

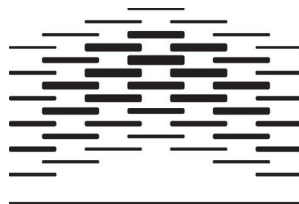
MASTEROPPGAVE
Master i læring i komplekse systemer
2013

Om Prestasjonsledelse: En pragmatisk tilnærming
til forbedring av prestasjoner i organisasjoner

On Performance Management: A Pragmatic Approach
to Improving Performance in Organizations

Mari Dahl Solheim

Fakultet for helsefag
Institutt for atferdsvitenskap



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Forord

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til professor Ingunn Sandaker, takk for tett oppfølging gjennom hele prosessen fra idé til ferdige artikler. Uten utallige e-poster frem og tilbake, kommentarer og veiledning underveis, hadde jeg ikke kommet i mål med artiklene. Tusen takk for din uunnværlige innsats som veileder. Både konsulentselskapet og banken fortjener en stor takk, for tiden som ble satt av til møter, e-poster og ikke minst for å ha vært svært imøtekommende og behjelpelige hele veien. En person som også har bidratt er Aleksander Vie. Tusen takk for alle faglige diskusjoner og tilbakemeldinger, for teknisk hjelp og ikke minst lån av skrivebord. Turid Dahl Salvesen fortjener også en stor takk for tilbakemeldinger på artiklenes lesevennlighet for folk med annen faglig tilnærming, enn atferdsanalyse. Hun fortjener også en stor takk for korrekturlesing. Det samme gjør Hanne Augland og Marita Røilid – tusen takk.

Sist, men ikke minst skal en stor takk rettes til min samboer som har vist stor tålmodighet og forståelse i hektiske perioder, tusen takk for all støtte gjennom hele prosessen.

Innholdsfortegnelse

Oversikt over tabeller og figurer	V
Abstract	VI
Artikkel I: En oppfølgende innholdsanalyse av Journal of Organizational Behavior Management fra 2010 til 2012	
Sammendrag.....	2
Introduksjon	3
Metode.....	4
Prosedyre.....	5
Reliabilitet	6
Avhengige variabler	6
Resultater.....	12
Diskusjon.....	21
Tidsskriftets videre utvikling	23
Konklusjon	25
Referanser.....	26
Artikkel II: Presasjonsledelse: om effekten av prestasjonsledelse på økonomisk inntjening og ansattes atferd i en norsk bank	
Sammendrag.....	2
Performance management- historikk	3
Forsterkning versus ros	4
Forsterkningsskjema.....	6
OBM- forskning	8

Metode.....	9
Design.....	9
Datainnnsamling og analyse.....	11
Prosedyre.....	11
Konsulentselskapet.....	11
Banken.....	12
Definisjon av beste praksis.....	13
IT-systemet.....	14
Selfmanager.....	15
Tips.....	16
Kundeundersøkelse	17
Feedback.....	18
Resultater.....	18
Antall møter.....	18
Utlån.....	21
Totalt innskudd.....	23
Oppsummering.....	26
Diskusjon.....	26
Validitet og reliabilitet	28
Videre utvikling.....	30
Referanser.....	33

Oversikt over tabeller og figurer

Artikkel I

Figur 2. Type artikkel.....	29
Figur 3. Yrkesmessig tilknytning hos forfattere.....	30
Figur 5. Studiens orientering.....	31
Figur 6. Nedslagsfelt for studien.....	32
Figur 7. Prestasjon på individnivå.....	33
Figur 8. Prestasjon på organisasjonsnivå.....	34
Figur 9. Analysenivå i studien.....	35
Figur 10. Studieobjekter.....	36
Figur 11. Observasjonsenhet i studien.....	37
Figur 13. Uavhengige variabler i studien.....	38
Figur 14. Design benyttet i studien.....	39
Figur 15. Type innen deltaker design i studien.....	40

Artikkel II

Tabell 1. Resultater fra T-test på avhengige variabler.....	39
Figur 1. Konsulentselskapets læringssirkel.....	40

Abstract

Article one is a follow-up content analysis of the American Academic Journal of Organizational Behavior Management (JOBM). The Journal publishes research on management of organizational behavior, for managers and employees of companies and government organizations. The present analysis addresses all articles published in JOBM from 2010 to 2012. The purpose of the analysis is to do a follow up on the three previous reviews of JOBM, and the development according to the journal's original- and future goals. The present analysis has shown that JOBM continues to meet the original goals formulated by the journal's first editor Aubrey C. Daniels. Areas of improvement are also in accordance with the previous reviews.

Furthermore, article two addresses the economic impact of a feedback-system that was implemented in a Norwegian bank to facilitate performance management. The department amended the managerial approach in 2011, from traditional management and leadership using past budgets, to managing behavior (best practices) and performance management. The IT-system made feedback on performances on set targets available at all times. The purpose of this article is to examine whether performance management, compared with traditional management, generates a greater economic effect for the bank. Sales figures from 2011 and 2012 were compared to figures from 2010 on the dependent variables; number of client meetings; approved loans and savings. The t-test showed that there were significant differences in the averages of the three dependent variables in both 2011 and 2012 compared with 2010. These findings suggest that systematic feedback on behavior and performance management is more economically efficient than traditional management.

Key words: performance management, follow up review, JOBM, banking sector, traditional management, best practices, systematic feedback, financial gain

En oppfølgende innholdsanalyse av Journal of Organizational Behavior Management
fra 2010 til 2012

A Review of Journal of Organizational Behavior Management on the Years 2010 till 2012
Following up on Earlier Reviews

Mari Dahl Solheim

Sammendrag

Hensikten med denne analysen er å følge opp de tre tidligere innholdsanalysene av Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) utført. Alle artikler publisert i JOBM i 2010, 2011 og 2012 er analysert og kategorisert sammenholdt med kategoriseringen i de tidligere analysene. Totalt er 68 publiserte artikler gjennomgått. Analysen er ment for å gi et bilde av utviklingen og trendene sett i forhold til tidsskriftets opprinnelige og fremtidige mål. Funnene i denne analysen viser at JOBM har fortsatt å vokse og møte det første av tidsskriftets opprinnelige mål. Potensielle områder for videre forbedring er blant annet en økning i bidrag fra praktiserende samt økt inkludering av mål på blant annet kost- nytte, sosial validitet og reliabilitet. Forbedringspunktene er i henhold til tidsskriftets andre og tredje mål som også er påpekt i de tidligere analysene.

Nøkkelord: Objektiv innholdsanalyse, Journal of Organizational Behavior Management, utvikling, tidsskriftets mål

Introduksjon

Første utgave av Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) ble utgitt i 1977 med Aubrey C. Daniels som redaktør. Tidsskriftet er amerikansk og har siden 1977 gitt ut mellom to og fire utgaver årlig. JOBMs overordnede mål er å være et akademisk tidsskrift som publiserer forskning innenfor ledelse av organisasjonsatferd, *organisational behavior management* (OBM) for ledere og ansatte i bedrifter og offentlige organisasjoner. Tidsskriftet fyller en nisje innenfor organisasjon og ledelsesfeltet som ett av få tidsskrift med et atferdsanalytisk perspektiv.

Det er siden 1989 foretatt tre innholdsanalyser av JOBM. Hver analyse omfatter ca et tiår. Analysene tar blant annet for seg tidsskriftets innhold, artiklenes karakter, trender og tendenser i JOBM. Videre belyses publikasjonene i det aktuelle tiåret i forhold til tidsskriftets opprinnelige mål og videre utvikling i forhold til disse målene. De opprinnelige målene for JOBM av Aubrey C. Daniels beskrives i den første analysen av Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, og Hopkins (1989) som følger:

At tidsskriftets eksistens skal stimulere til god forskning på organisasjonsproblemer, og at resultatet av forskningen i form av ny teknologi skal være nyttig for de som søker å løse organisatoriske problemer.

Et annet mål er at tidsskriftet skal spre kunnskapen om bruk av atferdsanalytiske prinsipper for å løse organisatoriske problemer, og at spredning av denne kunnskapen skal lede til en bedre verden.

Et viktig mål er, i følge Daniels at også kunder hos konsulentselskaper skal lese tidsskriftet, lære om bruk av atferdsprinsipper, og hvordan anvende teknologien basert på disse prinsippene for å løse problemer på arbeidsplassen (s. 8, egen oversettelse).

Kortfattet konkluderer de tre tidligere analysene med at JOBM møter det første målet om å stimulere til forskning på et høyt akademisk nivå. For å møte kriteriene for det andre og tredje målet kreves imidlertid videre jobbing for å nå ut til ledere og ansatt i organisasjoner, og samtidig opprettholde den akademiske statusen. Det er liten variasjon mellom de tidligere analysene med hensyn til diskusjon av tidsskriftets potensielle forbedringspunkter.

Forbedringspunktene som går igjen er blant annet manglende inkludering av sosial validitet og kost- nytte analyse (Balcazar et al., 1989; Dickinson, 2001; Nolan, Jarema, & Austin, 1999). Den generelle utviklingen av tidsskriftet over de siste tretti årene ser heller ikke ut til å gå i noen uventet retning.

Hensikten med denne analysen er å kunne avdekke eventuelle forskjeller mellom funnene i analysene av Balcazar et al. (1989), Nolan et al. (1999) og VanStelle et al. (2012), og funnene i denne analysen som tar for seg årene 2010 til 2012. Artikkene kategoriseres stort sett etter samme mal som er fulgt av forfatterne ovenfor. Malen gir et bilde av utviklingen og trendene sett i forhold til tidsskriftets opprinnelige og fremtidige mål.

Metode

Den foreliggende innholdsanalysen er den fjerde objektive analysen av JOBM og omfatter tre år, 2010, 2011 og 2012. Innholdsanalysen er en kvantitativ analyse av innholdet i tidsskriftet. Kategoriseringen i de tre tidligere analysene er utgangspunktet som ligger til grunn for den foreliggende analysen av JOBM. Artikkene i denne analysen er kategorisert og sammenliknet med antall forekomster av samme kategori/ variabel i de tidligere analysene (Stemler, 2001). En innholdsanalyse gir primært en oversikt over innholdet i skrevne tekster og er spesielt gunstig for å avdekke tendenser og mønstre i store datasett. Innholdsanalyse er mye brukt innenfor humaniora og muliggjør kvantifisering av ulike fenomener i ulike skrevne tekster (Stemler, 2001). Videre benyttes analysen også for å avgrenses et eller flere fenomener på en hensiktsmessig måte. Avgrensingen kan være en spesifikk tidsperiode, en spesifikk

avis/tidsskrift eller tekst av en bestemt forfatter. Innholdsanalyser benyttes eksempelvis i etterkant av store hendelser som konflikter, skandaler, krig osv innen journalistikk.

Mediedekningen av en krig er et eksempel på bruk av innholdsanalyse i journalistikken.

Analysen kan benyttes for å gi et tall på antall artikler skrevet om krigen i Irak i norske aviser mellom 2000-2007.

Innenfor naturvitenskapen benyttes ofte litteraturgjennomgang (review article).

Hensikten med en litteraturgjennomgang er primært å finne dagens status for et bestemt forskningsområde. Utgangspunktet for en litteraturgjennomgang er systematiske litteratursøk og beskrivelser av forskningen som inkluderes. Dette danner grunnlaget for konklusjonen på hva som er "state of the art" innen det bestemte forskningsområdet. Vel så viktig som beskrivelser av den inkluderte forskningen er begrunnelser og beskrivelser av forskningen som ekskluderes ([APA], 2010). En litteraturgjennomgang i henhold til beskrivelsen over er ikke hensikten med den foreliggende analysen. Forskingen innenfor OBM og dagens status innen denne forskningstradisjonen vil ikke undersøkes.

Målet med den foreliggende analysen er å analysere forekomster av bestemte variabler i artikler publiserte i JOBM i 2010-2012, sammenholdt med tilsvarende analyser som er gjort tidligere. Ved å benytte innholdsanalyse er det mulig å studere om for eksempel form, innhold og bidragsytere er endret i forhold til det som er rapportert i de foregående analysene.

Prosedyre

I den foreliggende innholdsanalysen er alle artikler publisert i JOBM mellom 2010, volum 30, nummer 1 og 2012, volum 32, nummer 4 gjennomgått. Totalt er 68 artikler gjennomgått. Artikkene er gjennomgått og registrert i henhold til kategoriseringen av variabler benyttet av VanStelle et al. (2012) i den tredje analysen av JOBM. Resultatene i den foreliggende analysen sammenliknes med resultatene på samme variabel fra VanStelle et al. (2012). Rådata fra Balcazar et al. (1989), Nolan et al. (1999) og VanStelle et al. (2012) er

benyttet i den forliggende analysen. Det er avvik mellom rådata for årene 1998-2009 og resultatene i den publiserte artikkelen i JOBM av VanStelle et al. (2012).

Reliabilitet

Ettersom den foreliggende studien er gjennomført av en person var det ikke mulig å foreta inter-rater-reliabilitet. Forekomst på de ulike variablene er derfor kontrollert av forfatter ved å regne resultatene to ganger. Ved avvik gjennomføres regning til samsvar oppnås. Usikkerhet i forhold til kategorisering og valg av variabel er avgjort i samråd med veileder. For å motvirke eventuelle feil er det i tillegg foretatt stikkprøver på 15% av resultatene. Videre er alle resultatene sammenliknet med resultatene fra VanStelle et al. (2012) av veileder.

Avhengige variabler

Antall publiserte sider. Totalt antall sider publisert per år er talt ved å summere antall sider i hvert nummer, for hvert år. Innholdsfortegnelse og reklame er ekskludert. Tallene i den foreliggende analysen er hentet fra JOBMs nettside. Siden har en oversikt over antall volum, antall nummer per år og antall sider i disse ("Journal of Organizational Behavior Management,").

JOBMs Impact Faktor. Variabelen *Impact factor* ble første gang inkludert i tredje analyse av VanStelle et al. (2012). Impact factor for ulike tidsskrifter kan oppdrives på ISI Web of Knowledge. Impact factor er en indikasjon på gjennomsnittelig antall ganger en tidsskriftartikkel siteres i annen forskningslitteratur i et spesifikt år. Impact factor kalkuleres ved å se på antall ganger artikler publisert i et tidsskrift siteres i de to årene forut for Impact factor- året. Antallet siteringer deles så på det totale antallet artikler publisert i de to foregående årene. Eksempelvis vil Impact factor for 2011 kalkuleres som følger: Totalt antall ganger artikler publisert i 2009 og 2010 er sitert i annen forskningslitteratur i 2011 (40), delt på det totale antallet artikler publisert i 2009 (15) og 2010 (14). Impact factor for 2011 er

1.3379 [40/ (15 + 14)] (Hantula, 2006). Skåren kan variere mellom null og tusener. Det ser i følge Hantula (2006) ut som det utvikles en minimumsstandard innenfor atferdsvitenskap, der skårer på 1.0 eller over er det som skiller høykvalitetstidsskrifter fra resten. Tidsskrifter med en skåre på 1.0 eller over antas å publisere forskning av høy kvalitet.

