggest Loser» er en linje på en tavle som viser alles prestasjoner de gjeldene uka, på tv-programmet står de som havner under den gule linjen i fare for å bli sendt hjem. Ved å eksponere de ansattes måloppnåelse på denne måten virker veldig demotiverende og pinlig dersom man har dårlig måloppnåelse. Det å havne på toppen av lista kan virke som en ytre motivasjon ved at det er en belønning ved at dine gode resultater blir eksponert for alle de andre ansatte. På denne måten får du vist deg fram både som en viktig ressurs for ledelsen, men også som viktig konkurranse for de ansatte. Dette er dog en kortvarig form for motivasjon da fallhøyden er stor, det faktum at du topper listen én uke betyr ikke at du vil gjøre det neste uke. Salg er ikke kun basert på den ansattes kompetanse og evner til å selge noe, men deler av et salg er også basert på tilfeldigheter. Noen ganger kommer en kunde inn eller ringer til banken med den intensjonen at de ønsker å kjøpe noe, dette vil være et enkelt salg da kunden på forhånd har bestemt seg for å kjøpe noe. Ergo kan hvem som helst av de ansatte toppe listen og også havne på bunnen av listen dersom de er gitt like muligheter for utvikling av kompetanse. Derfor kan man argumentere for at denne bruken av målinger gjør større skade enn at den fører til gode resultater. De ansatte forteller at denne bruken av målinger førte til at de jobbet så hardt de kunne for å oppnå gode resultater og derav økte effektiviteten deres. Likevel kan denne metoden være selvdestruktiv for de ansatte da den på den ene siden virker veldig motiverende dersom man lykkes og veldig demotiverende dersom man mislykkes. Det er en generell konsensus blant de ansatte om at slike målesystem er veldig stressende og virker ofte motiverende, og de uttrykker glede over at individuell måloppnåelse ikke blir vist i fellesskap der de jobber nå.

4.1.2. Resultatmålinger og prestasjonsmålinger

I hovedsak kan man skille mellom resultatmålinger og prestasjonsmålinger. Slik jeg har oppfattet det er det aktivitetsmålene eller resultatmålene som står sterkest i fokus hos ledelsen, og dermed også disse målingene som benyttes oftest. under er det presentert et sitat fra en av lederne som utdyper og forklarer hvorfor fokuset er slikt.

«Det er en modell som heter RAK-modell, resultat=aktivitet x kompetanse, så resultatene får du av at du har aktiviteter nok og at du har nok kompetanse. Det er på en måte litt sånn vi jobber etter, at man har nok aktiviteter og har man den riktige kompetansen, og det skal vi prøve å fylle på underveis, så kommer resultatene.» Leder Rolf

Her illustrerer lederen gjennom en modell hvorfor de legger mer fokus på aktivitetsmål enn prestasjonsmål. De benytter seg altså av en modell som sier at nok aktiviteter og god kompetanse skal føre til gode resultater. De har valgt å fokusere på å måle de ansattes aktiviteter og jobbe med å utvikles kompetansen deres da denne modellen tilsier at dersom man gjør dette skal man få gode resultater av seg selv. Det kan tolkes som at ledelsen anser denne modellen for å være den beste for å sikre en lønnsom drift av banken. Dette sitatet er hentet fra lederen Rolf, men begge lederne er av den oppfatning at resultatene kommer av seg selv dersom de ansatte har fokus på å nå sine aktivitetsmål og utvikle kompetansen gjennom bistand fra ledelsen. Når det gjelder utvikling av kompetanse ser vi at det er et viktig punkt for at banken skal oppnå gode resultater og forholde seg konkurransedyktige. Da de er en liten, lokal bank som er sårbar ovenfor de store bedriftsbankene som opererer med roboter er det utrolig viktig å styre fokuset inn på de riktige områdene for å sikre en lønnsom virksomhet. Ledelsen trekker selv frem kompetanse som ett av disse fokusområdene og vi vil nå undersøke nærmere hvordan banken legger til rette for utvikling av kompetanse.

4.1.3. Målinger som styringsverktøy

Målinger er et styringsverktøy som hyppig blir benyttet innenfor finanssektoren. Ledelsen bruker i all hovedsak målinger for å måle de ansatte slik at de kan kontrollere hvorvidt deres arbeidsinnsats er tilstrekkelig, og for å kunne tilby de ansatte muligheter til å utvikle deres karriere og kompetanse (Mikkelsen og Laudal, 2014). I en bransje hvor det er stor konkurranse mellom bedriftene vil målinger være et viktig styringsverktøy for å kartlegge hvordan man ligger an i forhold til resten av markedet. Målinger er et praktisk styringsverktøy hvor man kan få oversikt over konkrete komponenter i bedriftens virksomhet. I denne casen bryter de ned bankens overordnede mål i flere delmål og fordeler disse utover hver enkelt ansatt slik at alle har hvert sitte årsbudsjett. Dette individuelle årsbudsjettet blir igjen brutt ned til ukentlige budsjetter. På denne måten kan ledelsen styre de ansatte til å produsere resultater som er lønnsomme for bedriften. Som begge lederne presiserer så får man det man måler, med det tolker jeg det som at de mener at dersom man velger å måle de ansatte på for eksempel skadeforsikring så er det de produktene man får solgt mest av. De kan styre hva de ansatte ved styre fokuset deres inn på for eksempel salg av forsikringer, man vil også få salgstall på andre områder men ved å fokusere målingene inn på ett bestemt område vil de ansattes hovedfokus også ligge der.

«Altså det er et styringsverktøy for oss og vi er avhengige av det. Vi må vite hvordan det går i banken, hvordan ligger vi an, og hvorfor vi ikke når målene våre.» leder Randi

Ledelsen er helt avhengige av målingene for å kartlegge hvordan de ligger an i forhold til det overordnede målet og resten av markedet. I et ustabilt marked som er under stadig endring er man avhengig av å kartlegge hvordan man ligger an i forhold til markedet, og omstille seg og tilpasse seg kundenes behov (Skorstad, 2011). Kundene i dagens samfunn har stor makt over hvordan markedet utvikles, da organisasjonene er avhengige av dem. Det er ikke lenger slik at kundene føler i like stor grad som før en sterk lojalitet mot bestemte bedrifter (Skorstad, 2011). Gjennom globaliseringen har konkurransen om kundene økt, og man er derfor helt avhengige av å omstille seg etter kundenes behov og ønsker (ibid.)

Målinger er dog ikke kun et styringsverktøy ledelsen benytter seg av, det kommer nemlig fram i datamaterialet at målinger er et styringsverktøy for de ansatte også. Målingene hjelper de ansatte til å strukturere deres arbeidsdag og påvirker hvordan de prioriterer arbeidsoppgavene sine.

«Det er for at vi skal ha fokus på de riktige tingene, hva som er viktig for at banken skal kunne tjene penger...også for at banken skal kunne korrigere hvis det mangler noe. Hvis det er for lite av noe så kan man på en måte endre fokus. [...] det blir et styringsverktøy ikke bare for ledelsen, men også for meg som rådgiver» Rådgiver Kaja

De ansatte kan til en viss grad strukturere arbeidsdagen sin etter budsjettet deres. De har hele tiden en oversikt over hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse og kan dermed styre arbeidsdagen deres etter hva de må jobbe med for å oppnå alle målene. De fleste synes det er fint å ha noe konkret å jobbe med og ikke minst mot. Det hjelper dem med å prioritere arbeidsoppgavene etter hva som må til for å oppnå målene. Dette kan dog også ha en bakside da det kan virke stressende når man vet at man burde jobbe med visse oppgaver, men så oppstår det uforutsette arbeidsoppgaver som er nødt til å prioriteres der og da. Da må man legge bort de oppgavene man burde jobbe med fordi det oppstår en situasjon som man er nødt til å fokusere på, dette kan for eksempel være en kunde som kommer inn og trenger hjelp med nettbanken. Selv om man har andre oppgaver man burde gjøre er man nødt til å utføre de oppgavene som kommer fortløpende i løpet av en arbeidsdag og dette kan føre til en følelse av frustrasjon da man ikke får jobbet med måloppnåelsen. Dette er en problemstilling som de ansatte må løse individuelt og kan føre til en følelse av ambivalens på arbeidsplassen (Forseth, 2011).

4.1.4. Kompetanseutvikling

I et ustabil og stadig endrende marked må bedriftene være omstillings- og tilpasningsdyktige for kunne holde seg konkurransedyktige og oppnå lønnsom virksomhet. Bedriftene må endre sine driftsformer i takt med kundenes behov og ønsker (Skorstad, 2011). Dette betyr at arbeiderne også må være omstillings- og tilpasningsdyktige. I dagens kunnskaps- og informasjonsorienterte samfunn må man hele tiden tilegne seg ny kunnskap og kompetanse (Sennet, 2001). Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) snakker man ofte om to hovedperspektiv i henhold til måling: 1. måle de ansatte for å kontrollere hvorvidt deres arbeidsinnsats er tilstrekkelig, og 2. måling for å kunne tilby de ansatte muligheter til å utvikle deres karriere. I lys av denne litteraturen vil jeg argumentere for at fokus på kompetanseutvikling er en viktig faktor når man tar i bruk målinger på en arbeidsplass.

Banken er avhengige av å legge til rette for kompetanseutvikling for å sørge for at man har ansatte som kan faget, og legge til rette for at de kan tilegne seg kunnskap og kompetanse som er viktig for å at banken skal holde seg konkurransedyktige og oppnå lønnsom drift. Ledelsen forteller om flere metoder de benytter for å utvikle de ansattes kompetanse. De har kompetanseutviklingsplaner som innebærer alt fra egenstudier, kursing og praktisering. Disse utviklingsplanene har de nylig begynt å følge opp hvert kvartal hvor de kartlegger hvordan hver enkelt ansatt ligger an i forhold til planen. Dette foregår gjennom sparringssamtalene. Ledelsen forteller også om fagansvar de ansatte kan bli tildelt dersom de viser interesse og riktig kompetanse.