Type artikkel. Artikler er i samsvar med VanStelle et al. (2012) kategorisert som *forskning* dersom det fremkommer beskrivelser av datainnsamling, analyse av data under metode og empiriske data under resultater. Artikler som inneholder teoretiske forklaringer, meninger eller kommentarer er klassifisert som *diskusjon/litteraturgjennomgang*. Der det fremgår kritisk gjennomgang eller anmeldelse av bøker er artikkelen klassifisert som *bokanmeldelse*. Ledere, redaksjonelle anmerkninger og nekrologer er verken analysert eller kategorisert.

Yrkesmessig tilknytning hos forfattere. Kategoriene *akademisk*, *byrå/etat*, *selskap* eller *andre* er benyttet for å kategorisere forfatterens yrkesmessige tilknytning. For en mer inngående analyse er yrke for alle forfattere kategorisert ut fra informasjon oppgitt i fotnoten på tittelsiden (VanStelle et al., 2012). Kategorien *akademisk* tilfaller de forfattere der et universitet eller college står oppført. Forfattere er ansett å ha tilknytning til *byrå/etat* dersom et statelig forvaltningsorgan, nonprofit organisasjon eller en etat e.g., skatteetaten i Norge (i samsvar med "government/state agency" i USA) står oppført. Kategorien *selskap* inkluderer de forfattere som står oppført med et privat selskap, virksomhet eller konsulentselskap. Den siste kategorien *annet* inkluderer de forfattere som står oppført med en yrkesmessig tilknytning som ikke passer noen av de ovennevnte spesifikasjonene. I de tilfeller der forfatteren står oppført med yrkesmessig tilknytning til to eller flere steder ble kun det første yrket kategorisert.

Geografisk tilknytning hos forfattere. Basert på informasjonen oppgitt på artikkelens første side er geografisk tilknytning kategorisert som enten *USA* eller *internasjonal* for alle forfattere.

Studiens orientering. Forskningsartikler med unntak av *diskusjon/litteraturgjennomgang*, er kategorien *anvendt* i de tilfeller der formålet med innsamlede empiriske data var å besvare et praktisk spørsmål. Effekten av målsetting på jobbprestasjoner på en fabrikk kan eksempelvis undersøkes i en *anvendt* forskningsartikkel. Artikler som besvarer teoretiske spørsmål, eksempelvis kartlegging av behovet for individuell målsetting i en avdeling, kategoriseres som *teoretisk*.

Nedslagsfelt for studien. Kategoriseringen av forskningsartiklene er basert på beskrivelsen under metode, av hvor forskningen i studien fant sted. Forskning som fant sted i reelle arbeidssettinger som på et produksjonsanlegg er kategorisert *feltforskning*. Forskning i et simulert arbeidsmiljø, eksempelvis en universitets-lab tilfaller *laboratorieforskning*.

Prestasjon på individnivå. Kategorisering av type problem på individnivå er i henhold til klassifisering i andre og tredje analyse som er basert på klassifiseringen i Mager og Pipe (1997). Kategorien *motivasjonsbaserte problemer*, dekker problemer der konsekvenser for eksempel, ros, økonomiske/ ikke-økonomiske insentiver eller straff benyttes. Problemer som er adressert med intervensjoner i form av foranledninger, eksempelvis instruksjon, prompt eller trening er kategorisert *problemer basert på manglende ferdigheter*. Dersom intervensjonen inkluderer både foranledninger og konsekvenser tilfaller problemet kategorien *manglende ferdigheter og motivasjonsbaserte problemer*.

Prestasjon på organisasjonsnivå. VanStelle et al. (2012) fant at de vanligste typene problemer av totalt 13 kategorier i andre analyse var *produktivitet/kvalitet, kunde/klient tilfredshet* og *helse/sikkerhet*. De tre vanligste kategoriene i tillegg til kategorien *andre* er benyttet i den foreliggende analysen.

Studier som inkluderte undersøkelser av produksjonsrater eller kvaliteten på et sluttprodukt, eksempelvis antall defekte deler produsert, er kategorisert som *produktivitet/kvalitet*. *Kunde/klient tilfredshet* inkluderer studier der deltakernes tilfredshet undersøkes e.g., strategier for å endre mindre fortrukne arbeidsoppgaver til mer attraktive arbeidsoppgaver, i henhold til Premack- prinsippet (Cooper, Heron, & Heward, 2007). Studier som undersøker atferd på arbeidstedet assosiert med skader eller hygiene, eksempelvis sittestilling eller sikkerhetsrutiner tilfaller kategorien *helse/ sikkerhet*. Studier der prestasjonsproblemet ikke passer noen av kategoriene nevnt over kategoriseres *andre*.

Analysenivå i studien. Kategorien ble lagt til av VanStelle et al. (2012) med hensikt å identifisere hvilket nivå av organisasjonen studien undersøker (Rummler, 2001). Deltakere og metodikk er undersøkt. Kategorien *individnivå* er brukt der studien benytter en intervensjon med fokus på individuell prestasjon hos arbeidere. På *systemnivå* er intervensjonen rettet mot systemer eller prosesser som berører flere nivåer eller områder i organisasjonen, eksempelvis endring av tilbakemeldingssystemer for å redusere feil. Intervensjoner på *organisasjonsnivå* berører prestasjoner på alle nivåer i hele organisasjonen, e.g., kvantitet og kvalitet på interaksjon mellom vernepleiere med pleieansvar med en parallell undersøkelse på mellom- og toppledere i samme organisasjon. Den tredje kategorien, *samfunnsnivå* er brukt der intervensjonen i studien er rettet mot atferd i et bestemt samfunn, eksempelvis bilisters bruk av blinklys i en by.

Studieobjekter. Kategorinavnene er endret av VanStelle et al. (2012) for bedre overensstemmelse med endringer i organisasjoner de siste tiårene. Deltakere er kategorisert som *ledere* basert på beskrivelse av posisjon vedkommende har i bedriften, eksempelvis butikksjef eller avdelingsjef. *Medarbeidere* er ansatte uten noen form personalansvar, som butikkmedarbeidere. Deltakere tilknyttet forskning via et universitet eller høyskole er

kategorisert *Studenter*. Deltakere som ikke passet noen av kategoriene beskrevet ovenfor er kategorisert *andre deltakere*, e.g., beboere i en bolig eller på en institusjon.

Observasjonsenhet i studien. Avhengige variabler i form av atferd som ble direkte observert er kategorisert *direkte observasjon av atferd*, eksempelvis hvordan butikkmedarbeidere hilser nye kunder velkommen. Avhengige variabler som salgsresultater er kategorisert *atferdsprodukter*. Studier som benytter begge typer observasjoner er kategorisert *begge* (Lindsley, 1991).

Reliabilitet i studien. Studier som rapporterer registrering av inter-rater-reliabilitet (IOA) på den *avhengige- og/ eller uavhengige variabelen* er kategorisert *IOA-avhengigvariabel og/eller IOA- uavhengigvariabel*.

IOA reduserer inkonsekvente observasjoner (Kazdin, 2011). Utreking av IOA gir i tillegg høyere troverdighet da observasjonene er foretatt av minimum to uavhengige observatører (Poling, Methot, & LeSage, 1995).

Uavhengige variabler i studien. Kategoriseringen av uavhengige variabler i den foreliggende analysen er identiske med variablene i analysen av VanStelle et al. (2012).

Feedback inkluderer alle former for tilbakemelding på direkte observert atferd eller atferdsprodukter gitt til deltakere. *Feedback* inkluderer både visuell presentasjon e.g., grafer eller verbal/muntlig tilbakemelding. Betegnelsen *feedback* ble valgt fremfor tilbakemelding i den foreliggende analysen ettersom *feedback* ansees som en mer dekkende og teknisk bedre betegnelse. Alle former for positive uttalelser avhengig av prestasjon gitt sammen med, eller uavhengig av feedback er klassifisert *ros*. Konsekvenser avhengig av prestasjon som inkluderer penger eller gavekort er klassifisert *økonomiske insentiver*, eksempelvis et gavekort på 100 kr i en matbutikk. *Ikke-økonomiske insentiver* inkluderer i motsetning til *økonomiske insentiver* konsekvenser avhengig av prestasjon uten noen spesifikk pengeverdi. Eksempelvis et anbefalingsbrev fra leder eller bedre parkeringsplass. Variabelen *trening*

inkluderer alle typer instruksjoner eller opplæring relatert til målatferd, eksempelvis kurs for å lære ergonomisk korrekt sittestilling foran en datamaskin. Endring av miljøbetingelser som fungerer som prompt for definert målatferd, e.g., skilt, sjekklister eller presisering av oppgave kategoriseres *foranledninger*. *Straff* inkluderer miljømessige endringer kontingent på atferden for å redusere fremtidig sannsynlighet for forekomst av atferden. For eksempel fradrag fra gruppebonus hvis et gruppe medlem ikke når målet som er satt. Den siste variabelen *Målsetting* inkluderer spesifikke og målbare beskrivelser av hva som forventes og/eller hvor godt oppgaven skal utføres, gitt til den som skal utføre oppgaven (Rummler & Brache, 1995).

Design benyttet i studien. Studier er kategorisert som *mellomgruppedesign* dersom det er rapportert om (1) en eksperimentgruppe som utsettes for en eller flere behandlingsbetingelser, (2) en kontrollgruppe som ikke utsettes for behandlingsbetingelsene, og (3) statistiske analyser av data (Keppel & Wickens, 2004). Studier uten kontrollgrupper der samme deltakere blir utsatt for alle behandlingsbetingelser er klassifisert *innendeltakerdesign*. Type *Innendeltakerdesign* er videre kategorisert: *ABA*, *multiple baseline*, *multiple baseline med tilbaketrekking*, *ABC*, *ABC med tilbaketrekking*, *changing criterion design*, *multi-element design*, *AB alternating treatment design* eller *multiple probe design* (Poling et al., 1995).

Kost-/nytteanalyse i studien. Studier som inkluderer en *kost-nytte analyse* inneholder en beskrivelse av kostnader tilknyttet intervensjonen og/eller hva organisasjonen vil tjene på intervensjonen i form av innsparing (Cascio & Bouderau, 2010).

Sosial validitet i studien. Innsamlingsmetoden som er benyttet for å undersøke deltakernes oppfatning av intervensjonen og/eller resultatet av intervensjonen må være beskrevet for at studien inkluderer mål på *sosial validitet* (Wolf, 1978). *Sosial validitet* rapporteres på *uavhengig-* og/ eller *avhengig variabel*. Ved rapportering av validitetsmål ble

også metode kategorisert: *likertskala-spørreskjema, intervju, undersøkelse* eller *andre typer spørreskjemaer*.

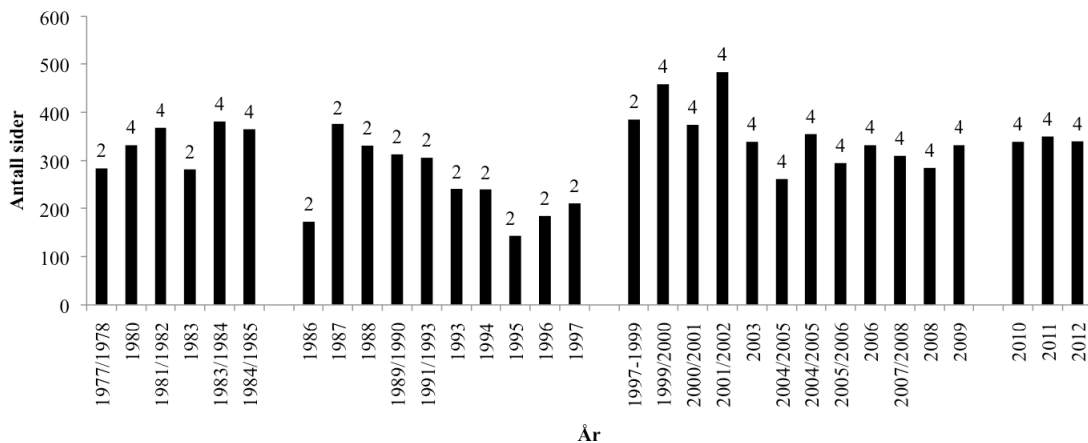
Oppfølgingstiltak i studien. Studier som inkluderer *oppfølgingstiltak* rapporterer om oppfølgingstiltak på den avhengige variabelen. Tidspunktene for datainnsamling er videre kategorisert.

Resultater

I denne analysen av JOBM fra 2010 til 2012 ble det totalt publisert 69 artikler (årlig gjennomsnitt = 23; spekter 20-26) fordelt på 12 utgaver. Sammenliknet med de tre tidligere innholdsanalysene på henholdsvis 12, 10 og 10 år viste tallene fra denne analysen at fjerde tiår vil få høyest antall artikler publisert dersom det i gjennomsnitt publiseres 23 artikler årlig fra 2013 til 2020.

Antall publiserte sider

Figur 1 viser *totalt antall sider publisert* med *totalt antall utgaver per år* fra 1977 til 2012 for samtlige volum, som oppgitt på ("Journal of Organizational Behavior Management, "). Gjennomsnittlig antall sider publisert per år var første tiår ca 259 (spekter 67-450), 205 sider (spekter 0-437) andre tiår, 334 sider (spekter 236-481) tredje tiår (VanStelle et al., 2012) og 343 sider (spekter 339-350) i den foreliggende analysen.



Figur 1. Figuren viser totalt antall sider publisert per år i Journal of Organizational Management (JOBM) fra 1977 til 2012. Totalt antall utgaver på år vises over hver stolpe ("Journal of Organizational Behavior Management,").

JOBMs impact faktor

Personlig kommunikasjon med redaktør Ramona Houmanfar ble benyttet for å innhente JOBMs *Impact Factor* for årene 2010 og 2011, mens 2004 - 2009 ble hentet fra VanStelle et al. (2012) og 2003 fra Hantula (2006). Som spesifisert i VanStelle et al. (2012) endret Thomson Reuters i 2006 klassifiseringen av siteringer. Selvsiteringer (siteringer i samme tidsskrift) ble vektlagt betydelig lavere sammenliknet med siteringer i andre tidsskrifter.

Impact Factor for den foreliggende analysen samt alle tidligere år var som følger: 2011 = 1.229; 2010 = 0.963; 2009 = 0.680; 2008 = 0.600; 2007 = 0.818; 2006 = 0.429; 2005 = 1.074; 2004 = 0.105 (VanStelle et al., 2012); 2003 = 1.793 (Hantula, 2006). Tendensen har fra 2005 til 2011 vært stigende. JOBM var per 2011 som i 2009 rangert med tredje høyest Impact Factor av tidsskrifter i kategorien anvendt psykologi (Hantula, 2006).

Redaktører i JOBM

JOBM har fra 1977 til 2013 hatt syv redaktører: Aubrey Daniels (1977), Brandon Hall (1977-1982), Lee Fredriksen (1982-1984), Thomas Mawhinney (1985-2000, medredaktør 2000-2007), John Austin (2008, medredaktør 2000-2007), Timoty Ludwig (2009-20012) og Ramona Houmanfar (2013 – nåværende). I den foreliggende analysen har JOBM hatt en redaktør, Timoty Ludwig.

Taylor & Francis Group har siden 2008 publisert JOBM.

Type artikkel

Figur 2 viser ulike type artikler publisert per år fra 1977 til 2012. VanStelle et al. (2012) rapporterte en nedgang i antall artikler klassifisert *forskning* (gjennomsnitt = 40%; n = 77) og en oppgang i antall *diskusjon/ litteraturgjennomgang* (gjennomsnitt = 54%; n = 105)

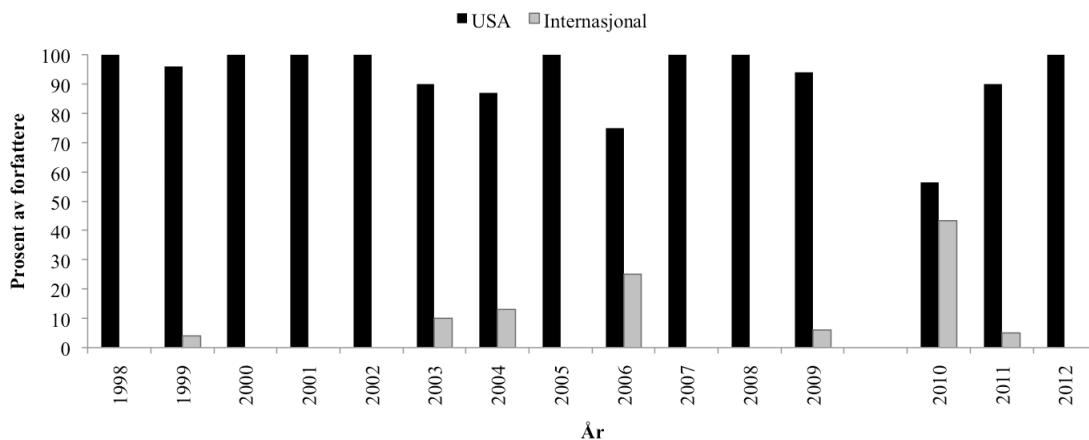
for tredje tiår. Den foreliggende analysen viser en foreløpig oppgang antall artikler klassifiser *forskning* (gjennomsnitt = 70%; n = 48) og en nedgang i antall *diskusjon/litteraturgjennomgang* (gjennomsnitt = 20%; n = 13). Antall *bokanmeldelser* steg med 2% fra tredje tiår til gjennomsnittelig 12% (n = 8) i 2010-2012.

Yrkesmessig tilknytning hos forfattere

Yrkesmessige tilknytning for samtlige forfattere av artikler publisert mellom 2010 og 2012 vises i figur 3. Til sammen 112 forfattere sto for samtlige artikler publisert i perioden. I samsvar med tredje analyse fortsatte *Akademisk* å være den vanligste yrkesmessige tilknytningen (gjennomsnitt = 85%; n = 58), og *selskap* var den nest vanligste yrkesmessige tilknytningen (gjennomsnitt = 27%; n = 19). Ingen av forfatterne tilfalt kategoriene *byrå/etat* eller *annet*.

Geografisk tilknytning hos forfattere

Samtlige forfatters geografiske tilknytning, kategorisert enten *USA* eller *internasjonal* vises i figur 4. Antall forfattere med tilknytning til *USA* fortsatte å være betydelig høyere (gjennomsnitt = 82%; n = 58) enn forfattere med *internasjonal* tilknytning (gjennomsnitt 16%; n = 11) i samsvar med tredje analyse. 2011 er foreløpig året med høyest antall bidrag fra internasjonale forfattere (43%). Tall på geografisk tilknytning for årene 1998-2009 gjaldt kun førsteforfattere Vanstell et al. (2012).



Figur 4. Figuren viser geografisk tilknytning kategorisert *USA* eller *internasjonal* for samtlige

forfattere av artikler publisert i JOBM i fra 2010 til 2012. Tallene fra 1998 til 2009 gjaldt kun førsteforfattere.

Studiens orientering

Figur 5 viser prosentfordelingen av artikler klassifisert som anvendt eller teoretisk i JOBM fra 1977 til 2012. I den foreliggende analysen var gjennomsnittelig 62% (n = 43) av forskningsartiklene klassifisert *anvendt*, mot gjennomsnittelig 38% (n = 16) klassifisert *teoretisk*. Prosentfordelingen av *anvendte* studier er fortsatt lavere enn i første tiår (gjennomsnitt = 95%; n ~ 92), andre tiår (gjennomsnitt = 44%; n ~ 36) og tredje tiår (gjennomsnitt = 73%; n ~ 57) (VanStelle et al., 2012).

Nedslagsfelt for studien

Prosentvis fordeling av studier utført i *felten* versus i *laboratoriesettinger* vises i figur 6. Antall *felt- og laboratorieforsøk* i den foreliggende analysen (gjennomsnitt *felt* = 79 %; n = 38; gjennomsnitt *laboratoriesettinger* = 21 %; n = 10) var relativt likt med tredje tiår (gjennomsnitt *felt* = 82 %; n = 60; gjennomsnitt *laboratoriesetting* = 18 %; n = 17). Antall studier utført i *felten* var høyest i første tiår.

Prestasjon på individnivå

Figur 7 viser prosentvis fordeling av studier fra 1977 til 2012 der prestasjonsproblem ble kategorisert som enten *manglende motivasjon*, *manglende ferdigheter* eller *motivasjon og manglende ferdigheter/begge*. Den foreliggende analysen viste en nedgang fra tredje tiår i antall problemer kategorisert som *manglende motivasjon* (gjennomsnitt = 20%; n = 10), *manglende ferdigheter* (gjennomsnitt = 21%; n = 10) og *begge* (gjennomsnitt = 37%; n = 18). Sammenlagt var antall empiriske artikler med problemer *basert på motivasjon* (56%) og *manglende ferdigheter* (58%) i den foreliggende analysen tilnærmet likt. I tredje tiår var 78% av problemene *motivasjonsbasert*.

Prestasjon på organisasjonsnivå

I samsvar med forgående analyser var *produktivitet/kvalitet* (gjennomsnitt = 43%; n = 21) det hyppigst forekommende problemet mellom 2010 og 2012. Nest hyppigst var *annet* (gjennomsnitt = 27%; n = 13), etterfulgt av *helse/sikkerhet* (gjennomsnitt = 16%; n = 8) og *kunde/ klient tilfredshet* (gjennomsnitt = 13%; n = 6). Fordelingen av problemer på organisasjonsnivå kategorisert i forskningsartikler publisert JOBM fra 1977 til 2012 vises i figur 8.

Analysenivå i studien

Flertallet av studiene som er gjennomført i årene 2010 til 2012 ble utført på *individnivå*. Fordeling av intervensjoner på de ulike nivåene i den foreliggende analysen som vist i figur 9 var: *individnivå* (gjennomsnitt = 54%; n = 25), *systemnivå* (gjennomsnitt = 30%; n = 15), *samfunnsnivå* (gjennomsnitt = 8%; n = 4) og *organisasjonsnivå* (gjennomsnitt = 7%; n = 3).

Studieobjekter

Kategorisering av deltakere i forskningsartikler fra 1977-2012 vises i figur 10. Noen studier rapporterte om flere typer deltakere, prosenten for noen år overstiger derfor 100%. I samsvar med fordelingen i tilnærmet alle år var de mest vanlige deltakerne *medarbeidere* (gjennomsnitt = 60 %; n = 29), *studenter* (gjennomsnitt = 24 %; n = 12), etterfulgt av *ledere* (gjennomsnitt = 21 %; n = 10) og *andre* (gjennomsnitt = 16 %; n = 7).

Observasjonsenhet i studien

Prosentvis fordeling av studier fra 1977 til 2012 som undersøkte *observerbar atferd* og/eller *atferdsprodukter* vises i figur 11. Flere studier rapporterte om både *observerbar atferd* og *atferdsprodukter* som observasjonsenhet, prosenten for enkelte år overstiger derfor 100%. VanStelle et al. (2012) rapporterte om en oppadgående tendens i bruk av *Atferdsprodukter* som observasjonsenhet gjennom tre tiår (gjennomsnitt første tiår = 66 %;

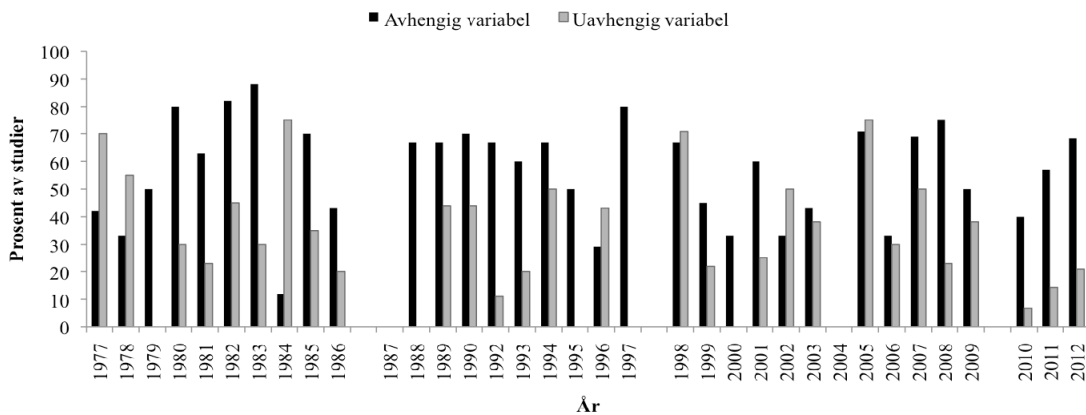
gjennomsnitt andre tiår = 75 %; gjennomsnitt tredje tiår = 75 %; n = 54). I samsvar med de tre første tiårene fortsatte tendensen i den foreliggende analysen (gjennomsnitt = 86 %; n = 43).

Tendensen for bruk av *observerbar atferd* var relativt stabil i forhold til tredje tiår

(gjennomsnitt første tiår = 46%; gjennomsnitt andre tiår = 41%; gjennomsnitt tredje tiår = 29%; n = 27; gjennomsnitt 2010-2012 = 33%; n = 16).

Reliabilitet i studien

Figur 12 viser antall studier som rapporterte IOA på *avhengig-* og/eller *uavhengig variabel* for årene 1977-2012. Antall studier som rapporterte IOA på den *avhengige variabelen* steg med 3% i den foreliggende analysen (gjennomsnitt = 55%; n = 27) fra andre og tredje tiår (gjennomsnitt andre tiår = 50%); gjennomsnitt tredje tiår = 52%; n = 44). Tallet på antall studier som rapporterte om IOA på den *uavhengige variabelen* var lavere i den foreliggende analysen (gjennomsnitt = 14%; n = 7) sammenliknet med andre- (gjennomsnitt = 24%) og tredje tiår (gjennomsnitt = 27%; n = 21).



Figur 12. Prosentvis fordeling av antall studier som rapporterte IOA på avhengig- og/eller uavhengig variabel i JOBM fra 1977-2012.

Uavhengige variabler i studien

Type *uavhengige variabler* (uv) benyttet i forskningsartikler i årene 1977-2012 vises i figur 13. I samsvar med gjennomsnittene i første-, andre- og tredje tiår på 65%, 71%, 68% var *Feedback* i 2010-2012 fortsatt den hyppigst brukte uv (gjennomsnitt = 54%; n = 27). *Trening*

var den nest mest benyttede uavhengige variabelen i den foreliggende analysen (gjennomsnitt = 44%; n = 22) mot første-, andre- og tredje tiår 23%, 56%, 34%(n = 26). Bruk av *foranledninger* som uv lå på 38 % (n = 18) i den foreliggende analysen mot 53 % (n = 41) i tredje tiår. Bruk av de resterende uavhengige variablene *økonomiske insentiver* (gjennomsnitt = 23%; n = 11), *ros* (gjennomsnitt = 15%; n = 7), *målsetting* (gjennomsnitt = 10%; n = 5), *ikke-økonomiske insentiver* (gjennomsnitt = 9%; n = 4) og *straff* (gjennomsnitt = 4%; n = 2) ble i samsvar med tredje analyse mindre brukt.

Design benyttet i studien

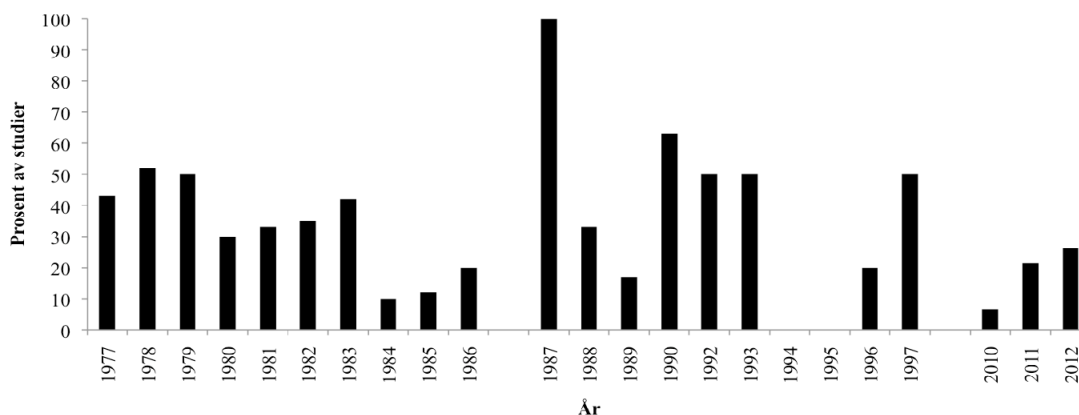
Innendeltaker design (gjennomsnitt = 58%; n = 28) fortsatte å være den mest fortrukne designen blant forskerne som publiserte i JOBM i den foreliggende analysen. *Mellomgruppe design* utgjorde gjennomsnittlig 18% (n = 9). Figur 14 viser prosentvis fordelig av design benyttet mellom 1977 og 2012.