«Vi har jo alt fagansvar. Senest forrige uke hadde vi to fagansvarlige stillinger oppe, og da får man jo komme med ønsker om det er noe man brenner for også har man hatt muligheten for å få et fagansvar innenfor det området. Det er ikke noe som går på rundgang, da må man vise at man er interessert i faget og at man kan det. Ellers er det noe kursing innimellom. Vi har veldig mye sertifisering, alt fra dagligbank, kreditt, forsikring, sparing osv. Det er det kompetanseløpet som egentlig er ferdigskrudd.» Leder Rolf

Rolf forteller at banknæringen er en av næringene i Norge som hyppigst bruker ulike former for sertifisering. Dette er en måte å sikre at de ansatte har kompetanse innenfor de ulike fagområdene de jobber med, og oppleves som en god metode for både utvikling og opprettholdelse av kompetanse.

Under intervjuene med de ansatte kan det virke som at det ikke er helt tydelig for dem hvordan ledelsen legger til rette for kompetanseutvikling. De trekker frem at man selv kan være med på å sette de ukentlige budsjettene, og på denne måten kan man velge å fokusere på områder man selv ønsker å forbedre seg på. De snakker også om hvordan ledelsen oppfordrer de ansatte til å dele gode kundemøteopplevelser slik at de kan lære av hverandre. Dette gjøres dog ikke i så stor grad ifølge enkelte av informantene, men de gangene det gjøres virker det motiverende på den måten at man blir inspirert av kollegaene som presterer bra, og man ønsker å lære av disse.

«Det er rom for at vi bruker hverandre. Sånn som jeg har mange alternativer, jeg kan gå inn og prate skade med én og forsikring med en annen og få input på ting, også kan jeg være med i et møte og høre hvordan de andre jobber. Det er lagt opp til at hvis du tar initiativ så får du lov å utvikle deg.» Rådgiver Marianne

Marianne forteller at hun opplever at det er stort rom for å bruke hverandre til å utvikle egen kompetanse. Dette er noe som er godt tilrettelagt, men det bygger dog på at man selv tar initiativ til å benytte seg av slike former for kompetanseutvikling. Dette kan være noe av grunnen til at enkelte informanter ikke opplever at dette blir benyttet i stor grad. Det kan virke som at det er få som tar initiativ til å dele gode prestasjoner med kollegaene sine, og det kan tenkes at noe av årsaken til dette er at man ikke ønsker at det skal fremstå som selvsikkert.

«Vi skal jo hele tiden holde oss oppdaterte, det er en kompetansebedrift; bank og finans, og det er et krav om å hele tiden holde seg oppdatert. Det er årlig oppdatering på alle felter, og det får vi ikke lov å bruke arbeidstida vår på, det må vi bruke fritida på. Dette er kompetansevedlikehold som det er krav om, og det tilhører arbeidsgiver, da synes jeg også at den tiden skal ligge på arbeidsgivers tid. Men det er min personlige mening.» Rådgiver Kaja

Slik Kaja forteller stiller ledelsen et krav til de ansatte om å hele tiden oppdatere kompetansen sin. Dette for at banken generelt skal klare å holde seg omstillings- og tilpasningsdyktige i dagens flyktige marked. Hun, med enighet fra sine kollegaer, mener at tiden man bruker på kompetanse burde legges til arbeidstiden. Dette viser hvordan skillene mellom jobb og fritid viskes ut til en viss grad i dagens arbeidsliv (Forseth, 2001). Til en viss grad tar man med seg jobben hjem da arbeidsplassen ikke har resurser til å legge all kompetanseutvikling til arbeidstida.

Det er ikke lenger slik i dagens samfunn at utdanning er noe en gjør seg ferdig med i noen få og hektiske ungdomsår. Nå er det tvert om nødvendig med livslang læring for å kunne mestre nye oppgaver, alt avhenger av hva som skjer rundt oss – om kundekrav endrer seg, om eierforhold skifter, eller om nye innovasjoner fører til at gamle løsninger blir avleggse og må byttes ut med noe nytt (Skorstad, 2011). Nå må en kunne lære seg å lære, og dette blir viktigere enn å kunne lære seg en bestemt oppgave eller et bestemt fag. Alt er i bevegelse, og når alt beveger seg, nytter det ikke å klamre seg til kunnskaper som var knyttet til det som var. Slik er det med arbeidsorganisasjoner også, de må lære seg å lære. De må lære seg å mestre det uventede og uforutsigbare, for det er bare slik de kan ha håp om å kunne overleve (ibid.). Banken er med andre ord helt avhengige av kompetanseutvikling da det er helt essensielt for bedriftens virksomhet. Dette går på bekostning av arbeiderne da man noen ganger må bruke fritiden på å utvikle kompetansen som banken stiller krav til. Samfunnet utvikler seg slik at det stilles krav til at mennesker er fleksible, og det kan gå på bekostning av det sosiale livet (Sennet, 2001). Markedet tvinger oss til å prioritere arbeid foran egeninteresser selv utenfor arbeidstiden.

4.2. Ulempene ved bruk av målinger

I dette avsnittet vil jeg fokusere på de negative sidene ved målinger sett hovedsakelig fra de ansattes perspektiv. Vi vil undersøke hva som skaper de negative opplevelsene samt inkludere ledelsens forståelse av disse opplevelsene.

4.2.1. Gir målingene et helhetlig inntrykk av de ansattes prestasjoner?

Målingene som benyttes i denne casen er med på å hjelpe ledelsen med å styre de ansattes prestasjoner etter bedriftens behov og egeninteresse. Det å måle det man ønsker å måle kan være utfordrende for ledelsen å oppnå. Ledelsen forteller at de hvert år endrer målene etter hva banken ønsker å oppnå. Hva de ønsker å måle kan variere fra år til år, og mellom hovedkontor og filial. I år forteller lederen fra hovedkontoret at de er opptatt av å måle kundeopplevelsen, mens lederen fra filialen trekker fram salgsmål. Felles for målsettingen er at de settes utfra bankens overordnede mål, og fokuset ligger på endringer i markedet og kundebehovet. I et slikt ustabilt marked er det vanskelig å vite hvorvidt målsettingen er i overensstemmelse med hvordan markedet utvikler seg, og man må derfor hele tiden holde seg oppdatert på markedsutviklingen. Slik ledelsen forteller har de fordelen med å kunne justere

målsettingen underveis i løpet av et år på grunn av at de er en liten bank. På denne måten kan de tilpasse målsettingen endringene i markedet jevnlig.

De ansatte har forståelse for bankens målsetting, og at de er nødt til å tilpasse seg markedet og kundenes behov. Banken måler de ansatte på flertallet av arbeidsområdene, men likevel trekker de fram en følelse av at målingene ikke fanger opp helheten av deres arbeidsprestasjon. Flere av de ansatte føler at ledelsen ikke klarer å fange opp helheten av deres arbeidsinnsats fordi de ikke har godt nok innsyn i deres arbeidshverdag og oppgaver som går utover de som blir målt.

«Det kommer veldig lite fram hvordan du presterer og hvordan du får til ting. Selv om det da ikke blir resultat av et eventuelt møte så har du antageligvis jobba ganske heftig for å faktisk få til det møtet. Det blir ikke salg nødvendig vi, ikke der og da i hvert fall, og da er det i utgangspunktet ikke så veldig bra. Da har der ikke kommet noe ut av det selv om du kanskje har jobbet hardere for det møtet enn neste møte du selger noe på.» Rådgiver Karsten

De ansatte uttrykker en frustrasjon over at ledelsen ikke fanger opp helhet av innsatsen dere gjennom en hel arbeidsdag. De måles på nesten alt de foretar seg gjennom en hel arbeidsdag, men likevel er det en gjennomgående følelse av at deres fullstendige prestasjon ikke belyses gjennom målingene. Slik jeg oppfatter det utfra det informantene fra ledelsen forteller er de fornøyde med de målingene de tar i bruk og opplever at de måler det de er ment for å måle. Det fremstår som to motstridene perspektiv hvor ledelsen på den ene siden mener de måler det de ønsker å måle og som er gunstig for bankens drift. På den andre siden føler de ansatte at deres fullstendige arbeidsinnsats ikke fanges opp av målingene og uttrykker en frustrasjon over at prestasjon utover det som bli målt ikke anerkjennes i like stor grad som måloppnåelse av ledelsen. Følelsen de ansatte har av at målingene ikke får fram helheten i deres arbeidsinnsats, kan være fordi ledelsen måler mer resultat enn prestasjon. Ergo dersom det ikke blir salg av møtene du holder blir ikke innsatsen du har lagt ned i forkant av møtet målt eller tellende som måloppnåelse fordi man ikke har oppnådd ønsket resultat sett fra ledelsens side og målesystemet. De ansatte er også klare over at det vil være veldig vanskelig for ledelsen å fange opp all arbeidsinnsats. Dersom de skal klare det er de nødt til å sitte sammen med de ansatte og observere hvordan arbeidsdagen deres faktisk arter seg, og det vil ikke være gunstig for virksomheten da de har egne oppgaver de må fokusere på, de blir tross alt målt de også.

Til tross for at de ansatte mener at deres fullstendige arbeidsinnsats ikke fanges opp ved hjelp av målingene som brukes i dag, ønsker de ikke at de skal bli målt på ytterlige arbeidsområder da noen av de allerede føler seg overvåket i en viss grad. Ledelsen er heller ikke interessert i å måle de ansatte mer enn det de gjør i dag, deres drømmesituasjon er å ikke bruke målinger i det hele tatt. De er klar over at målingene legger press på de ansatte og kan skape frustrasjon, men de trekker heller fram de positive sidene ved det og er fornøyd med hvordan de har valgt å bruke målinger som en måte å fremme lagånd og motivere de ansatte. Samtidig som det sikrer lønnsom drift for banken og holder dem konkurransedyktige.

Uforutsette arbeidsoppgaver kan komme i veien for å jobbe mot de satte målene, eller budsjettet til hver enkelt i dette tilfellet, men de ansatte føler at dette ikke fanges opp eller anerkjennes av ledelsen. De ansatte får ikke jobbet med det de hadde planlagt for å nå målene fordi noe utforutsett dukker opp, dette gjelder særlig for de som jobber på kundesenteret. Når slike situasjoner oppstår er de ansatte nødt til å omprioritere arbeidsoppgavene fordi det er like viktig å gi god kundeservice til de kundene som fysisk møter opp i banken som å følge opp kunder ved å ringe. De ansatte forteller at de gruer seg til møter med ledelsen når de er nødt til å prioritere andre ting enn hva ledelsen mener de burde. De mener at dette burde være greit og ikke bør være nødvendig å forklare eller begrunne hvorfor de må skifte fokus eller omprioritere arbeidsoppgavene, dette gjelder da arbeidsoppgaver som ikke kommer tydelig fram i målingene.

4.2.3. Kontrollering av arbeidsinnsats og følelsen av overvåking

Som vi har sett er målesystemet i denne banken veldig omfattende og de ansatte blir målt på de fleste områder. Det er viktig å stille krav til hvilke målingsmetoder som anvendes på grunn av måling som ikke er holdbar eller pålitelig vil kunne ha negative konsekvenser for medarbeidernes trivsel og arbeidssituasjon (Mikkelsen og Laudal, 2014.). En ulempe som kan oppstå når man benytter seg av et omfattende målesystem er at de ansatte kan føle seg overvåket på arbeidsplassen (Sennet, 2001). Dette kan føre til en ubehagelig følelse for de ansatte og legge et prestasjonspress som kan gå utover både motivasjon og trivsel. For noen ansatte kan følelsen av overvåking føre til økt effektivitet da de streber etter høy måloppnåelse for gjøre ledelsen fornøyd samtidig som man viser seg som en sterk ressurs for bankens virksomhet. For andre kan denne følelsen ha en demotiverende effekt, da særlig om man ikke har like høy måloppnåelse man skulle ønske eller ledelsen forventer. Dette kan igjen gå utover trivsel på arbeidsplassen og kan være selvdestruktivt.

«Overvåking. Det er et stygt ord, men det er kanskje noen som har den følelsen noen ganger. Du kommer inn på kontoret på en måte også sitter vi på telefonen hele dagen, at det blir målt er det eneste som mangler. For noen er følelsen der, i hvert fall for de jeg har snakka med. Det var kanskje verre før.» Rådgiver Karsten

«Dem følger jo med hele tiden! Hver uke blir det jo det her (måloppnåelsen) presentert, ikke på individnivå, men på team. Så de henger jo aldri ut enkeltpersoner, men det er jo overvåking.» Rådgiver Maren

Her kommer det fram gjennom sitatene fra Karsten og Maren at det er noen som har følelsen av å bli overvåket i banken, og at man har målingene i bakhodet hele tiden. Tidligere forskning har vist at målinger kan føre til en følelse av å bli overvåket på arbeidsplassen (Sennet, 2001). Hvorvidt dette påvirker motivasjon og trivsel kommer ikke tydelig fram under intervjuet da intervjuobjektet snakker i tredjeperson, men slik jeg tolker det blir dette snakket om i en negativ sammenheng som kan tyde på at det fører til lav mestringsfølelse og virker demotiverende. Det kan virke som at dette er noe som er ukomfortabelt å snakke om eller er et sensitivt tema da intervjuobjektene er forsiktig med ordbruk og en av dem snakker i tredjeperson. Under videre refleksjon rundt tematikken forteller flere av informantene at det kan være at følelsen av å bli målt faktisk er større enn hva man faktisk blir målt på.

Likevel vil følelsen av å bli overvåket kunne virke negativt på arbeidssituasjonen, både i forhold til trivsel og motivasjon. I verst fall kan det føre til at de ansatte føler motstand fra ledelsen og distanserer seg fra dem. Da kan det utvikles et arbeidskollektiv mellom de ansatte basert på felles normer, som er ment for å beskytte dem mot kravet fra ledelsen (Lysgaard 1961, i Skorstad 2011). Bedrifter i dag kan være både ensidig, umettelig og ubønhørlig ovenfor sine ansatte nederst i hierarkiet. Den får aldri nok, og den vil hele tiden ha mer innsats, effektivitet, rasjonalitet (ibid.). De underordnede har andre behov enn bedriften, de kommer ikke på jobb bare fordi lønnen og jobben i seg selv er viktig. De opplever at aspektene ved det å ha en jobb er av stor verdi som dem personlig. Det er verdifullt å ha muligheten til å bli kjent med andre, å få seg venner, å oppnå sosial kontakt og tilhørighet, og kanskje først og fremst å ha en forutsigbar og trygg framtid. (ibid.). Når denne trues av et motstridende forhold mellom de ansatte og ledelsen vil det formes et arbeidskollektiv som er ment å skjerme og beskytte de ansatte.

4.3. Motivasjon

En av ledelsens viktigste oppgaver i en virksomhet er å gjøre de ansatte bedre og derav skape gode resultater. Gode resultater krever ansatte som yter innsats og leverer gode prestasjoner. Men hvordan kan ledelsen styre de ansatte til å prestere etter bedriftens ønsker? Indre motivasjon anses ofte som en viktig kilde til gode prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012). I denne delen av oppgaven vil jeg undersøke hvorvidt målinger kan øke de ansattes motivasjon. Jeg vil ta for meg viktige sider ved de ansattes motivasjon og hvordan den påvirkes av målinger, samt skape en forståelse for hvordan den kan endres og ivaretas.

4.3.1. Motivasjonskilder

Motivasjonskilder kan være mange og varierer sterkt mellom ulike arbeidere. Folk er forskjellige og vil dermed også motiveres av forskjellige faktorer. Ofte ansees indre motivasjon å være en av de viktigste kildene til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012).

«Motivasjon defineres vanligvis som en indre tilstand som forårsaker, styrer og opprettholder atferd» (Woolfolk, 2004: 274). Motivasjonens opprinnelse stammer fra en indre tilstand hos mennesker. I kognitiv teori blir det ofte lagt vekt på indre motivasjon som en kilde til atferd.

Menneskene blir sett på som aktive og nysgjerrige aktører leter etter informasjon som kan løse problemer som er personlig relevante (Woolfolk, 2004). Man kan definere indre motivasjon som lysten til å utføre noe på grunn av en interesse for selve saken (Egidus, 2006).

En slik motivasjon drives ikke av incentiver eller straff, men på grunn av at man har en interesse for den gjeldende saken er dette en drivkraft i seg selv. I lys av dette kan indre motivasjon fungere som en måte å styre og kontrollere de ansattes atferd. Indre motivasjon ansees som et indre driv til å utføre arbeidsoppgavene. Ved å fokusere på den indre motivasjonen kan ledelsen styre de ansatte mot gode prestasjoner etter bedriftens egeninteresse og behov. Dette avhenger dog av at de ansatte har interesse for bankens drift.

Flertallet av de ansatte forteller at målingene i seg selv virker motiverende og stiller seg positiv til bruken av målinger. «Jeg elsker budsjetter egentlig, og det å få til mine egne tall.» forteller en av rådgiverne. Det å ha noe spesifikt å jobbe mot oppleves som positivt og når man når målene fører det til en mestringfølelse. Ledelsen forteller om et bevisst forhold til indre motivasjon og har kjennskap til at dette er den formen for motivasjon som fører til best arbeidsprestasjoner. Med utgangspunkt i dette vil jeg tolke det som at de ansatte har tatt ansvar for bankens overordnede mål og opplever dette som en kilde til motivasjon. De ansatte

har en personlig interesse for bedriftens virksomhet og ønsker en lønnsom drift. Årsaken til dette kan være at en lønnsom virksomhet fører til jobbsikkerhet.

Motivasjonen til de ansatte virker å komme fra måloppnåelse og måltall og ikke fra en selvgående gjeng. Dette sier noe om hva de ansatte opplever som motivasjon i arbeidet. De ansatte forteller om følelsen de får når de oppnår målene sine og får gode tilbakemeldinger fra ledelsen, de får en mestringsfølelse som motiverer dem til å fortsette å gjøre en god jobb. Følelsen av fellesskap og tilhørighet er også en stor faktor når det gjelder motivasjon, de er en felles enhet som jobber mot å nå et felles mål. Det forstås som at de ansatte har tatt ansvar for bankens overordnede mål og verdier hvilket er gunstig for bankens drift i forhold til effektivitet og lojalitet til arbeidsplassen.

4.3.2. Motivasjonsteknikker for høy måloppnåelse

Som vi nå har sett er fokus på indre motivasjon en viktig kilde til gode arbeidsprestasjoner. Dette er noe ledelse kan bruke til å styre de ansatte i den retning bedriften ønsker, men det avhenger også av at de ansatte har en interesse for bedriftens virksomhet. Det er viktig at de ansatte finner arbeidsoppgavene sine interessante og liker å jobbe med disse oppgavene. Vi skal nå undersøke hvordan ledelsen opptrer i møte med de ansatte hvor måloppnåelsen diskuteres. Her vil vi se hvordan de håndterer møter med både de som har høy og lav måloppnåelse, og hvilke teknikker og metoder de benytter seg av for å bevare og/eller øke de ansattes motivasjon.

Ledelsen forteller at det er individuelle forskjeller når det kommer til måloppnåelse hvilket krever forskjellige styringsformer av de ansatte. De har teknikker og metoder for å bistå de som ikke når målene sine samt bevare motivasjonen til de som har høy måloppnåelse. De er også åpne om at måloppnåelsen må sees i lys av omstendighetene rundt hver enkelt ansatt. Man må åpne for at det kan ligge noe mer enn mangel på motivasjon, kompetanse og arbeidsinnsats bak uoppnådde mål. Det kan være utenforliggende faktorer som sykdom og syke barn som påvirker måloppnåelsen.