En prosentvis fordeling av ulike typer *innendeltaker design* benyttet i studier mellom 1987 og 2012 vises i figur 15. *Multiple baseline design med eller uten tilbaketrekking betingelse* utgjorde til sammen 47% (n = 12) av 28 *innendeltaker* studier i den foreliggende analysen. Bruk av *ABA design* lå på 29% (n = 8). *AB design* var den tredje mest brukte designen (gjennomsnitt = 18%; n = 5), fulgt av *alternating treatment design* (gjennomsnitt = 14%; n = 4). Bruk av designene *ABC*, *ABC m/tilbaketrekking*, *multi-element* og *changing criterion design* ble i liten grad benyttet (gjennomsnitt = 7%; n = 2). Minst brukt var *multiple baseline m/reversering* (gjennomsnitt = 4%; n = 1). *Multiple probe design* ble ikke brukt i noen av studiene i den foreliggende analysen.

Type *mellomgruppe design* ble ikke fremstilt grafisk i verken den første andre eller tredje analysen av JOBM. Grafisk fremstilling inkluderes derfor ikke i den foreliggende analysen.

Kost-/ nytteanalyse i studien

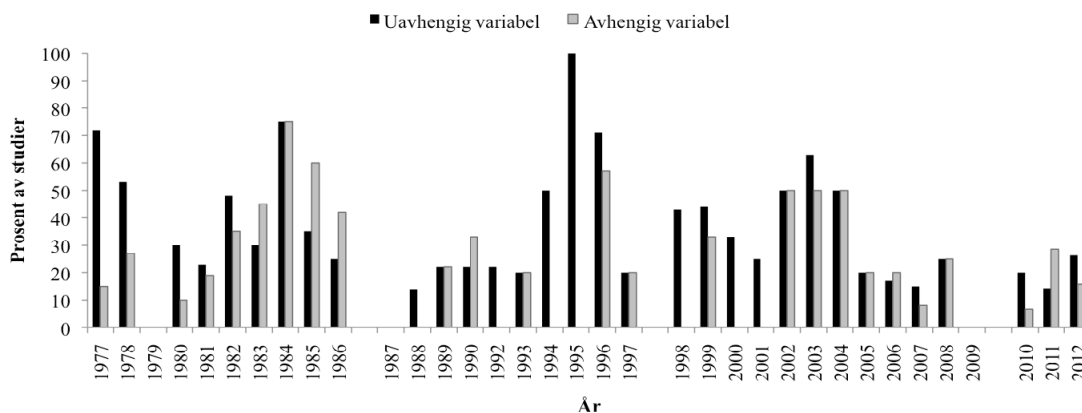
Figur 16 viser antall prosent studier som rapporterte bruk av *kost-/nytteanalyse* fra 1977-2012. 18% (spredning: 7-26%) av studiene som inkluderte kost-/nytteanalyse i den foreliggende analysen er konsistent med resultatene i tredje tiår.



Figur 16. Figuren viser prosentvis antall studier som rapporterte bruk av *kost-/ nytteanalyse* i *JOBM* fra 1977-2012.

Sosial validitet i studien

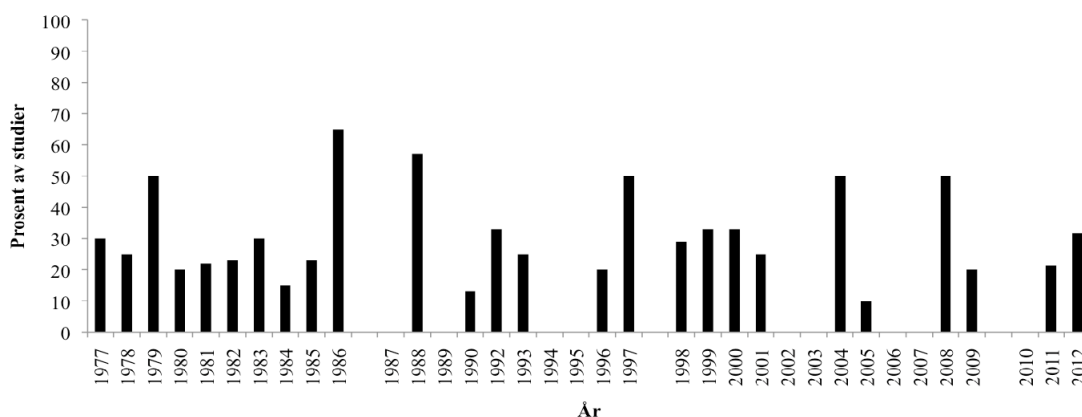
Antall studier som rapporterte om *sosial validitet* vises i figur 17. Rapportering av *sosial validitet på den uavhengige variabelen* (gjennomsnitt = 20%; n =10) var noe høyere enn rapportering av *sosial validitet på den avhengige variabelen* (gjennomsnitt = 17%; n =8) i den foreliggende analysen. Begge tallene var noe høyere i tredje tiår; (gjennomsnitt *uavhengig variabel* = 26%; n =21; *avhengig variabel* = 20%; n =17). Metoder for å rapportere *sosial validitet på uavhengig- og/eller uavhengigvariabel* i fjerde analysen var *spørreskjema* (gjennomsnitt = 18%; n =8), *likertskala- spørreskjema* (gjennomsnitt = 11%; n =5) og *verbal rapportering* eller *tilfredshets- spørreskjema* med like gjennomsnitt (2%; n =1).



Figur 17. Antall studier prosentvis som rapporterte om bruk av *sosial validitet* på *uavhengig*- og eller *avhengig variabel* publisert i JOBM fra 1977-2012.

Oppfølgingstiltak i studien

Antall prosent av studier som rapporterte om oppfølgingstiltak fra 1977-2012 vises i figur 18. Antall studier som rapporterte om oppfølgingstiltak i den foreliggende analysen var gjennomsnittelig = 18% (n = 9) sammenliknet med 24% (n = 15) tredje tiår, 20% andre tiår og 30% første tiår. Fire av ni studier i den foreliggende analysen som rapporterte om oppfølging, oppga ikke tidspunkt for oppfølgingstiltaket. Tidspunkt for oppfølgingstiltak i de resterende fem studiene varierte fra tre måneder til et år, og to av studiene gjennomførte tre oppfølgingsundersøkelser med tre måneders mellomrom.



Figur 18. Figuren viser antall prosent av studier publisert i JOBM som rapporterte om oppfølgingstiltak fra 1977-2012.

Diskusjon

Hensikten med denne analysen er å kunne avdekke eventuelle forskjeller mellom funnene i de analysene som er gjort tidligere av Balcazar et al. (1989); Nolan et al. (1999) og VanStelle et al. (2012) og funnene i denne analysen.

Sammenlikningsgrunnlaget i de tre forgående analysene har vært relativt likt med tanke på år inkludert i analysene, henholdsvis 12, 11 og 10. I den foreliggende analysen er det som nevnt analysert tre år. Tre år gjør det muligens vanskeligere å si noe om trender sammenliknet med de tidligere analysene på ca ti år. Tre år kan på en annen side gi et bilde av utviklingen før enda nye ti år passerer. Fokus og eventuelle tiltak kan hvis ønskelig rettes mot de områder som må jobbes med etter tre og ikke ti år.

Reliabiliteten i den foreliggende analysen svekkes noe da analysen er utført av en enkelt person og inter-rater-reliabilitet (IOA) dermed ikke ble gjennomført. Mulighet for replikasjon som et resultat av enkel koding av ulike variabler i innholdsanalyser kan sees som en fordel og en styrke i forhold til reliabilitet i analysen.

En overvekt av artikkelforfatterne i JOBM var frem til 2011 oppført med USA som geografisk lokasjon. I 2011 var hele 43% av artikkelforfatterne oppført med Internasjonal som geografisk lokasjon. I forhold til klassifiseringen av type artikkel gikk antallet artikler klassifisert *forskning* opp og artikler klassifisert *diskusjon/reveiw* ned i den foreliggende analysen sammenliknet med tredje analyse. Det kan tolkes som et godt tegn i forhold til at bidragene fra ledere og ansatte ofte er forskningsartikler. Forskningsartikler er i tillegg det som synes å være mest interessant for praktiserende å lese. Videre kan dette sees som en indikasjon på at tidsskriftet har det praktiserende ønsker, og dermed også går i retning av målet om å nå ut til praktiserende. Veien videre i forhold til å oppnå tidsskriftets opprinnelige mål diskuteres videre under *tidsskriftets utvikling og videre utvikling*.

Nolan et al. (1999) anbefalte økt bruk av IOA (inter-rater-reliabilitet) i fremtidig forskning. VanStelle et al. (2012) meldte om en liten økning i antall artikler som inkluderte reliabilitetsmål i tredje tiår. Hun påpekte likevel at det var rom for ytterligere forbedring på dette punktet. Den oppadgående tendensen fortsatte også i den foreliggende analysen, men med marginal økning på 3%. Bruk av IOA er i følge Cooper et al. (2007) et meget viktig aspekt ved kontrollert forskning, noe som igjen vil si at det bør sees oftere i JOBM. Praktiske implikasjoner er påpekt i forhold til innsamling av IOA i storskala intervensjoner rettet mot bedrifter. VanStelle et al. (2012) anbefaler en fortsettelse på publikasjoner av storskalastudier på tross av manglende IOA. Hva som er tilfredsstillende prosentandel studier som inkluderer IOA synes å være noe uklart. Behov for ytterligere inkludering av IOA påpekes, samtidig er det i forhold til de opprinnelige målene ønskelig med storskala studier fra reelle bedrifter. Storskala intervensjoner byr som nevnt over på praktiske implikasjoner ved innsamling av IOA.

Som påpekt i tredje analyse av VanStelle et al. (2012) sank bruken av kost/nytte analyse og mål på *sosial validitet* i tredje tiår. Dette til tross for at både Balcazar et al. (1989) og Nolan et al. (1999) anbefalte økt bruk av begge variablene for fremtidige artikler. Inkludering av kost-/ nytteanalyser kan gi et bilde av bedriftens potensielle fordeler og om disse vil utkonkurrere både kort- og langtidskostnader ved intervensjonen. Kost-/nytteanalyser er muligens et effektivt mål på intervensjonene som kan være lett forståelig for praktiserende. Videre kan det påvirke i hvilken grad JOBM møter mål nummer én. Tallene fra den foreliggende analysen viser at nedgangen har stoppet og at gjennomsnittet er tilnærmet likt som i tredje analyse. En oppgang hadde vært mest gunstig, men et tilnærmet likt gjennomsnitt er mer ønskelig enn nedgang. Antall artikler som rapporterte om bruk av *sosial validitet* i den foreliggende analysen og er også foreløpig lavere enn i tredje analyse. Tallet er likevel høyere enn de årene med lavest antall i alle de tre foregående analysene.

Videre er det flere år til neste eventuelle tiårsanalyse, og gjennomsnittet kan fortsatt øke i henhold til anbefalingen fra både Balcazar et al. (1989) og Nolan et al. (1999).

Tidsskriftets videre utvikling

Impact factor benyttes nå som et standardisert kvalitetsmål på en rekke tidsskrifter inkludert JOBM. Tilbakeblikket på to år i forhold til utregningen av Impact Factor ble opprinnelig utviklet for analyse av tidsskrifter innenfor molekylærbiologi og biokjemi. Hantula (2006) går i ”The Impact of JOBM” langt når han skriver at Impact Factor muligens er et tilfeldig og totalt upassende mål på kvalitet for mange andre disipliner som atferdsanalyse, særlig JOBM. Hantula (2006) skriver blant annet at storskalaintervensjoner i bedrifter der en intervensjon kan gå over flere år resulterer i mindre hyppige publikasjoner av studier. Områder der studier tar kort tid gir mulighet for hyppigere publikasjoner. Hyppige publikasjoner gir mulighet for høy Impact Factor, sammenliknet med færre publikasjoner per år som gir lavere Impact Factor. Med et ulikt grunnlag for publikasjonsfrekvens kan det diskuteres hvorvidt Impact factor er et hensiktsmessig mål innenfor atferdsanalyse på lik linje med biologi og kjemi (Hantula, 2006).

I forhold til oppnåelse av tidsskriftets mål kan det diskuteres om det finnes flere muligheter for at tidsskriftet skal nå ledere og ansatte ute i ulike organisasjoner. Andre tidsskrifter som Performance Improvement Journal (PIJ) som er tilknyttet *International Society for Performance Improvement* (ISPI). ISPI er en interesseorganisasjon og et diskusjonsforum for fagfeller som søker å løse organisatoriske utfordringer ved å bruke atferdsanalytiske prinsipper og har en ”todelt løsning”. I tillegg til PIJ publiserer ISPI Performance Improvement Quarterly (PIQ), som er mer rettet mot ledere og ansatte i feltet (ISPI©2013, 2013). Med et supplement som PIQ kan en se for seg at forskning av praktiserende til praktiserende kan åpne for en noe lavere akademisk standard i forhold til publikasjonskrav i JOBM. Ved å senke det akademiske kravet noe kan flere artikler av praktiserende aksepteres. Slike artikler bidrar

sannsynligvis til at blant annet PIQ når ut til ledere og ansatte i ulike organisasjoner og overholder tidsskriftets mål.

Alternativ kan tidsskriftets gradering for akademikere vurderes. Det er per i dag mer lønnsomt for akademikere fra for eksempel Norge å publisere artikler i JOBM som er vurdert som tidsskrift i kategori to, enn i andre tidsskrifter som er gradert èn. Forskjellen i både akademisk prestisje og økonomisk uttelling for universitet og høyskoler er relativt stor. En konsekvens av en slik gradering er konkurranse blant akademikere om tilslag på artikler. Akademiske ferdigheter hos ledere og ansatte i arbeidslivet forøvrig varierer muligens noe mer enn blant akademikere. Med høye akademisk krav til artikler kan en se for seg at en slik gradering bidrar til ytterligere tøffere konkurranse for praktiserende. Et av de opprinnelige målene til A.C. Daniels var at JOBM skulle nå ut til de praktiserende. En slik gradering bidrar muligens i praksis til at det blir vanskelig å oppnå dette målet. I verste fall vil det si at slike reguleringer i praksis fører til at akademikere skriver til og for akademikere. På den annen side kan en graderingen tolkes dit hen at den akademiske standarden som også nevnes i de opprinnelige målene for JOBM opprettholdes.

Det påpekes i tredje analyse av VanStelle et al. (2012) at samarbeid mellom akademikere og praktiserende bør inngås når det er mulig. I de tilfeller der slike samarbeid finner sted, kan en se for seg at det vil være mulig å imøtekomme de to opprinnelige målene for JOBM. Houmanfar (2013) påpeker i si første leder i JOBM at artikkelkategorien *feltforskning* vil fortsette å være en del av tidsskriftet. Videre planlegger Houmanfar å utvide kategorien og dens påvirkning ved å akseptere flere artikler fra praktiserende. Et konkret tiltak som beskrives er nettopp å tilrettelegge for samarbeidet mellom universitet og øvrig arbeidsliv. Utviklingen i forhold til Houmanfars tiltak som ny redaktør er noe vanskelig å kommentere i denne analysen med tanke på tidsmessig nærhet. Det vil bli svært interessant å

se om bidragsandelen fra praktiserende har økt sammenliknet med andelen per i dag hvis en ny tiårsanalyse publiseres rundt 2019.