«Én ting er fra måned til måned, det blir litt sånn... det sier jeg til disse også, at det er det ikke så veldig fokus på. Hvis man går ett år eller et halvt år og man ser at her er det et stort gap på et eller annet så er det jo inn og se på det. Da er det å se på om det kan være måten man jobber på, eller om det har med kompetanse å gjøre, eller om det er noe jeg som leder kan bidra med eller lære av de andre. Det er ikke noen skremsel i form av at man mister jobben eller noe sånt, det er det jo ikke. Det er ikke på de nivåene der, men det er å prøve å pushe hverandre litt og hjelpe hverandre til å stadig bli litt bedre da.» Leder Rolf

Her forteller lederen hvordan han håndterer møter med ansatte som ikke har oppnådd målene sine og hvilke metoder som kan benyttes for å øke prestasjonene. Han forteller at de ikke bruker verken belønninger eller straff som motivasjon, da de har fokus på den indre motivasjonen. Når det snakkes om motivering av de ansatte benytter ledelsen noe de kaller for *sparringssamtaler*. Disse foregår hver mandag hvor lederen har en en-til-en samtale med hver enkelt ansatt hvor man går gjennom forrige ukes budsjett og den kommende ukens budsjett. Dette er en åpen dialog mellom leder og ansatt om den ansattes måloppnåelse hvor den ansatte kan uttrykke sine ønsker og opplevelser rundt sine individuelle mål. Budsjettene utvikles med andre ord ved å involvere den ansatte og respektere dens ønsker og behov. Dette omtales som en motivasjonsteknikk fra ledelsen med utgangspunkt i at den ansatte kan selv være med på å sette mål som er tilpasset hans eller hennes kompetanse, behov og ønsker. Det er snakk om stor grad av medbestemmelse og medvirkning som ledelsen rapporterer å ha fått gode tilbakemeldinger på av den ansatte. Likevel er det verdt å nevne at disse målene settes utfra et bestemt målesystem som er felles for alle de ansatte samt i tråd med bankens overordnede mål. Målene må være realistiske og i tråd med bankens totale målsetting slik at det skaper lønnsom virksomhet. Her kommer det fram at de bruker medbestemmelse og medvirkning som en motivasjonsteknikk. Gjennom en samtale mellom ansatt og leder blir årsaksforholdene til den lave måloppnåelsen kartlagt og de jobber sammen for å finne en løsning på problemet. Det kan virke som at slike metoder benyttes fordi på denne måten kan den ansatte tillegge målene sine en personlig dimensjon som igjen kan skape indre motivasjon.

I sitatet fra Rolf trekker han også fram samarbeid som en måte å øke motivasjonen til de ansatte med lav måloppnåelse. Det å bruke hverandre og lære av hverandre er en måte ledelsen motiverer de ansatte på. Dette legger til grunn en følelse av fellesskap, de ansatte er en enhet med felles interesser som jobber mot et fellesmål. Et slik arbeidskollektiv kan være med på å skjerme og beskytte de ansatte mot bedriftens krav (Lysgaard 1961, i Skorstad 2011). Nå fremstår det ikke slik i denne studien at de ansatte former et fellesskap som en motstand på bedriftens krav, men heller basert på en felles interesse for selve virksomheten. Det Rolf sier om motivasjon kan tolkes som at ledelsen er åpen for å identifisere årsaken til dårlig måloppnåelse uavhengig om det kanskje er selve ledelsesformen som kan være årsaken til problemet. Ledelsen må i likhet med de ansatte være omstillings- og tilpasningsdyktige både i forhold til markedet og kundebehov samt de ansattes behov.

De ansatte trekker også frem disse sparringssamtalene som en viktig motivasjonskilde. De forteller at det er veldig motiverende å ha muligheten til å påvirke sine individuelle mål. Dette kan tyde på at ledelsens fokus på medbestemmelse og medvirkning fører til at de ansatte opplever en indre motivasjon. Gjennom medbestemmelse og medvirkning justeres målene etter de ansattes behov og ønsker og dermed kan man si at de tillegges en personlig dimensjon. Når de ansatte er med på å bestemme hvilke områder de skal fokusere mest på er det trolig begrunnet i en personlig interesse for disse oppgavene, og dermed vil det være motiverende å få jobbe med disse. Det oppstår dog et paradoks her i forhold til hvorvidt disse samtalene virker motiverende. Motivationskraften til disse samtalene avhenger av måloppnåelsen til de ansatte. Dersom man har relativt høy måloppnåelse virker disse sparringssamtalene motiverende, da går man inn med en viten om at ledelsen vil være fornøyd med din arbeidsinnsats og resultatene du har oppnådd. De gangene man har lav måloppnåelse virker ikke disse samtalene like motiverende. Dette kan begrunnes i en individuell følelse av skuffelse over egne prestasjoner.

«Selv om sjefen ikke river hodet av noen så er det ikke noe gøy å gå i en salgsoppfølging hvis du vet at du ikke har nådd måla. Det er ikke noen god følelse, men det er ingen som river hodet av deg forde.» Rådgiver Marianne

Her forteller Marianne at ledelsen ikke benytter sanksjoner i forbindelse med lav måloppnåelse, men at årsaken til den manglende opplevelsen av motivasjon stammer fra individuelle følelser. Du har en følelse av at du ikke har prestert godt nok fordi du ikke har nådd målene dine. Man er skuffet over seg selv og føler seg trolig demotivert. Dette er en ulempe når ansatte tillegger arbeidet sitt en personlig dimensjon. Man er emosjonelt investert i jobben sin og motgang oppleves personlig. Jobben er en del av din identitet, dersom du ikke lykkes på jobben kan det oppleves som en emosjonell nedtur. På samme måte kan kritikk tas svært personlig. De ansatte forteller om målingene som motiverende på grunn av at det gir dem noe spesifikt å jobbe mot, og det gir en god følelse å oppnå målene sine. Samtidig forteller de at målingene er demotiverende når man ikke når målene, eller når ledelsens forventninger til hver enkeltes måloppnåelse høynes i nedgangstider for banken. Det er nok en veldig menneskelig reaksjon de ansatte forteller om her. De uttrykker at det er motiverende når man lykkes på jobben og får anerkjennelse for den gode jobben man gjør, mens på den andre siden er det demotiverende å vite at man ikke har prestert så bra i forhold til målene. Når man måler de ansattes arbeidsinnsats kan det på den ene siden virke motiverende dersom man oppnår en positiv utvikling, mens på den andre siden kan det virke demotiverende om

man ikke oppnår gode målinger og utvikler seg i en positiv retning. Hvordan man reagerer på motgang er veldig individuelt hvilket også kommer fram under intervjuene. Noen av de ansatte forteller at de trigges av å jage et mål, mens andre synes det er stressende og skulle ønske det ikke var så mye fokus på særlig individuell måling. Likevel er den generelle konsensusen til målinger blant de ansatte positiv.

«Antageligvis har du jobba like bra den måneden der og kanskje booka en haug med møter. Møtestatistikken er for så vidt bra, men det hjelper ikke en dritt når du ikke har noen tall å vise til! [...] Sjefen ser ikke den prestasjonen i forkant av møtene for det synes ikke noe sted, og det har vært en evig diskusjon på disse målingene. Hva med alt det vi gjør uten at det står en spesifikk ting i kalenderen? Vi jobber jo hele dagen alle sammen, vi sitter ikke og tvinner tommeltotter. [...] da er det ikke noe gøy å komme inn til samtale, men det er heller ikke noe gøy om det går dårlig for resten av banken.» Rådgiver Karsten

Her kan man identifisere en frustrasjon begrunnet i at dårlig drift i banken generelt gir negativt utslag på de ansattes motivasjon. De opplever mangel på annerkjennelse i nedgangsperioder selv om de statistisk sett har produsert gode resultater. Dette kan ha sammenheng med prioriteringssystemet den ene lederen tidligere illustrerte hvor rådgiverne havner nederst på pallen. Det kan tenkes at i slike nedgangstider prioriterer de krisemaksimering og andre tiltak for å få banken opp på beina igjen, hvilke kan tyde på at går på bekostning av de ansatte og særlig deres motivasjon da de ikke kan rose dem for innsatsen deres da banken generelt sett gjør det dårlig og man må fokusere på måter dette kan løses på.

4.3.3. Realistisk målsetting

Når man tar i bruk et målsystem er det viktig å sette mål som er realistiske for de ansatte. Man må ta de ansattes kompetanse og evner i betraktning slik at man kan sette mål som oppnåelig for hver enkelt ansatt. Det er to hovedperspektiv man ofte snakker om i forhold til bruk av målinger: det ene er å måle de ansatte for å kontrollere hvorvidt deres arbeidsinnsats er tilstrekkelig og det andre er å benytte målinger slik at man kan tilby de ansatte muligheter for å utvikle deres karriere (Mikkelsen og Laudal, 2014). I lys av denne litteraturen er en av utfordringene bedriften står ovenfor når de tar i bruk målinger hvorvidt det er mulig å kombinere de to perspektivene uten å svekke de ansattes indre motivasjon (ibid.). Det er viktig å stille krav til hvilke målingsmetoder som anvendes på grunn av målinger som ikke er holdbare eller pålitelige vil kunne ha negative konsekvenser for de ansattes trivsel og arbeidssituasjon (ibid.). Man må derfor bruke målingsmetoder som måler det man ønsker å

måle samtid som man ivaretar de ansattes motivasjon gjennom målinger. En måte man gjør dette på er gjennom realistisk målsetting for de ansatte som de har forutsetninger for å oppnå.

«Selv om man har mål å jobbe mot så er det jo viktig at det er realistiske mål slik at man har sjans til å klare det.» Her forteller en av rådgiverne om viktigheten av å sette realistiske mål for å sikre motivasjon hos de ansatte. Dette er også noe ledelsen trekker fram som et viktig aspekt ved å sette mål. Det vil være lite gunstig å sette urealistiske og uoppnåelige mål da dette vil føre til lav måloppnåelse samt kan ha en negativ effekt på de ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Det er et ordtak som sier at *«det er i motbakke det går oppover»*, men dersom motbakken blir for bratt vil man gi opp da man ikke evner å komme til toppen av bakken. Det er viktig å finne skillet mellom målsettinger som utfordrer de ansatte til å presse seg selv og øke prestasjonsnivået sitt, og sette mål som ikke er mulige å oppnå med de gitte instrumentene og den ansattes kompetanse. Da vil man ikke oppnå den ønskelige effekten, men heller ende opp med motløse ansatte som føler på et enormt prestasjonspress og forventninger de ikke klarer å møte.

«Jeg synes måla er satt i én situasjon også havner vi ofte i en annen situasjon i løpet av året... så jeg synes ikke de måla er rettferdige. [...] jeg har vell aldri oppnådd mine mål noen gang i løpet av de årene jeg har jobbet her. Det er jo ikke så ålreit. Det blir man bare litt sånn deprimert av. Det var kanskje å ta litt hardt i, men man blir rett og slett litt likegyldig. Ja, de (målene) er uoppnåelige så da tar ikke hensyn til det.» Rådgiver Maren

Maren forteller at hun aldri har nådd alle målene sine og stiller seg litt negativ til bruk av målinger, særlig på individnivå. På grunn av at målene føles uoppnåelige forteller hun at hun ikke bryr seg om dem og jobber heller utfra hennes egen oppfattelse av hva som er viktig. Det fremstår som at Maren mangler mestringsfølelse i arbeidet sitt da hun gang på gang ikke klarer å nå målene sine. Dette har ført til en følelse av likegyldighet, hun bryr seg ikke om målingene og er ikke lenger motivert for å prøve å oppnå dem. Hun forteller at hun gjør noe hele tiden når hun er på jobb, men dette er ikke nødvendigvis arbeidsoppgaver som går på måloppnåelse. Dette er lite gunstig for ledelsen da målinger skal hjelpe dem å styre de ansatte etter bedriftens egeninteresser og behov. Når man oppdager at de ansatte blir tildelt urealistiske eller uoppnåelige mål er det viktig at ledelsen gjør grep både for den ansattes trivsel og motivasjon, og bankens virksomhet. Det vil være lite gunstig å benytte seg av at målesystemet som virker demotiverende på de ansatte og fører til at de ser bort fra målene og heller jobber med oppgaver som de ansatte selv opplever om viktige. Målene til de ansatte er satt utfra et overordnet mål som skal sikre lønnsom drift for banken og holde de

konkurransedyktige. Ledelsen er helt avhengige av at de ansatte jobber mot sine mål og streber etter høy måloppnåelse da dette vil føre til deres ønskede resultat. Når det oppstår situasjoner slik som Maren beskriver er det viktig at ledelsen fanger opp dette slik at de kan ta tak i dette og best løse situasjonen utfra bankens egeninteresse og behov. Banken er avhengige av ansatte som er motiverte og jobber effektivt mot det overordnede målet til bedriften. Det vil være lønnsomt å innføre tiltak for å sette en mer realistisk målsetting for ansatte som opplever målene deres som uoppnåelige da det vil føre til økt motivasjon og kan ha en positiv påvirkning på de ansattes effektivitet.

4.4. Kundebehov og endringer i markedet

Bankens virksomhet styres gjennom markedet og kundenes behov. Som en liten lokalbank er de avhengige av en målingsorientert arbeidsstruktur for å holde seg konkurransedyktige i en bransje som stadig utvikler seg til å bli mer og mer digital. Kundefokus er essensielt for at man ikke skal miste kunden til de store forretningsbankene som har nettbanker som styres av døgnåpne roboter. Det er viktig å innføre tiltak som er ment for å holde på kundene ved å hele tiden utvikle seg etter deres behov og skape kundetilfredshet. Målinger er et verktøy ledelsen i denne banken bruker for å oppnå dette.

Spørsmålet som oppstår her er hvorvidt dette går på bekostning av de ansattes trivsel?

4.4.1. *Hvordan holde seg konkurransedyktig på et globalt marked*

I et globalt konkurransedrevet marked som preges av ustabilitet blir det stilt krav til bedriftene om omstillinger og tilpasning av markedet. Dette fører til utviklingen av dynamiske arbeidsformer som bygger på kravet om fleksibilitet. Slike arbeidsformer er mindre hierarkiske, ansvaret er desentralisert og teamarbeid blir mer økende, de ansatte mobiliseres og blir gitt utfordringer i arbeidet som fører til bedre utviklings- og læringsmuligheter (Kvande og Rasmussen, 1990 eller 1998). Det stilles altså et krav de bedriftene å tilpasse seg det stadig endrende og flytende markedet for holde seg konkurransedyktige, og dette kan oppnås ved å fokusere på fleksibilitet.

«Jeg har en sånn trapp eller en pall, 1,2,3. På ettallet står kundene våre, på nummer to står teamet vårt, og på nummer tre står rådgiveren. Så selv om rådgiveren kanskje skulle ha ønsket seg på nummer en, er det faktisk ikke sånn det er, det må vi være ærlige på. Kundene våre er det viktigste, teamene må fungere, også må rådgiveren fungere. Det er litt brutalt, men sånn er det.» Leder Randi

Det kommer fram gjennom dette sitatet at kundene er som førsteprioritet for ledelsen til tross for at dette kan gå på bekostning av de ansattes trivsel og følelse av å bli sett på arbeidsplassen. De er helt avhengige av kundene for at banken skal kunne oppnå en lønnsom drift, og derfor må de omstille seg og tilrettelegge etter kundes behov så langt det lar seg gjøre (Skorstad, 2011). For en liten lokal sparebank er ikke ressursene like mange og sterke som for de større forretningsbankene. De har et begrenset antall ansatte og begrenset budsjett som de er nødt til å tilpasse etter kundenes behov, og de tar i bruk målinger som et styringsverktøy for å styre de ansatte på en måte som er mest gunstig for bedriften som en helhet. Dette innebærer å effektivisere de ansatte utfra et kundeorientert perspektiv. Det er stort fokus på aktivitetene de ansatte foretar seg i løpet av en arbeidsuke som går på kundeorientert virksomhet i form av salg, møter og telefonsamtaler. Slik denne lederen uttrykker det i sitatet har de ikke evnen til å tilpasse målingene etter rådgivernes behov på grunn av at dette kan være ugunstig for bedriftens virksomhet. Det som er interessant her er hvorvidt ledelsen har kjennskap til hvordan de ansatte ville arbeidet dersom målingene var færre eller til og med ikke eksisterende. Hvordan kan de trekke slutningen om at rådgiverne må prioriteres sist for å sikre en lønnsom virksomhet?

Under intervjuene med ledelsen er begge enige om at de ønsker seg en målefri arbeidshverdag, men uttrykker at på grunn av hvordan markedet er i dag er ikke dette en bærekraftig fremgangsmetode.

«Jeg tror ikke noen banker, mulig du kjenner til noen, men jeg tror ikke det er nesten noen banker som ikke har noen form for målinger da. Det har ikke jeg hørt om i hvert fall, og hadde vi hatt det skulle jeg gjerne visst hvordan de har fått det til. Det er selvfølgelig drømmen å ha en selvgående gjeng som bare synes det var drit kult å være på jobb og selge, og ha det morsomt.» Leder Rolf

Målingene er et av de viktigste redskapene ledelsen har for å kartlegge hvordan de ligger an på markedet og dermed kunne styre de ansatte etter hva banken må fokusere på for å holde seg konkurransedyktige. Slik markedet har utviklet seg med nyskapende teknologi er det viktig for en liten lokal sparebank å utnytte de ressursene de har maksimalt for å kunne konkurrere med store banker som benytter seg av roboter som sørger for drift til alle døgnets tider. Ledelsen forteller at dette skaper et stort krav om effektivitet, og bruk av målinger er en måte å øke effektiviteten til de ansatte på. Man kan styre de ansattes arbeidsdag inn på arbeidsoppgaver som er viktige for lønnsomdrift ved å måle de på akkurat disse områdene. Slik sørger ledelsen for at de ansatte prioriterer disse arbeidsoppgavene først. Ved å strukturere de ansattes arbeidsdag gjennom et målesystem vil man også kunne oppnå økt

effektivitet da dette fører til at de ansatte har en oversikt over hvilke oppgaver som bør prioriteres. Slik gir man de ansatte noe spesifikt å jobbe med og man minimerer dermed tiden det ville tatt å ta en avgjørelse om hvilke arbeidsoppgaver man skal jobbe med. Det faktum at de ansatte måles på mange områder vil kunne øke effektiviteten da de vet at ledelsen har oversikt over hva de gjør i løpet av en arbeidsdag. Dette kan motivere eller presse de ansatte til å øke effektiviteten sin for å oppnå høy måloppnåelse og vise seg som en viktig ressurs for banken. Ergo kan målinger føre til større effektivitet.

Ledelsen er av den oppfatning at målingene er helt essensielt for at banken skal holde seg levedyktig i dagens marked hvor det blant annet har blitt introdusert nettbanker som opereres av roboter. Dagens marked har blitt globalt og man kjemper mot mange banker, både store og små. Man er nødt til å benytte seg av målinger som styringsverktøy for å sikre effektivitet som det tyder på at står i sentrum for bankens fokus når det kommer til driftsvirksomhet. Dette fokuset vil kunne påvirke de ansattes identitet og livskvalitet. Slik samfunnet har utviklet seg i dag blir det vanskelig å skille jobb fra fritid da jobben har blitt en så stor del av vår hverdag at vi anser det som en del av vår identitet (Sennet, 2001). Man blir til en viss grad fremmedgjort da jobben vår har en tendens til å påvirke fritiden, og jobben prioriteres ofte over våre egeninteresser da man er avhengig av jobben. Dette så vi under kapitlet om kompetanseutvikling for ledelsen forventer at de ansatte tar med seg jobben hjem. Ens personlige verdier og holdninger kan bli visket bort eller sammenslåes med arbeidsplassen verdier og holdninger (ibid.) Det utviklende prestasjonspresset vi står ovenfor i dagens samfunn kan føre til at man blir utbrent og bruker all sin energi på jobben. På denne måten vil man kanskje ikke få tilfredsstilt andre individuelle behov.

Men hva gjør dette kravet om fleksibilitet med arbeiderne?

4.4.2. Krav om fleksible og tilpasningsdyktige arbeidere

Sennet (2001) beskriver det han kaller for «den nye kapitalismen» som overgangen fra et bondesamfunn til et kapitalistisk industrisamfunn hvor man har gått fra energi- og maskindominert industrialisme til en informasjons- og kunnskapsbasert industrialisme. Slik markedet har utviklet seg i dag stiller det mange krav til oss som arbeidere. Markedet er ustabil og uforutsigbart hvilket fører til et krav om fleksible arbeidere som er tilpasnings- og omstillingsdyktige, samt krav om stadig utvikling av kompetanse og kvalitet (Sennet, 2001). Kravene er mange og utfordrende, og det er en stor overgang fra de kravene man stilte til arbeiderne under industrialderen hvor arbeidsoppgavene var ensformige og rutinemessige som

ikke krevde like mye tankegang (ibid.). Sennet trekker fram stikkord som kvalitet, fleksibilitet og individualisering når han snakker om den nye kapitalismen. Det skiftende fokuset over på kunnskap og tjenesteyting skaper en personlig dimensjon i arbeidet. Det er ikke lenger slik at arbeidet først og fremst er kollektivt organisert menneskelig utfoldelse av tid og energi som skaper verdier i samspill med maskiner. Dagens produksjon består av møter mellom personlig kunnskap og praksis som går opp i en større prosess av verdiskapning (Sennet, 2001). I vår samtid bruker vi mye av vår energi på jobben da samfunnet er kunnskaps- og informasjonsdrevet. Yrkene krever gode faglige kunnskaper, kreativitet, nyskapende tekning, gode reflekterende og analytiske evner. I dag finnes det mange yrker som krever mye kunnskap hvor man bruker hjernen fremfor kroppen og dette skaper et sett av helt nye krav til arbeiderne. I et stadig endrende marked må også arbeiderne stadig tilpasse seg markedet og ha evnen til å hele tiden tilegne seg ny kunnskap. Derfor er det ikke lenger slik at man blir fysisk utmattet, men heller moralsk og emosjonelt utmattet.