Konklusjon

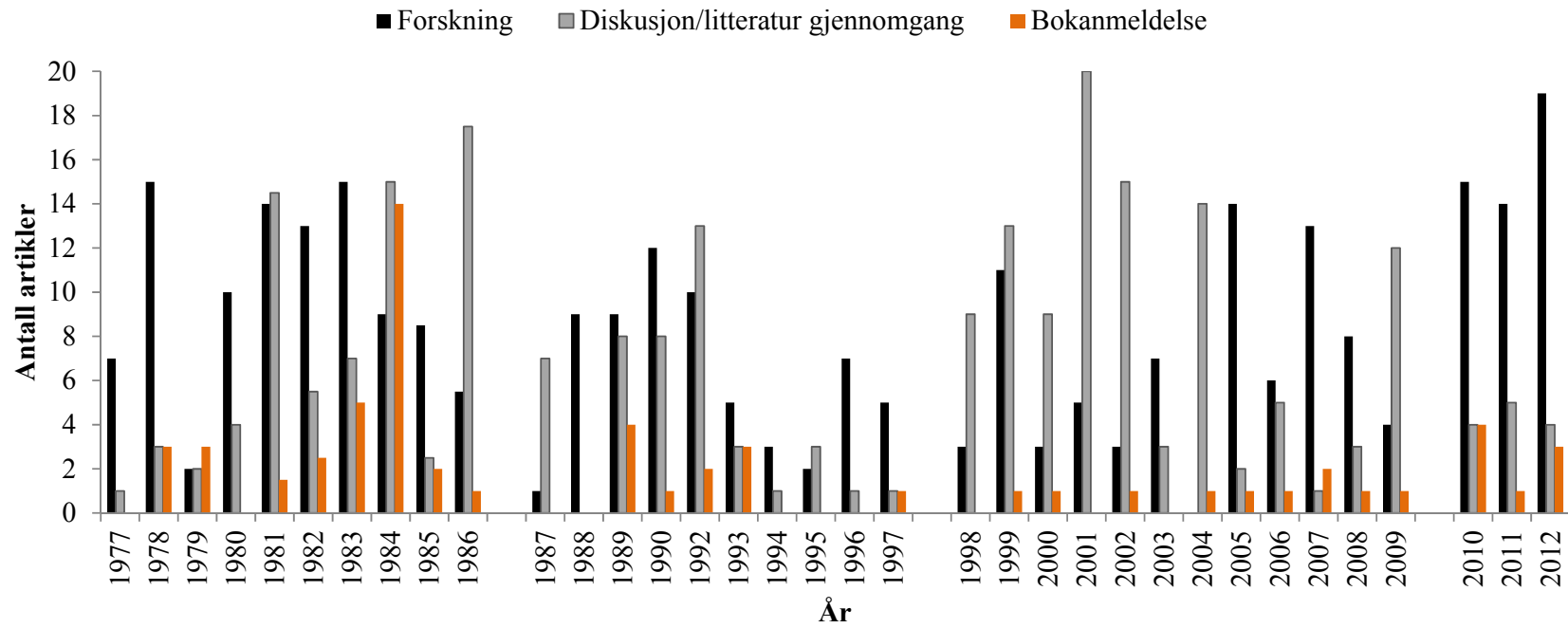
Basert på data innsamlet i den foreliggende analysen har JOBM oppretthold publikasjonen av atferdsanalytisk forskning som omhandler styring av atferd i organisasjoner i forhold til tidligere år. Flertallet av funnene på de ulike kategoriene i den foreliggende analysen er i overensstemmelse med tredje analyse, og tidsskriftets første mål forsetter å møtes i samsvar med konklusjonen i tredje analyse av VanStelle et al. (2012). Områder for videre forbedring er i henhold til tidsskriftets andre og tredje mål, og er blant annet en økning i bidraget fra praktiserende samt en økning i mål på blant annet kost- nytte, sosial validitet og reliabilitet. Konklusjonen for denne analysen er at JOBM har fortsatt å vokse og at veksten forhåpentligvis vil fortsette i retning av tidskiftes opprinnelige mål.

Referanser

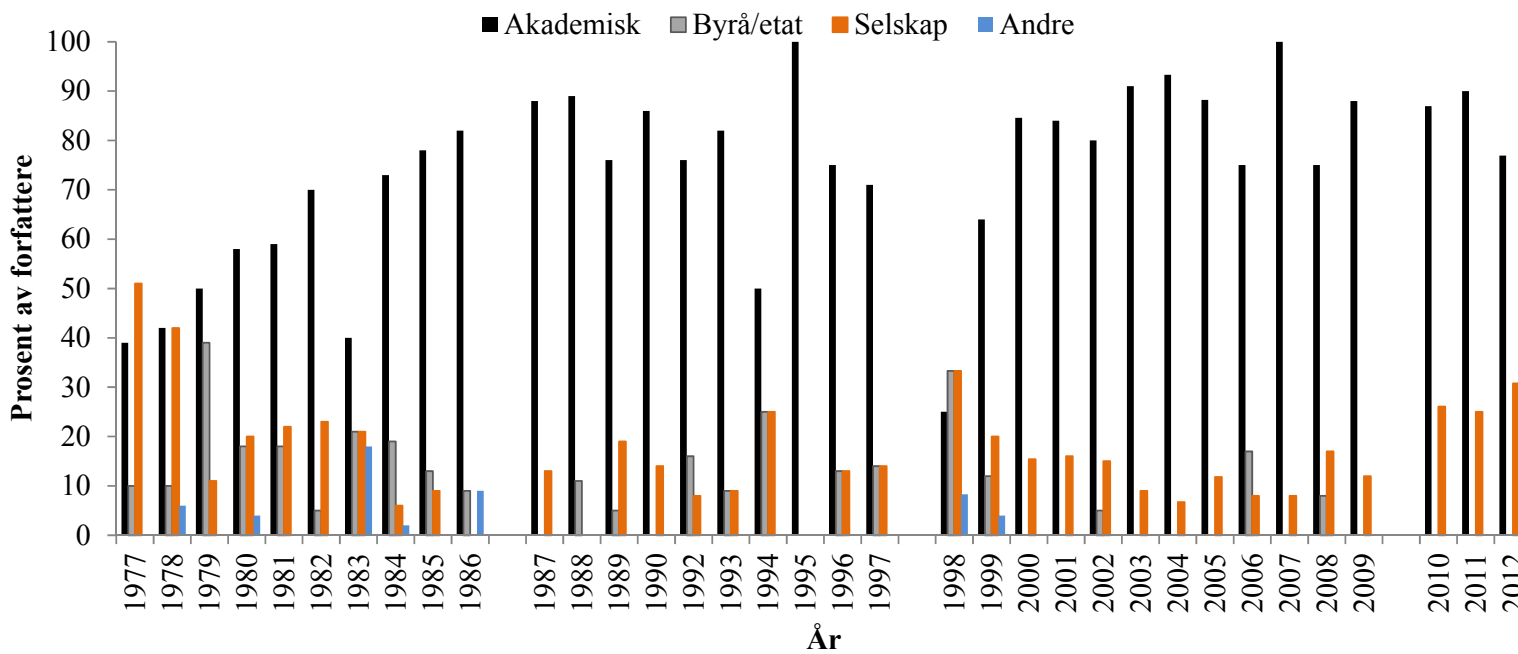
- [APA], American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: APA.
- Balcazar, F. E., Shupert, M. K., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C., & Hopkins, B. L. (1989). An Objective Review and Analysis of Ten Years of Publication in the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management, 10*(1), 7–37. doi: 10.1300/J075v10n01_02
- Cascio, W. F., & Bouderau, J. F. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied behavior analysis* (2 ed.). New Jersey: Pearson.
- Dickinson, Alyce M. (2001). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector. *Journal of Organizational Behavior Management, 20*(3/4), 9–58. doi: 10.1300/J075v20n03_02
- Hantula, D. A. (2006). The Impact of JOBM. *Journal of Organizational Behavior Management, 25*(3), 1–15. doi: 10.1300/J075v25n03_01
- Houmanfar, Ramona. (2013). Greetings and Salutations. *Journal of Organizational Behavior Management, 33*(1), 1–4. doi: 10.1080/01608061.2012.758021
- ISPI©2013. (2013). International Society for Performance Improvement, Resources and services. Hentet 06.11.13, 2013, fra <http://www.ispi.org/content.aspx?id=92&linkidentifier=id&itemid=92>
- Journal of Organizational Behavior Management.). Hentet 3. oktober, 2013, fra http://www.tandfonline.com/loi/worg20?close=32&repitition=0#vol_32
- Kazdin, A. E. . (2011). *Single-Case Research Designs: Methods for Clinical and Applied Settings* (2 ed.). New York, NY: Oxford University Press.

- Keppel, G., & Wickens, T. D. (2004). *Design and analysis: a researcher's handbook*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Lindsley, O. R. (1991). From Technological Jargon to plain English for Application. *Journal of Applied Behavioral Analysis*, 24(3), 449–458. doi: 10.1901/jaba.1991.24-449
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1997). *Analyzing Performance Problems, Or, You Really Oughta Wanna: How to Figure Out why People Aren't Doing what They Should Be, and what to Do about it*: CEP Press.
- Nolan, T. V., Jarema, K. A., & Austin, J. (1999). An Objective Review of the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 83–114. doi: 10.1300/J075v19n03_09
- Poling, A. D., Methot, L. L., & LeSage, M. G. (1995). *Fundamentals of behavior analytic research*. New York: Plenum Press.
- Rummler, G. A. (2001). Performance Logic: The Organization Performance Rosetta Stone. In L. J. Hayes, J. Austin, R. Houmanfar & M. C. Clayton (Eds.), *Organizational Change* (s. 111–132). Reno, Nevada: Context Press.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. 17(7). Hentet fra Practical Assessment, Research & Evaluation, website: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- VanStelle, S. E., Vicars, S. M., Harr, V., Miguel, C. F., Koerber, J. L., Kazbour, R., & Austin, J. (2012). The Publication History of the Journal of Organizational Behavior Management: An Objective Review and Analysis: 1998–2009. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(2), 93–123. doi: 10.1080/01608061.2012.675864

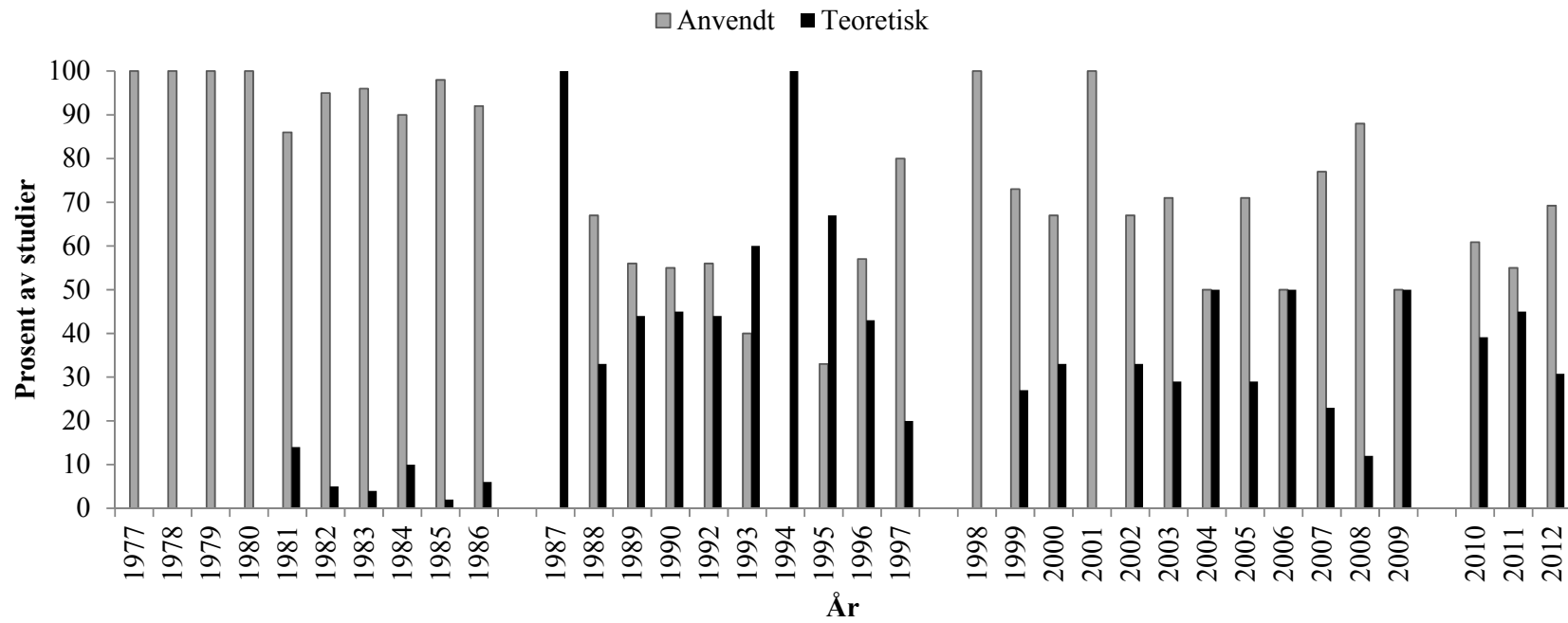
Wolf, M. M. . (1978). Social validity: the case for subjective measurement or how applied behavior analysis is finding its heart. *Journal of Applied Behavioral Analysis, 11*(2), 203–214. doi: 10.1901/jaba.1978.11-203



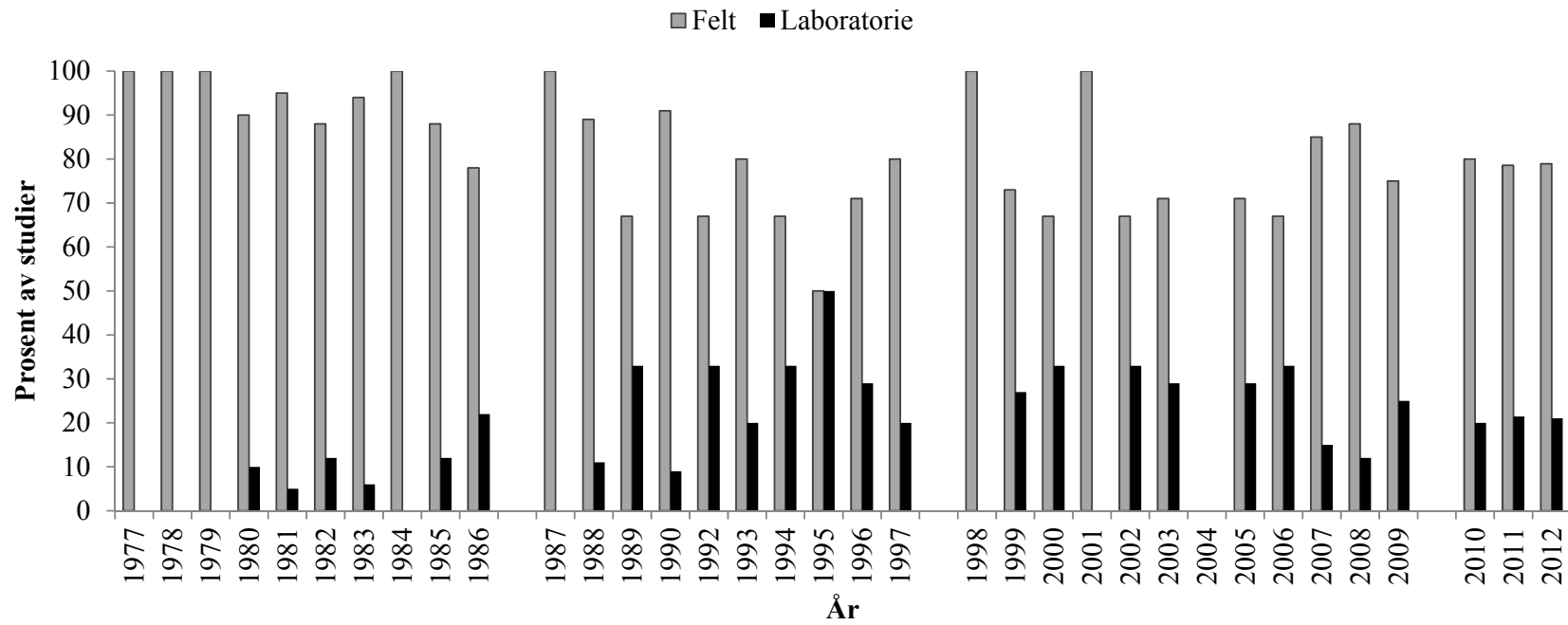
Figur 2. Figuren viser antall artikler publisert i JOBM per år fra 1977 til 2012 kategorisert etter type artikkel, forskning, diskusjon/litteratur gjennomgang eller bokanmeldelse.



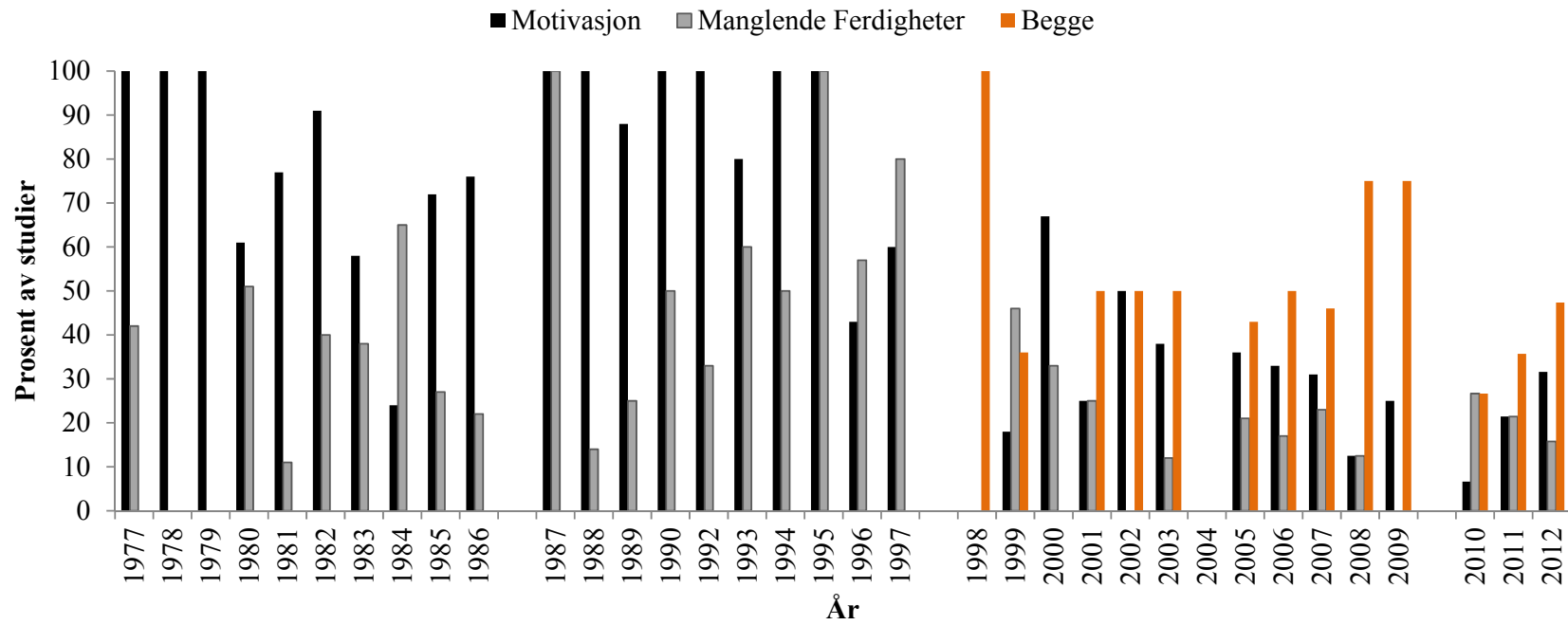
Figur 3. Figuren viser yrkesmessige tilknytning hos samtlige forfattere av artikler publisert i JOBM i fra 2010 til 2012. Yrkesmessig tilknytning for årene 1977 til 2009 gjelder kun førsteforfattere, fra 2010 til 2010 er alle forfattere oppgitt på artikkelens forside kategorisert..



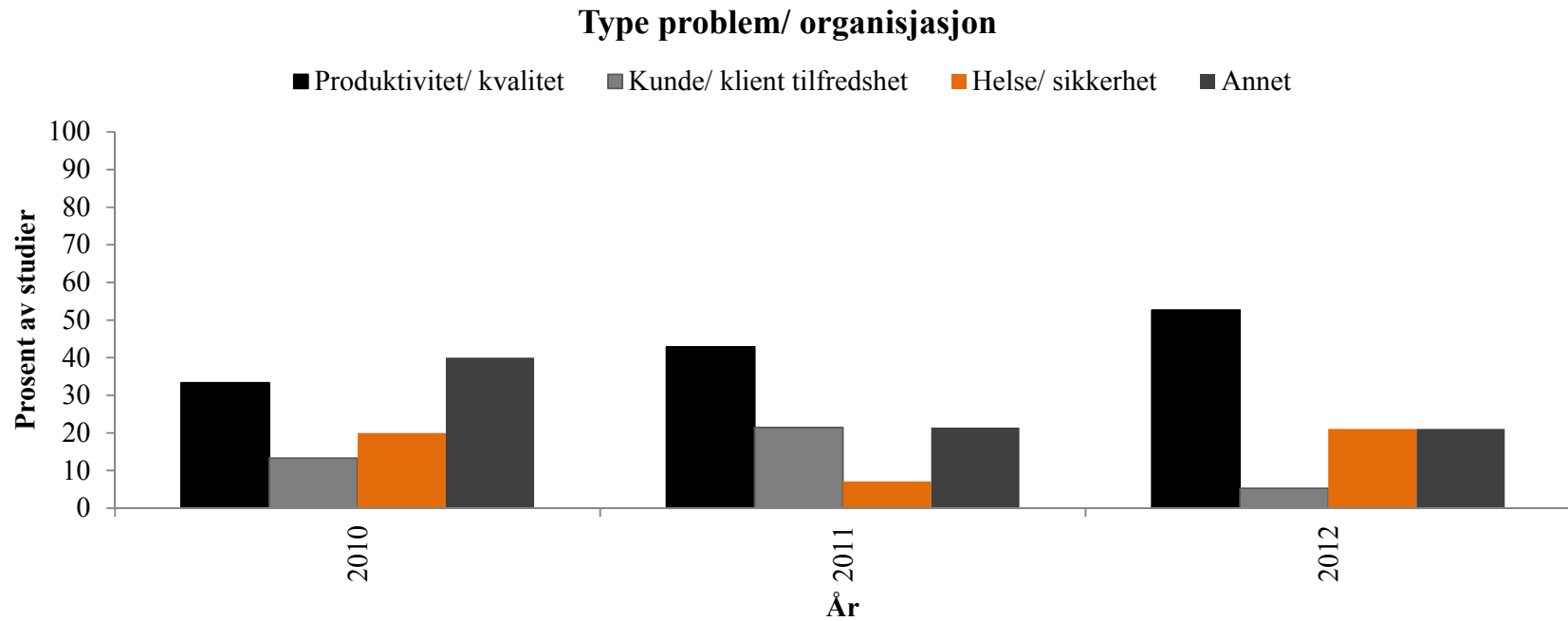
Figur 5. Figuren viser prosentvis fordelingen av studier klassifisert som *anvendt* eller *teoretisk* publisert i JOBM fra 1977 til 2012.



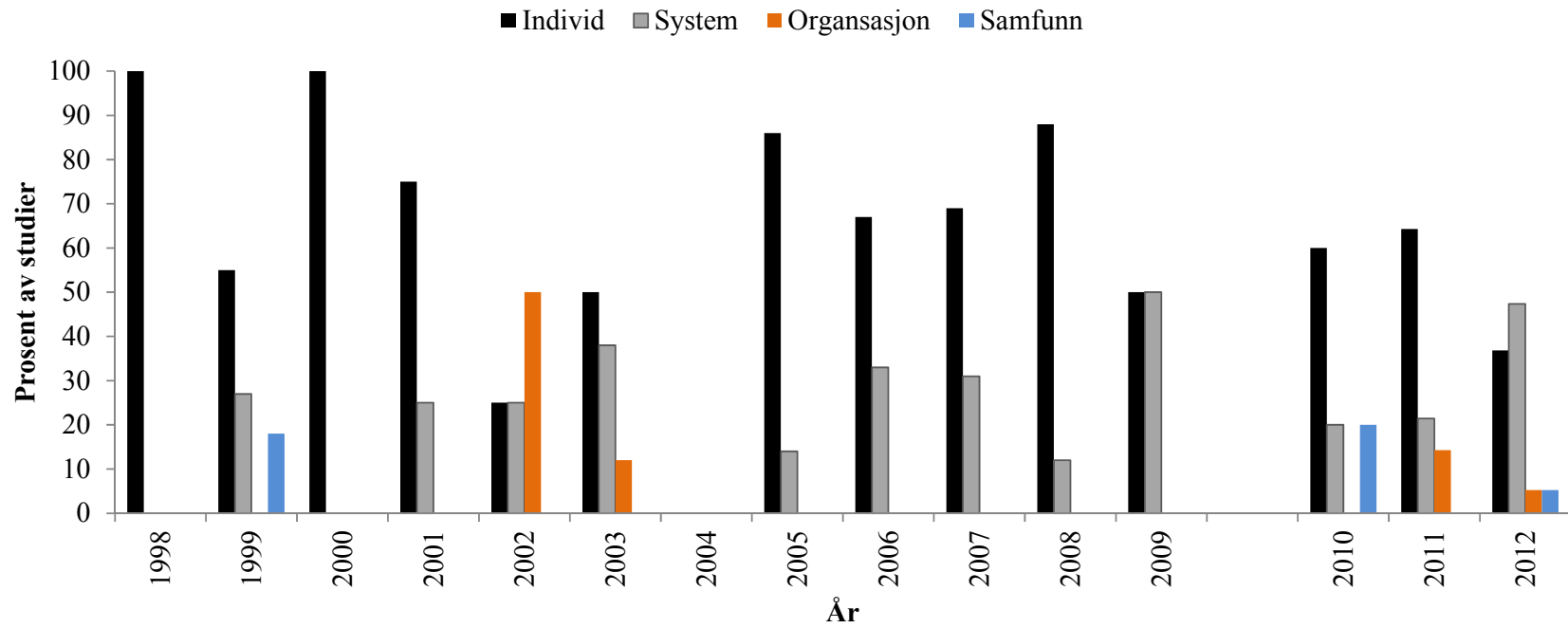
Figur 6. Prosentvis fordeling av studier utført i felten versus i labororiesettinger i artikler publisert i JOBM i fra 1977 til 2012.



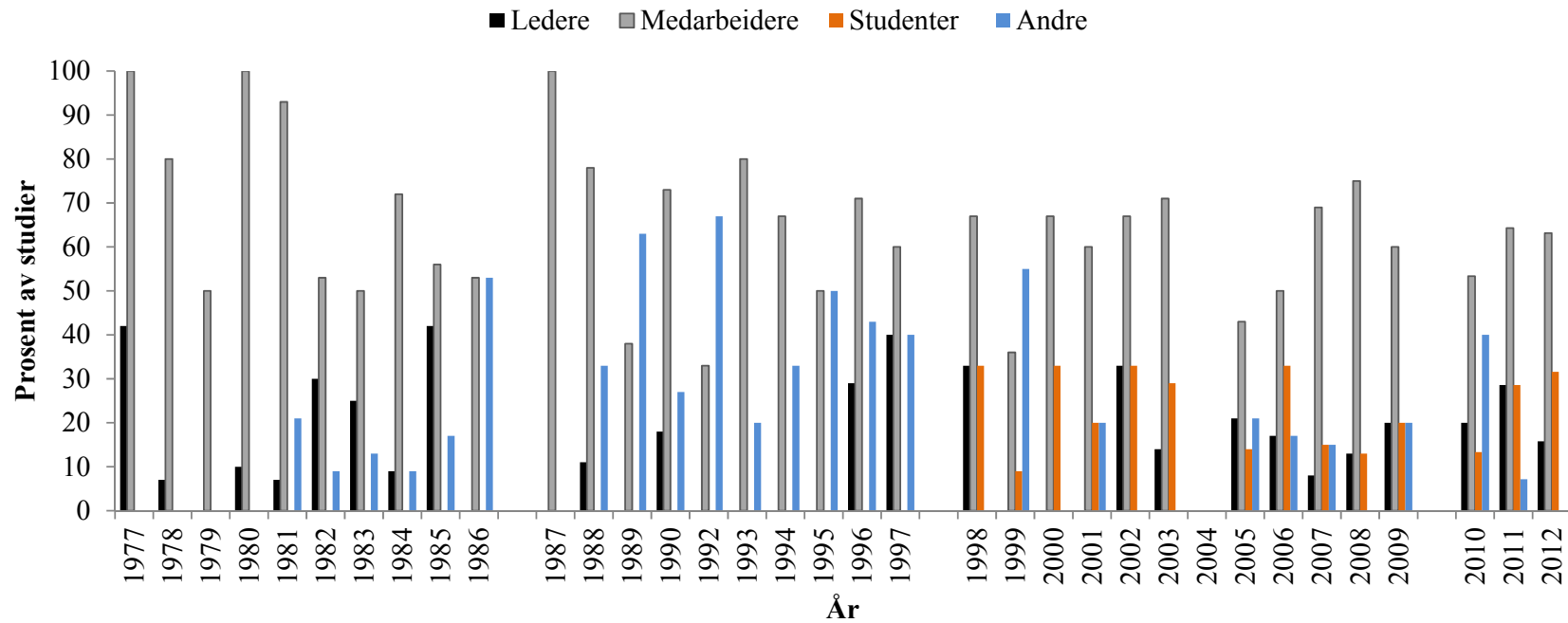
Figur 7. Prosentvis fordeling av prestasjonsproblem på individnivå, kategorisert som enten *motivasjon*, *manglende ferdigheter* eller *motivasjon og manglende ferdigheter/ begge* i studier publisert i JOBM fra 1977 til 2012.