Da dagens arbeidsliv er kunnskaps- og informasjonsorientert vil dette føre til at arbeidet blir tillagt en personlig dimensjon. Dermed bli arbeidet en viktig del av vår identitet. Det er ikke lenger et tydelig skille mellom arbeid og fritid, egeninteresser blir ofte satt i andrerække til fordel for arbeidsplassens interesser og behov (Forseth, 2001). Dette kommer til uttrykk gjennom kravet banken stiller til de ansatte med at de må jobbe med kompetanseutvikling på fritiden da de ikke har ressurser til å tilrettelegg for at dette skal foregå i arbeidstiden. Dette oppleves negativt av de ansatte. Et annet eksempel på at skillet mellom jobb og fritid er da noe av informantene forteller at de blir stresset av å være hjemme med syke barn. Dette fører til at de ikke får jobbet med måloppnåelsen og kollegaene må dra lasset. En av informantene forteller at det kan føre til at man sender syke barn på skolen i håp om at de blir bedre utover dagen. Mange jobber overtid fordi dette er et behov for bedriften. Bedriftens egeninteresser kan overføres til å bli de ansattes egeninteresser dersom man lykkes i å skape et fellesskap med en kollektiv interesse for bedriftens virksomhet. I denne casen kan det tyde på at de ansatte har tatt innover seg bankens overordnede mål da de snakker om banken som en helhet i form av at de er et fellesskap som jobber mot det samme målet og har en felles interesse for at baken skal oppnå en lønnsom virksomhet.

På grunn av at kunnskap står i sentrum av dagens arbeidsmarked kan det fremstå slik at de tradisjonelle klasseskillene er i ferd med å viskes ut på grunn av at alle mennesker eier produksjonsmidler da alle har evnen til å tilegne seg kunnskap om noe (Sennet, 2001). På denne måten blir ikke spesifikke samfunnsgrupper utelukket av arbeidsmarkedet. I Norge har alle rett på en utdanning og i prinsippet vil dette føre til at alle er i besittelse av produksjonsmidler. Dette gjør at man kan hevde seg på arbeidsmarkedet og skaffe seg en jobb. Det skiller ikke lenger like tydelig mellom proletariatet og bourgeoisiet, eller arbeiderklassen og borgerskapet hvor borgerskapet (kapitalistene) er i besittelse av produksjonsmidlene og arbeiderklassen står får produksjonen. I lys av Sennet eier alle mennesker i det moderne samfunnet produksjonsmidler og skillet viskes derfor ut i takt med utviklingen av den nye kapitalismen. Denne utviklingen kan fremstå som en stor individualisering av produksjons- og arbeidsprosesser, men denne individualiseringen er ytrestyrt fordi det er ytre og bevegelige instanser som teamet man jobber med og kunden som definerer verdien av den individuelle ytelsen (ibid.). Med dette menes det at det er ikke hver enkelt individuelle arbeider som definerer verdien av egen arbeidsinnsats, men heller teamet rundt som man er en del av og/eller kunden som avgjør verdien av denne innsatsen.

4.5. Kollektivism versus individualisering

Fokuset på individualisering av arbeidslivet er et direkte resultat av den enorme globaliseringen som har oppstått over de siste tiårene. Gjennom globaliseringen blir vi eksponert for nye arbeidslivsmodeller med nye styringsformer, disiplineringsteknikker og produksjonsprosesser. Disse har over tid blitt adaptert og tilpasset det norske arbeidslivet. Den norske modellen karakteriseres av sterk organisering både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, samarbeid mellom disse organisasjonene og myndighetene, kollektive lønnsforhandlinger, sammenpresset lønnsstruktur og et nært samarbeid mellom de ansatte og ledelsen gjennom representative ordninger og den enkeltes rett til medvirkning og medbestemmelse (Finnestrand 2015, i Bungum, Forseth og Kvande 2015). Med utgangspunkt i denne beskrivelsen av den norske modellen kommer det til uttrykk for at prestasjonsmålinger ikke er en del av det norske arbeidslivet, men heller et produkt av internasjonalisering hvor vi blir introdusert for andre arbeidslivsmodeller. Human Resource Management filosofien handler grunnleggende sett om å lede de ansatte mot bedre resultater ved å tilpasse de ansattes evner og arbeidskapasitet til virksomhetens behov på best mulig måte. Human Resource Management filosofien legger til rette for høy produktivitet etter

bedriftens egeninteresse og er sterkt utbredt globalt, inkludert i Norge. Fagforeningene er sjeldent en del av denne filosofien, og forholdet mellom ledelsen og de ansatte er individualisert (Finnestrand 2015, i Bungum, Forseth og Kvande 2015). Målsettingen bak innføring av prestasjonsmålinger handler ofte om økt effektivitet og kompetanseutvikling hvilket også er noen av kjennetegnene ved HRM-modellen. Målinger gjør det mulig å tilpasse de ansattes evner og arbeidsinnsats etter virksomhetens behov og egeninteresse. Økt bruk av målinger innenfor det norske arbeidslivet kan derfor argumenteres for å være et tegn på en amerikanisering av det norske arbeidslivet da HRM-modellen stammer fra USA. Ved å innføre prestasjonsmålinger i det norske arbeidslivet står man ovenfor risikoen for økt individualisering til fordel for et kollektivt fellesskap mellom de ansatte med fagforeninger, ledelsen og staten.

Det er et stort fokus fra ledelsen om å skape en sterk lagånd og være teamorientert. De er opptatt av å ha medarbeidere som er villige til å tilpasse seg endringer både i markedet og i forhold til kundenes behov. De ansatte blir målt individuelt, men en metode ledelsen tar i bruk er å sørge for å presentere måloppnåelsen på teamnivå, dette er også etter de ansattes ønsker. De har en-til-en samtaler hvor de individuelle resultatene blir presentert for det individet det gjelder og jobber aktivt med en oppfølgingsteknikk for å prøve å sikre videre motivasjon og utvikling hos hver enkelt ansatt. Ledelsen har et bevisst forhold til teorien rundt ytre motivasjon versus indre motivasjon. Ytre motivasjon kommer til uttrykk gjennom belønninger og er gjerne en kortvarig form for motivasjon, indre motivasjon handler mer om personens tankesett, verdier og holdninger. Dette er en mer langvarig form for motivasjon som viser seg å være gunstig i organisasjonssammenheng.

De har kampanjer minst 5 ganger i året som skaper motivasjon, engasjement og fellesskap i form av at konkurransen foregår på teamnivå. Dette er en «vennlig konkurranse» som ledelsen er veldig fornøyd med og ser stort utbytte av i form av effektivitet samt fellesskap. De ansatte har et godt forhold til disse kampanjene da de forteller at de engasjerer og virker motiverende.

De ansatte måles på individnivå, men resultatene blir aldri vist på individnivå foran de andre i banken. De vises på teamnivå, og de individuelle resultatene blir presentert under sparringssamtalene hver enkelt ansatt har med salgslederen. Dette kan være med på å skape en følelse av lagånd og at man jobber som et team. Tidligere forskning viser nemlig at målinger kan skape individualisering og splitte fellesskapet, men slik er det altså ikke i denne bedriften. Her er det et samlet fellesskap som jobber sammen som et team for å nå et felles mål.

Ledelsen er veldig opptatt av å fremme lagånd og fellesskap, og en av måten de gjør dette er nettopp ved å presentere målinger på teamnivå slik at ingen føler at de blir hengt ut eller stilt til vegg foran alle de andre ansatte.

Målingene presenteres på teamnivå, men måles på individnivå som presenteres kun i en én-til-én samtale mellom den ansatte det gjelder og salgslederen. Dette kan være med på å skape den lagånden og det fellesskapet de ansatte også snakker om. Ledelsen er opptatt av å holde på lagånden og vise de ansatte at alle jobber på lag mot et felles mål. Implementering av styringsverktøy fra HR-modellen kan virke individualiserende på grunn av at politikken til denne modellen bygger på en tanke om et individualisert arbeidsliv (Finnestrand, 2015). Slik virker ikke situasjonen å være i denne banken, hverken fra de ansattes perspektiv eller ledelsens perspektiv. De ansatte forteller om et fellesskap hvor de jobber mot et felles mål, ingen gir uttrykk for noen form for intern konkurranse. De forteller heller om at man bruker hverandre til å utvikle hverandres kompetanse. Man holder ikke på informasjon men deler den med kollegaene sine for at banken skal bevare en lønnsom drift. Det er et sterkt fellesskap hvor man hele tiden jobber på team selv om man måles på individnivå, noe av årsaken til dette kan være at måloppnåelsen aldri blir presentert på individnivå under møter. Resultatene blir presentert på teamnivå og på denne måten får ledelsen de ansatte til å føle seg som et team som må samarbeide for å oppnå gode resultater.

«Det er bare positivt tenker jeg (å nå målene). Det er bra for meg, det er bra for kollegaene mine, og det er bra for banken. Kollegaene mine får bonusen sin, og banken får jo alle de inntektene de skal ha for å gi oss den bonusen» Rådgiver Karsten.

Min studie finner at denne banken har oppnådd målet deres om å skape en lagånd og et team som jobber mot et felles mål, selv om de benytter seg av et individuelt målesystem. Dette er gunstig for bedriften generelt fordi dette fører til at de ansatte har en interesse av å legge ned god innsats for at målene skal nås, som fører til lønnsom virksomhet for banken. De ansatte jobber hardt for banken generelt, kollegaene sine og seg selv, de anser hele teamet som en enhet. Dette fører også til at de ansatte trives på arbeidsplassen. Selv om målinger kan være utfordrende og føles litt stressende virker det motiverende når alle de ansatte har en felles visjon og jobber mot et felles mål. Her har de rett og slett unngått å skape splittelser blant de ansatte i form av intern konkurranse ved å hele tiden fokusere på resultater på teamnivå og løfte dette fram.

5. Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt både de ansattes og ledelsens oppfattelse rundt bruken av målinger. Jeg har studert fordelene et målesystem har som et styringsverktøy som er med på å sikre en lønnsom drift for banken og holde dem konkurransedyktige i et ustabil marked som er under konstant endring. Jeg fant at bruken av målinger har stor påvirkningskraft på de ansattes motivasjon både på godt og vondt.

I denne studien har jeg funnet at målingene i seg selv virker motiverende. Høy måloppnåelse oppleves som motiverende og bruk av målinger hjelpe de ansatte å strukturere arbeidsdagen etter hva som er lønnsomt for bankens drift. Mange av de ansatte trigges av å måles og virker å ha et behov for å bli sett og vise seg som en ressurs for banken. Målene settes i samarbeid mellom hver enkelt ansatt og ledelsen, og dette virker veldig motiverende da man er med på bestemme egen målsetting. Medbestemmelse og medvirkning kan føre til at de ansatte tillegger målene en personlig dimensjon, hvilket kan skape en indre motivasjon. De ansatte motiveres av målene fordi de har vært med å påvirke de slik at man kan jobbe mest med de oppgavene man selv synes er interessante til en viss grad. Dette er dog bestemt av en overordnet ramme i form av bankens overordnede mål og det satte målesystemet.

For noen er ikke målingene like motiverende fordi de opplever lav måloppnåelse og/eller at det settes urealistiske mål som de ikke klarer å oppnå. Felles for alle de ansatte er at de har forståelse for ledelsens bruk av målinger for at banken skal sikre en lønnsom drift, men noen skulle ønske at målingen ikke foregikk på individnivå men heller på teamnivå. De ansatte forteller at det er motiverende å jobbe mot mål fordi det gir en god mestringsfølelse å nå målene sine samtidig som det å ikke nå målene er kjedelig, men virker motiverende til å jobbe enda hardere for å oppnå målene neste gang. Det faktum at de har medbestemmelse på sine egne budsjett fører til en veldig positiv holdning ovenfor målinger, de har da selv en viss kontroll over hvordan arbeidsdagen deres vil se ut og kan justere budsjettet etter egne evner og ønske om forbedring.

De ansatte forteller om en gjennomgående opplevelse av at ledelsen ikke fanger opp helheten av deres arbeidsinnsats. Her uttrykker de en frustrasjon da ikke det harde arbeidet de legger inn i for eksempel forkant av et møte nødvendigvis vises gjennom målingene. De knytter dette også opp mot uforutsette arbeidsoppgaver som dukker opp i løpet av en arbeidsdag. Ikke alle disse oppgavene måles og vil dermed ikke ha noe utslag på måloppnåelsen deres. Disse

oppgavene må som regel utføres der og da fordi det ofte er i forbindelse med kundeservice. De synes det er vanskelig å måtte forklare for ledelsen hvorfor de ikke får jobbet med måloppnåelsen, da de opplever det som at de har forståelse for hvorfor de prioriterer de uforutsette arbeidsoppgavene, men foretrekker at de jobber med måloppnåelsen. Hvorvidt ledelsen står i henhold til dette kom ikke tydelig fram i empirien, men det kan tenkes at de forstår at man er nødt til å ta hånd om kunder som kommer inn på kundesenteret eller ringer for å spørre om hjelp. Likevel har banken et overordnet mål for hele arbeidsåret som de må fokusere på å nå da dette er mål som settes med utgangspunkt i å sikre en lønnsom virksomhet. Det oppstår trolig et dilemma for ledelsen da de er avhengige av å opprettholde god kundeservice, men også trekkes mot salgstall og andre målinger som sikrer lønnsom drift. Det kan tenkes at dette like godt fører til økt stress for ledelsen som for de ansatte.

I et global konkurransedrevet marked er man avhengige av ledelses- og disiplineringstaktikker som sikrer lønnsom drift. En liten lokal sparebank er sårbare i et marked med store bedriftsbankene med mange ressurser. Slike banker er helt avhengige av styringsverktøy som bidrar til å kartlegge hvordan man ligger an i forhold til markedet og kunne de styre de ansattes prestasjon deretter. Målinger er et styringsverktøy som kan bidra til dette. I denne studien fant jeg at ledelsen er helt avhengige av bruken av målinger. Den gjelder dem å styre de ansatte i den retning som er lønnsom for virksomheten og er også et hjelpemiddel til å kartlegge hvordan de ligger an i forholdet til markedet. Målingene kan også brukes for å svare på endringer i markedet. Som en liten lokal bedrift kan de justere målsettingen sin underveis, og dermed omstille seg endringer i markedet og tilpasse seg etter kundens behov. Ledelsen opplever god effekt av målinger og anser det som et av de viktigste styringsverktøyene de har.

Med utgangspunkt i hva som karakteriserer den norske modellen, kollektivt fellesskap og trepartssamarbeidet, kan implementering av styringsverktøy fra den individualiserte HRM-modellen true dette fellesskapet og vire individualiserende (Finnestrand 2015 i Bungum, Forseth og Kvande 2015). Denne studien bygger på empiri hentet fra én bank innenfor én sektor av arbeidslivet og det vil være vanskelig å generalisere funnene mine til den generelle befolkningen, men jeg vil argumentere for at funnene jeg har gjort kan løftes opp på et høyere nivå da det vil si oss noe om individualisering av finanssektoren. Banken i dette studiet er en del av en større bankgruppe, og med bakgrunn i dette kan det tenkes at andre banker innenfor denne gruppen benytter seg av noen av de samme teknikkene i forhold til målinger. Til tross for at målinger kan tenkes å true fellesskapet i det norske næringslivet, fant jeg i min studie at målinger i liten grad individualiserer denne banken. Gjennom empirien kommer det til uttrykk

en sterk lagånd og et sterkt fellesskap. Selv om man blir målt på individnivå fører ikke dette til noen særlig intern konkurranse, de heier heller på hverandre og ønsker å lære av hverandre. De blir en ressurs for hverandres karriere- og kompetanseutvikling da de er opptatt av å lære bort og lære av andre. Det oppleves også positivt at de individuelle målene ikke blir vist i plenum, men at det vises på teamnivå. På denne måten fremstår man som en enhet som jobber mot et felles mål og dette kan være med på å dyrke fellesskap og lagånd. De ansatte forteller at de jobber hardt mot å nå målene fordi det er positivt for dem selv, kollegaene deres og bedriften. Det kan virke som at de ansatte tar ansvar for bankens overordnede mål. Selv om de ansatte måles på individnivå har ledelsen et bevisst forhold til at å presentere individuell måloppnåelse i plenum kan ha en uønsket effekt på de ansatte i form av motivasjon, trivsel og intern konkurranse. Måloppnåelsen presenteres kun på teamnivå i fellesskap, og årsaken til dette er fordi ledelsen ikke ønsker å «henge ut» noen og har et bevisst forhold til at dette kan virke demotiverende for de ansatte. Dette virker å ha en positiv effekt på fellesskap og trivsel. De ansatte forteller at de er et team som jobber mot et felles mål, dette kan tolkes som at de ansatte har tatt innover seg bankens overordnede mål og deres holdninger og verdier. Målesystemet som brukes i banken kan sies å være tilpasset den norske arbeidsmodellen da målsettingen for hver enkelt ansatt avgjøres gjennom et samarbeid mellom de ansatte og ledelsen, det er stort fokus på medbestemmelse og medvirkning. Dette oppleves som veldig positivt for de ansatte og ledelsen. De ansatte blir motivert av å kunne påvirke den individuelle målsettingen, og gjennom dette tillegger de dem en personlig dimensjon som kan styre deres indre motivasjon.

5.1. Oppgavens begrensning

Dette er en casestudie av én bedrifts bruk av målinger og opplevelsen rundt dette. Den er begrenset til én bestemt sektor innenfor arbeidslivet, finanssektoren. Utvalget er begrenset på grunn av tilgjengelighet. Banken som er studert i denne oppgaven er en liten, lokal sparebank, og forteller oss dermed ikke om hvordan målesystemet fungerer i en større bedriftsbank og hvilke opplevelser de ansatte og ledelsen har av disse målingene. Den teoretiske rammen er begrenset til hva jeg som forsker opplever som relevant for oppgavens tematikk, problemstilling og forskningsspørsmål. Det finnes mange teorier og tidligere forskning rundt temaet målinger som ikke er presentert i denne oppgaven, som trolig kunne ført til annerledes analyse av funnene.

5.2. Videre forskning

Denne studien er begrenset til én bedrift innenfor én bestemt sektor av arbeidslivet. Man kunne til fordel utvidet utvalget i videre forskning for å undersøke hvorvidt funnene gjort i denne studien kan generaliseres til andre banker. Med utgangspunkt i funnene gjort i denne studien vil det være interessant å undersøke hvorvidt disse kan overføres til andre større bedriftsbanker som benytter mer komplekse og omfattende målesystem som ofte er mer individualiserte enn det som er presentert i denne oppgaven. Dette kunne vært hensiktsmessig for å skaffe informasjon om individualisering innenfor andre deler av finanssektoren enn hva som er representert her. Funnene i en slik studie kan variere fra funnene i denne oppgaven da det kommer fram gjennom empirien at denne lokale sparebankens målesystem er mindre omfattende og mindre individualiserende enn hva det er i større bedriftsbanker.

Det kunne også være interessant å utføre en komparativ studie mellom en liten lokal sparebank og en større bedriftsbank. Slik det fremstår i empirien i denne studien forteller informantene om et helt annet målesystem i større bedriftsbanker, og det kunne derfor være interessant å studere disse forskjellene samt opplevelsen rundt dem.