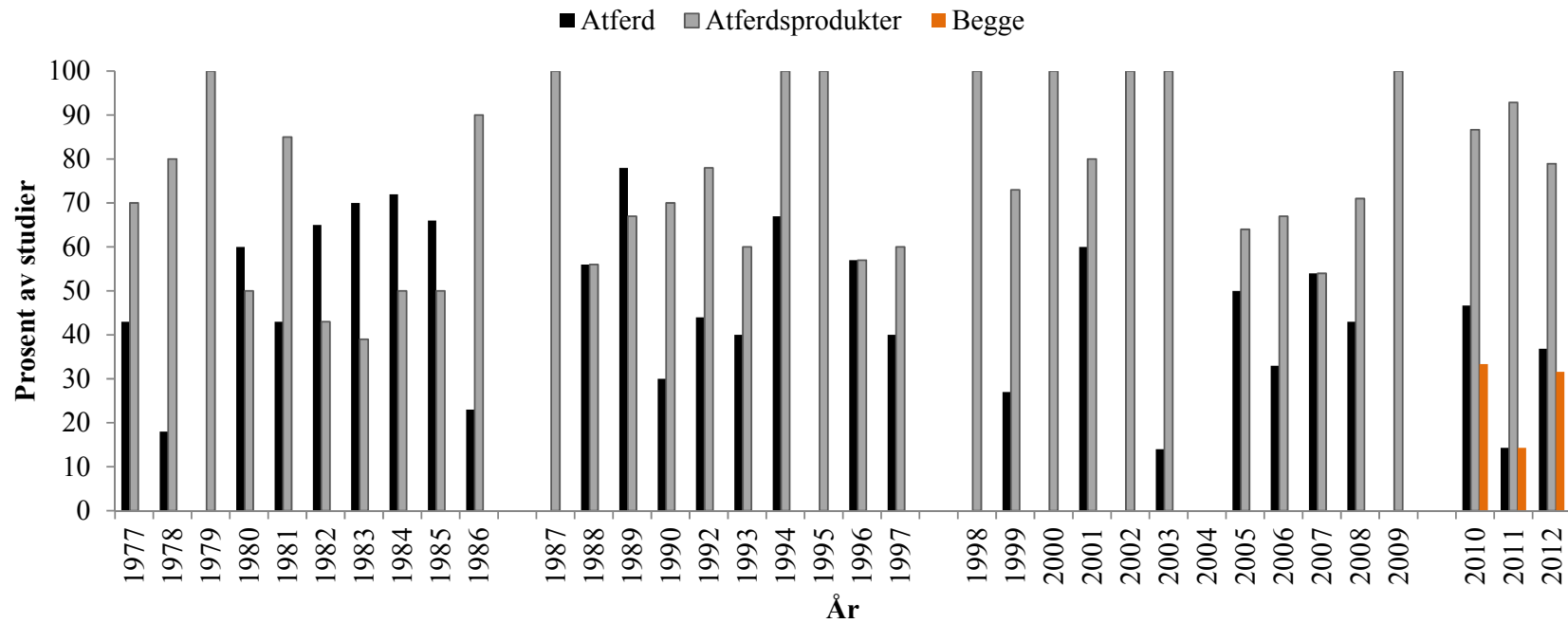
Figur 8. Figuren viser prosentvis fordelingen av problemer på organisasjonsnivå kategorisert som *produktivitet/ kvalitet*, *kunde/klient tilfredshet*, *helse/sikkerhet* eller *annet* i studier publisert i JOBM fra 1998 til 2012.



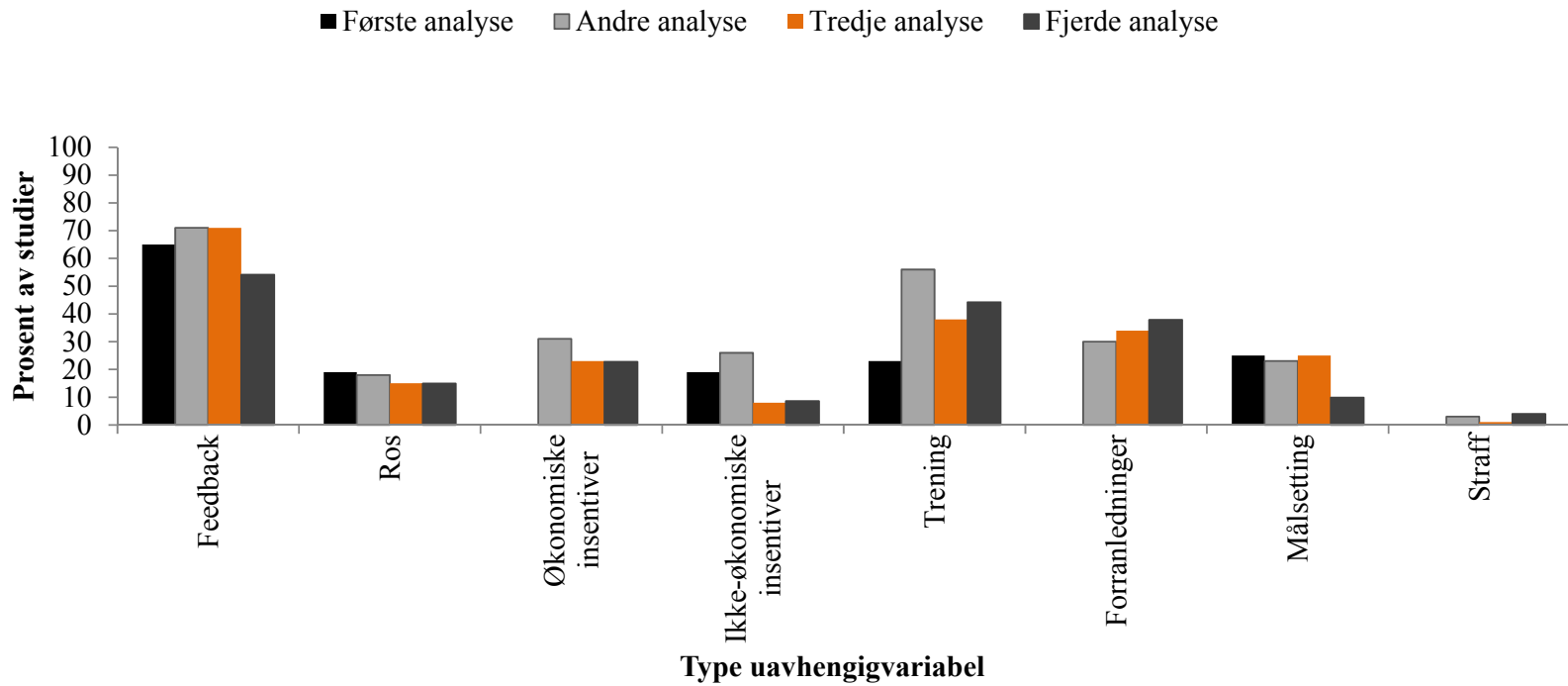
Figur 9. Prosentvis fordeling av analysenivå benyttet i studier publisert i JOBM fra 1998 til 2012, analysenivå var enten *individ*, *system*, *organisasjon* eller *samfunn*.



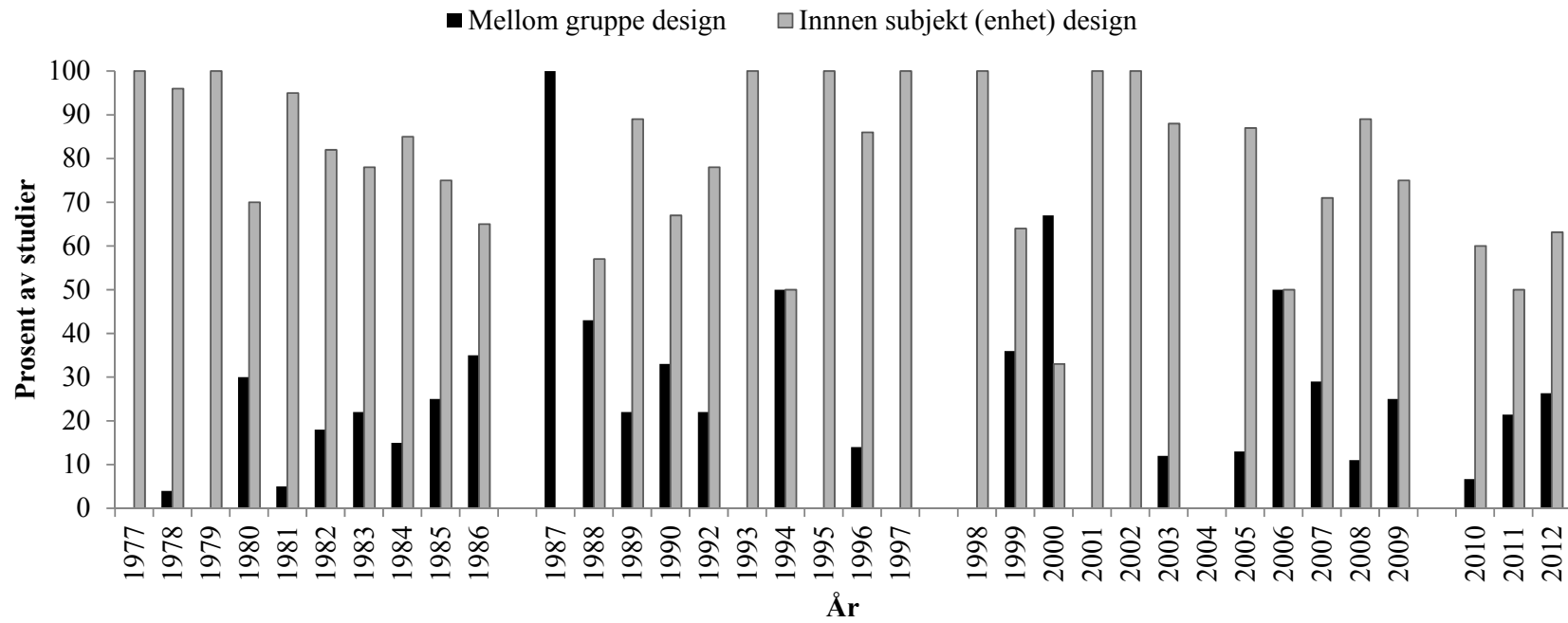
Figur 10. Prosentvis fordeling av deltakere kategorisert som leder, medarbeidere, studenter eller andre i studier i JOBM fra 1977-2012. Noen studier rapporterte flere typer deltakere, prosenten for noen år overstiger derfor 100%.



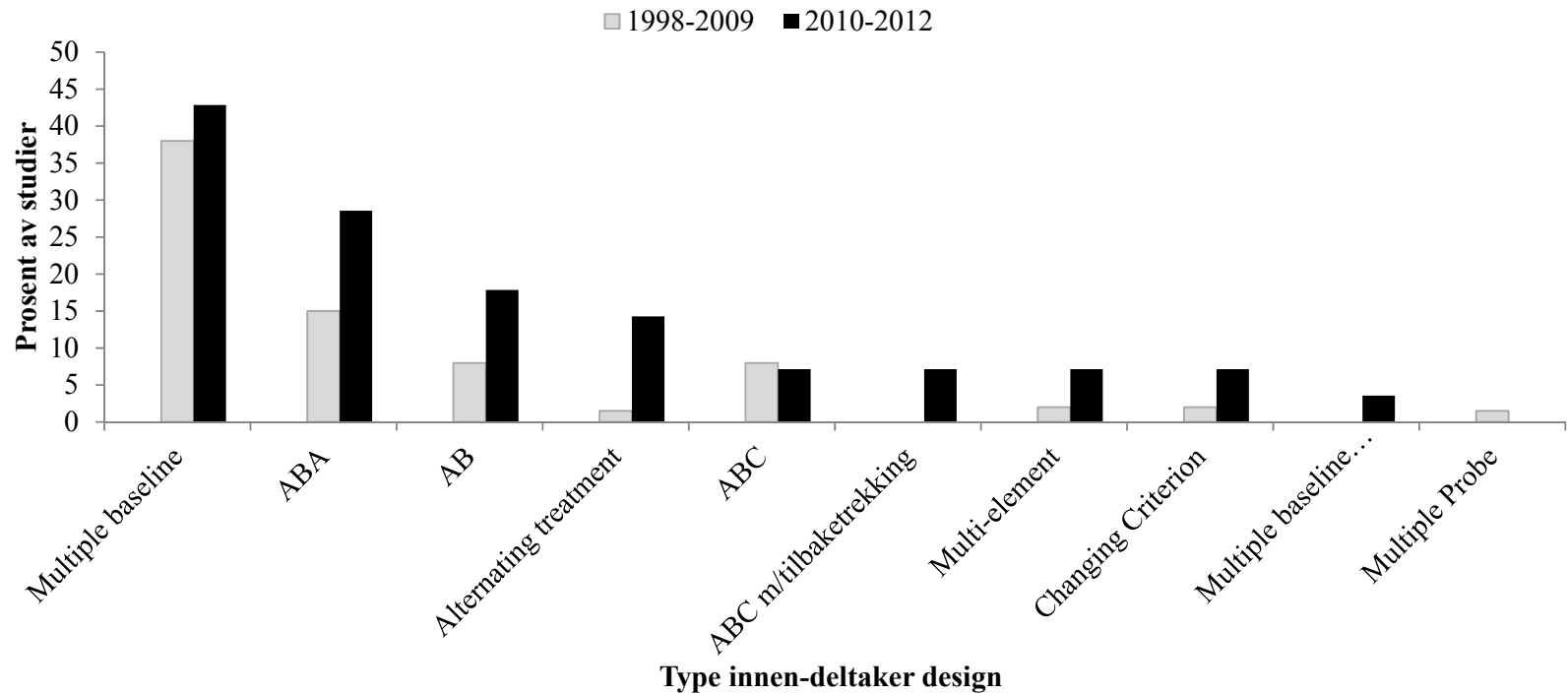
Figur 11. Prosentvis fordeling av studier som undersøkte *observerbar atferd* og/eller *atferdsprodukter* publisert i JOBM fra 1977 til 2012. Flere studier rapporterte om både *observerbar atferd* og *atferdsprodukter* som observasjonsenhet, prosenten for enkelte år overstigere derfor 100%.