6. Litteraturliste

Baumann, Zygmunt (2003). *Fællesskab. En søgen efter tryghed i en usikker verden*. I

Skorstad, Egil J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet, importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Butler, S. (1996). *Child protection or professional self-preservation by the baby nurses?:*

Public health nurses and child protection in Ireland. Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Coffey, Amanda og Paul Atkinson (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. California: Sage Publications Inc.

Creswell, John W. (2014): *Research Design- Qualitative, Quantitative & Mixed Methods Approaches*. London: Sage.

Dahlum, Sirianne og Espen Wæhle (2018, 20. februar). *Case Stude*. I Store norske leksikon. Hentet 20.10.2018 fra: <https://snl.no/case-studie>

Drucker, Peter F. (1999). *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*. Rasmussen,

Bente (2008). *Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt?* Nordiske organisasjonsstudier 10 (3):7-28. Bergen: Fagbokforlaget.

Egidus, H. (2006, oversatt av Johan Rygge & Tone M. Anderssen) (2006) *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehaug. *Psykologisk leksikon* (1. utg., Vol. 4.). (J. Rygge, & T. M. Anderssen, Overs.) Oslo: Aschehoug.

Fauske, Håkon og Ingvar Hagen (2005, 1-2. september). *Analyse og valg av prestasjonsstyringsystemer for bedrifter og verdikjeder*. Hentet 14.10.2018 fra: https://www.ntnu.no/documents/1263511339/1264965608/analyse-og-valg-av-maleparametre_versjon-12.pdf/66b67b9b-9664-487b-930b-a385474925c3

Finnestrand, Hanne O. (2015): *Fra partssamarbeid til individuelt ansvar*. Bungum, Brita, Ulla Forseth og Elin Kvande (2015), *Den norske modellen – Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. (s.89-101) Bergen: Fagbokforlaget.

Flyvbjerg, Bent (2004). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*». Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Forseth, Ulla (2001). *Boundless Work – Emotional Labour and Emotional Exhaustion in Interactive Service Work*. Dr. polit.-avhandling, institutt for sosiologi og statsvitenskap. Trondheim: NTNU.

Forseth, Ulla (1989). *Uten mål og mening? Målstyring av omsorgstjenesten i Trondheim*. Rapport nr 6, Trondheim: SINTEF IFIM

Hammer, Michael og James Champy (1995) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. I Skorstad, Egil J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet, importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser- evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i Menns organisasjoner*. Rasmussen, Bente (2008). *Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt?* Nordiske organisasjonsstudier 10 (3):7-28. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1995). *Women's careers in static and dynamic organization*. Rasmussen, Bente (2008). *Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt?* Nordiske organisasjonsstudier 10 (3):7-28. Bergen: Fagbokforlaget.

Krueger, R. A. og Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied researchers (3rd ed.)*. Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2. Utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lysgaard, Sverre (1976). *Arbeiderkollektivet*. Skorstad, Egil J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet, importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 1.utg. Cappelen Damm AS.

Nafstad, Ole-Harald (17.oktober 2009). *Dagens Perspektiv. Prestasjonsmålinger erobrer norsk arbeidsliv*. Hentet 28.februar 2018:

<http://www.dagensperspektiv.no/prestasjonsm%C3%A5linger-erobrer-norsk-arbeidsliv>

Neely, Andy, Chris Adams, Paul Crowe, (2001) *The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Issue: 2, pp.6-13:

<https://doi.org/10.1108/13683040110385142>

Neely, Andy, Mike Gregory og Ken Platts, (1995). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda, International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15 Issue: 4, pp.80-116:

<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

Peters, D. A. (1993). *Improving quality requires consumer input: Using focus groups*. Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2. Utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rasmussen, Bente (2008). *Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt?* Nordiske organisasjonsstudier 10 (3):7-28. Bergen: Fagbokforlaget.

Seale, Clive (1999). *The Quality of Qualitative Research*. Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2. Utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sennet, Richard (2001). *Det Fleksible Mennesket, personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skorstad, Egil J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet, importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stenberg, John-Erik (1987). *Resultatrettet ledelse: målstyring i teori og praksis*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Tjora, Aksel (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2. Utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk Psykologi*. (M. Nygård, Overs.) Tapir Akademisk Forlag, Norge: Tapir Akademisk Forlag

7. Vedlegg

7.1. Intervjuguide for ledelsen

1. Hvorfor har dere innført prestasjonsmålinger?
 - Hva er målsettingen?
 - Når ble målingene innført?
 - Hadde de ansatte noe å si?
 - Hva er det dere måler? Produksjon, resultat og/eller prestasjon?

2. Hvordan virker målingene?
 - Måler dere individuelt, i grupper/team eller avdelinger?
 - Er målingene like for alle, eller er det forskjeller?
 - Setter dere konkrete mål for de ansatte?
 - Måler dere det dere ønsker ved bruk av de målingene dere har i dag?
 - Hva bruker dere resultatene til? Hvordan påvirker dette bankes utvikling?
 - Hvordan mener du prestasjonsmålingene dere benytter står i forhold til bankens overordnede mål?

3. Hva synes de ansatte om bruk av prestasjonsmålinger?
 - Hvordan reagerer de?
 - Har dere fått kritikk eller opplevd motstand fra de ansatte? Hvordan håndterer dere dette?
 - Hvordan motiverer dere de ansatte til å nå sine mål?
 - Fører målingene til stress og/eller press for de ansatte?
 - Hvordan legger dere til rette for kompetanseutvikling?
 - Påvirker målingene forholdet mellom ledelsen og de ansatte? Hvordan?

4. Oppleves målesystemet som rettferdig?
 - Ulike meninger fra ledelsen og de ansatte?
 - Hvordan møter dere ansatte som scorer høyt og ansatte som scorer lavt?
 - Hvilke incentiver/sanksjoner brukes?
 - Hvilke forventninger har ledelsen til de ansatte?
 - Tror du målingene fører til konkurranse mellom de ansatte? Hvordan påvirker dette arbeidshverdagen?

5. Hvordan påvirker bruken av prestasjonsmålinger ledelsen?
 - Endring av ledelsens oppgaver?
 - Hvordan opplever du bruken av målinger?
 - Positivt vs. negativ.

Til slutt er det noe du har lyst å legge til?

7.2. Intervjuguide for de ansatte

1. Hva måles dere på, og hvordan blir prestasjonen på jobben målt?
 - Måles dere utfra resultat eller prestasjon?
 - Hvorfor ble målingene innført? Hadde dere noe å si?
 - Hvorfor måler ledelsen resultater/prestasjoner?
 - Hva tror dere?
 - Hvordan ser dere på dette?
 - Blir dere målt som gruppe eller individer/team/avdelinger?
 - Er det satt konkrete mål for jobben?
 - Blir dere motivert av ledelsen til å nå målene? Hvordan?
 - Virker målingene stressende? Fører det til prestasjonspress? Hvordan?
 - Opplever dere målesystemet som rettferdig? Blir dere målt på lik linje?
 - Hvordan virker målingene inn på arbeidsdagen?

2. Hva betyr innføringen av resultatmålinger i jobben?
 - Hva er sammenhengen mellom målingene og arbeidsoppgavene deres?
 - Fanger målingene opp helheten av deres arbeidsinnsats?
 - Påvirker målingene deres prioriteringen av arbeidsoppgavene?
 - Opplever dere at dere må nedprioritere arbeidsoppgaver dere mener er viktige?
 - Hender det at dere må jobbe overtid eller ta med jobben hjem for å få gjort det dere skal? Hva synes dere om dette?
 - Hvordan opplever dere ledelsens tillit til de ansatte? Opplevs målingene som overvåking?
 - Har målingene effekt på motivasjon og effektivitet? Når? Positiv vs. negativ.
 - Skaper målingene rom for utvikling? Hvordan?
 - Hvordan ser dere på bruken av prestasjonsmålinger?
 - Hvordan påvirker fokuset på effektivitet deres arbeidsdag?
 - Positivt vs. negativt

3. Hvordan er forholdet deres til ledelsen?
 - Påvirker målingene deres forhold til ledelsen? Overvåkende/kontrollerende eller motiverende?
 - Fører målingene til en konkurranse blant de ansatte?
 - Styrker eller svekker målingene forholdene på arbeidsplassen?
 - Fellesskap vs. individualisering
 - Hvordan følger ledelsen opp resultatene fra målingene?
 - Blir dere møtt med incentiver og/eller sanksjoner?
 - Bruker de resultatene? Til hva? Hva synes dere om dette?
 - Har dere tiltro til ledelsens bruk av prestasjonsmålinger?

4. Føler dere en tilknytting til arbeidet og arbeidsplassen deres?
 - Hva synes dere om bankens overordnede mål og framtidsutsikter?
 - Har målingene betydning for trivsel på arbeidsplassen?
 - Er målingene positive eller negative? Hvordan?
 - Hvordan ser dere på framtidsutsiktene deres på denne arbeidsplassen?
 - Hvor ser dere dere selv om 5 år? Bli værende eller slutte?

Til slutt er det noe dere har lyst å legge til?

7.3. Samtykkeerklæring

Mitt navn er Frida Emilie Tviberg Fengås og jeg kommer fra instituttet for sosiologi og statsvitenskap ved Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet. Jeg skriver en masteroppgave innenfor sosiologi. Formålet med oppgaven er å undersøke hvorvidt bruk av målinger innenfor finanssektoren gir uttrykk for økt individualisering av arbeidslivet. Jeg vil forsøke å besvare dette ved å fokusere på arbeidsmiljø, motivasjon og stress.

Det vil bli brukt båndopptaker under intervjuet, men opptakene og transkribering vil bli slettet ved prosjektets slutt i juni 2018. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt og deltakerne i studien vil bli anonymisert. Det er kun jeg og min veileder Bente Rasmussen som har tilgang på personidentifiserbare opplysninger.

Det er frivillig å delta i studiet, du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Som deltaker av studiet har du rett på innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg. Videre har du rett til å korrigere eventuelle feil i de registrerte opplysningene. Dersom du trekker deg fra studien kan du kreve å få slettet innsamlede opplysninger med mindre de allerede er inngått i analyser eller brukt i vitenskapelige publikasjoner. Til slutt har du som deltaker rett til å få innsyn i det ferdige prosjektet.