Figur 13. Prosentvis fordeling av type uavhengige variabler benyttet i studier publisert i JOBM fra 1977-2012. Type uavhengig variabel var enten *feedback*, *ros*, *økonomiske insentiver*, *ikke-økonomiske insentiver*, *trening*, *foranledninger*, *målsetting* eller *straff*. Noen studier rapporterte om bruk av flere uavhengige variabler slik at prosenten sammenlagt i noen tilfeller overstiger 100%.



Figur 14. Prosentvis fordelig av *Innen-subjekt (enhet) design* versus *Mellomgruppe design* benyttet studier publisert i JOBM mellom 1977 og 2012.



Figur 15. Viser prosentvis fordeling av ulike typer innen-deltaker design benyttet i studier publisert i JOBM mellom 1987 og 2012. Designene var kategorisert som *multiple baseline*, *ABA*, *AB*, *alternating treatment*, *ABC*, *ABC m/ tilbaketrekking*, *multi-element*, *changing criterion*, *multiple baseline m/ tilbaketrekking* eller *multiple probe*.

Prestasjonsledelse: Om effekten av prestasjonsledelse på økonomisk inntjening og ansattes atferd i
en norsk bank

Performance Management: On the Effects of Performance Management upon monetary earnings
and employee behavior in a Norwegian Bank

Mari Dahl Solheim

Sammendrag

Artikkelen tar for seg den økonomiske effekten av et IT-system som ble implementert i en norsk bank for å fasilitere prestasjonsledelse. Implementeringen fant sted i 2011 og avdelingen gikk fra bankens tradisjonelle styresett, til prestasjonsledelse i form av å styre på beste praksis. Hensikten er å undersøke om å styre på atferd sammenliknet med det tradisjonelle styresettet på budsjetter har en større økonomisk gevinst for banken i form av flere kundemøter, flere utlån og salg av spareprodukter. For å undersøke den økonomiske effekten sammenliknes salgstall fra 2010 da banken benyttet tradisjonell budsjettstyring med salgstall fra årene 2011 og 2012 da implementeringen av It-systemet var gjennomført. Tradisjonell styring på budsjett, er styring på historiske data som åpner for variasjon i kundemøtene blant rådgiverne med tanke på struktur og hvilke produkter som ble solgt. Å styre på atferd med konkrete individuelle mål for hver enkelt rådgiver og feedback på disse i IT-systemet begrenser variasjonen blant rådgiverne. IT-systemet fasiliterer feedback til hver enkelt rådgiver på oppnåelse av satte mål og delmål på daglig basis. Artikkelen konkluderer med at systematisk feedback på egen atferd og prestasjonsledelse er mer effektivt enn tradisjonell styring sett fra et økonomisk perspektiv.

Nøkkelord: Norsk banksektor, prestasjonsledelse, beste praksis, feedback, økonomisk effektivitet

Performance management- historikk

Grunnleggende forskning på atferd har forgått det siste århundre og noen av de viktigste bidragsyterne, Pavlov, Thorndike og Watson la fundamentet for det Skinner videreførte til det vi i dag kjenner som atferdsanalyse (Benjafield, 2005). Atferdsanalyse søker å avdekke lovmessigheter for å kunne beskrive, predikere og kontrollere atferd (Hayes & Brownstein, 1986) og ble til å begynne med hovedsakelig anvendt innenfor psykisk helse og utdanning. Utviklingen siden har vært størst på autisme og tiltak innenfor helse og omsorg. Atferdsanalytiske tiltak rettet mot industrien og virksomheter ble først påbegynt mot slutten av 1960-tallet (Daniels & Daniels, 2006; Dickinson, 2001). Både det teoretiske og empiriske bidraget fra B. F. Skinner har vært innflytelsesrikt med henblikk på utviklingen av Organizational Behavioral Management (OBM) som innebærer feltet Performance management (heretter referert til som prestasjonsledelse eller PM) (Dickinson, 2001). Særlig anses boken *Science and Human Behavior* (Skinner, 1953) som svært innflytelsesrik. Spesielt kapittel 25 der temaer som forsterkning av atferd med penger, ulike lønnsordninger (e.g., timelønn og akkordlønn) og den økonomiske verdien av arbeidskraft og goder behandles. Oppsummert har utvikling og implementering av PM-prinsipper i organisasjoner i USA foregått siden 1960-tallet og det finnes mye litteratur på studier der effekten dokumenteres.

Som det fremkommer i Daniels og Daniels (2006) er prestasjonsledelse et presist system for styring av prestasjoner i virksomheter som benytter vitenskapelig utprøvde prinsipper fra atferdsanalyse for å frembringe de beste prestasjonene hos medarbeiderne på arbeidsplassen. Hovedfokuset i PM er videreutvikling av prestasjoner, ikke reparasjon av problemer. Et tiltak som generelt sett anses å være effektivt innen PM er feedbacksystemer (Houmanfar, 2013). Feedback på prestasjoner defineres blant annet som informasjon om prestasjonskvaliteten som gir et individ mulighet til å endre sin atferd (Daniels, 2000). Effekten av feedbackimplementeringer er undersøkt eksperimentelt i en rekke ulike settinger,

eksempelvis oppgaveløsning og disponering av tid hos studenter (Houmanfar & Hayes, 1997), skrivehastighet og presisjon (Tittelbach, Fields, & Alvero, 2008), prestasjons hos terapeut og pasient på et psykiatrisk hjem (Huberman & O'Brien, 1999) og reduksjon av feilplukking av ordre på en distribusjonssentral (Berger & Ludwig, 2007). Senere analyser av blant annet Hopkins og Sears (1982); Komaki, Coombs, og Schepman (1991); Stajkovic og Luthans (1997) har vist at feedbackintervensjoner har ført til både signifikante og substansielle prestasjonsforbedringer på ulike nivåer og settinger i ulike organisasjoner.

Forsterkning versus ros

De atferdsanalytiske prinsippene som benyttes i PM er foranledninger og forsterkningsprosedyrer på ulike forsterknings skjemaer. Labre prestasjoner i virksomheter kan i følge Mager og Pipe (1997) skyldes manglende ferdigheter og/eller manglende motivasjon. Første steg i prosessen for å øke prestasjoner handler om å analysere hva som er årsaken til labre prestasjoner. Det påpekes at det mest sannsynlig vil være lite effektivt å igangsette tiltak for manglende ferdigheter, dersom de labre prestasjonene henger sammen med konsekvensene ved utførelse av et gitt arbeid. Negative konsekvenser kan påvirke motivasjonen, som igjen kan henge sammen med labre prestasjoner. Ved å tilrettelegge foranledninger og konsekvenser kan sannsynligheten for ønsket atferd øke. Forsterkende konsekvenser øker sannsynligheten for gjentakelse av atferden under liknende betingelser i fremtiden (Skinner, 1974). ”Foranledninger er det som får oss i gang, konsekvenser er det som holder oss i gang” (Daniels, 2000, s.22, egen oversettelse).

Stimuluskontroll spiller en fundamental rolle i en rekke dagligdagse aktiviteter, enten det er i en virksomhet eller i hjemmet. Ulike diskriminative stimuli gjør en atferd mer eller mindre sannsynlig avhengig av om den tidligere har vært tilstede eller i nærvær av at en liknende atferd er forsterket. Eksempelvis kan en ny epost fra en potensiell kunde fungere som en diskriminativ stimulus for å besvare eposten, hvis det å besvare epost tidligere har

blitt forsterket. Dinsmoor (1995) beskriver diskriminative stimuli som den kritiske linken mellom nåværende atferd og tidligere forsterkning. Vi snakker om stimuluskontroll når en endring i responsens rate, latens, varighet eller amplitude sees i nærvær av en diskriminativ stimulus (Cooper, Heron, & Heward, 2007; Spradlin & Simon, 2011).

Forsterkningsprosedyrer blir igangsatt for å opprettholde eller øke frekvensen av ønsket atferd. Det er helt vesentlig for en virksomhet at konsekvensene av å utføre ønsket atferd til en hver tid er mer lukrative enn konsekvensene for ikke å utføre ønsket atferd. Som Skinner (1957) skriver ”Men act upon the word and are in turn changed by the consequences of their actions” (s. 1).

Ros må ikke forveksles med forsterkning og ros av prestasjoner er som Daniels og Daniels (2006) påpeker ikke PM. Ros kan klassifiseres som belønning. Belønning defineres til forskjell fra forsterkere ikke funksjonelt (Pierce & Cheney, 2008). Belønning er gjerne noe som blir gitt i gjengjeld for en ytelse, men som ikke nødvendigvis øker sannsynligheten for at atferden gjentas i fremtiden. Cooper et al. (2007) definerer forsterkning som en prosedyre hvor stimulusendring umiddelbart etterfølger en respons og som øker fremtidig frekvens av responsen under liknende betingelser. Sims og Lorenzi (1992) kaller forsterkning av ønsket atferd hos medarbeidere positiv ledelse. Begrepene forsterkning og belønning benyttes om hverandre i en del sosialpsykologisk litteratur. Når belønning som nevnt over ikke er definert ut fra effekt er det uheldig at studier som benytter belønning beskriver det som forsterkningsprosedyrer. Det kan ut fra beskrivelsen late til at effekten av forsterkningsprosedyren uteblir, noe som kan ha en negativ påvirkning sett i henhold til bruk av forsterkningsprosedyrer og PM. Videre påpekes flere av konsekvensene ved bruk av positiv ledelse som fordeler i form av at arbeidernes atferd er forutsigbar sammenliknet med negative sideeffekter som kan forekomme ved bruk av straff. Bruk av straff kan medføre

emosjonell atferd, unngåelse, lavere atferdsrate med mer (Sims & Lorenzi, 1992). God ledelse kan ofte sees gjennom medarbeidernes prestasjoner.

Flere studier viser at ulike forsterkerpreferanser medfører at ulike stimuli kan fungere som forsterkere (Piazza, Roane, & Karsten, 2011). Som nevnt ansees feedbackintervensjoner som effektive PM tiltak for prestasjonsforbedring (Houmanfar, 2013), men det bør påpekes at feedback ikke er ensbetydende med forsterkning. I en studie av Rodriguez (2011) ble ulike forsterkere benyttet i en virksomhet der målet var at ansatte skulle redusere antall utestående betalinger fra kunder, samt redusere tiden betalingen var utestående. Forsterkerne som ble levert kontingent på oppnådde mål var blant annet penger, ros og feedback. Ved å benytte flere typer belønning økte sjansen for at de ansattes forsterkerpreferanser ble møtt. Konklusjonen i studien var at tiltaket var effektivt.

Forsterkningsskjema

Forsterkningsskjemaer beskriver forsterkningsbetingelser eller under hvilke betingelser forsterker leveres (Daniels & Daniels, 2006; Pierce & Cheney, 2008). På et kontinuerlig forsterkningsskjema vil forsterker leveres hver gang målatferden fremvises. Leveres forsterker noen ganger, men ikke alle ganger målatferd fremvises, er forsterkningsskjemaet såkalt intermitterende (Cooper et al., 2007). Intermitterende forsterkning er mer vanlig enn kontinuerlig forsterkning i den virkelige verden. Det kan på mange arbeidsplasser være vanskelig å forsterke hver eneste forekomst av en atferd (Daniels & Daniels, 2006). En fordel med intermitterende forsterkning er blant annet at det er enklere å unngå metning. Metning vil si at forsterkeren mister sin effekt. Samtidig er det viktig at det ikke går for lang tid mellom hver forsterker eller at forsterker tilbakeholdes slik at atferdsraten synker (Daniels & Daniels, 2007).

I en studie av Goomas (2012a) ble kontinuerlig feedback benyttet som forsterker for ansatte på en distribusjonssentral. Umiddelbar feedback på presisjon og prestasjon ble levert

på et kontinuerlig skjema ved hjelp av trådløse håndholdte skannere. Kartonger ble skannet med skanneren og satt på paller dersom kartongen var riktig i henhold til bestillingslisten. Skannerne ga den ansatte umiddelbar feedback på om den skannede kartongen var riktig eller gal i forhold til bestillingslisten. Resultatet av tiltaket var en reduksjon i antall feil i forhold til bestillingslister, og høyere rate på plukking av kartonger. Ved å innføre skannere reduserte bedriften utgiftene ved feilplukking som var vesentlig høyere da det kun ble brukt sjekklister.

Det påpekes av blant annet Daniels (2000) at feedback i likhet med forsterkning er mest effektiv når den følger umiddelbart etter atferd, og at utsettelse i tid er med på å svekke effekten. Flere studier har vist at feedback på prestasjoner fungerte som en forsterker i noen virksomheter (Downing & Geller, 2012; Goomas, 2012b; Johnson & Dickinson, 2010; Myers, McSween, Medina, Rost, & Alvero, 2010). Dagens informasjonsteknologiske muligheter gir anledning til å gi feedback uavhengig av tid og sted. Datamaskiner, nettbrett og andre trådløse håndholdte datamaskiner gjør det mulig for stadig flere virksomheter å kunne overholde prinsippet om umiddelbar forsterkning og eller feedback. Utviklingen gjør det mulig å implementere PM-programmer i en rekke virksomheter (Goomas, Smith, & Ludwig, 2011). Goomas et al. (2011) fant at kontinuerlig feedback på gruppeprestasjon på definerte mål økte effektiviteten. Totalt antall artikler pakket per gruppe, per dag økte ved innføring av digital tavle, tavlen viste mål og antall pakke artikler per gruppe. En studie gjennomført av Slowiak, Dickinson, og Huitema (2011) undersøkte effekten av timelønn versus akkordlønn med hensyn til påvirkning av frekvensen på å be om feedback på egen produksjon hos deltakerne. Studien viste at både gruppen som mottok akkordbetaling og gruppen som mottok timebetaling, uavhengig av produksjonsrate ba om feedback på egen produksjon ofte og mer eller mindre likt. Konklusjonen fra studien var at akkordlønn ikke påvirket forstrekningsverdien av det å be om feedback sammenliknet med timebetaling. I tillegg

indikerte den høye raten at å be om feedback på egen produksjon var forsterkende, uavhengig av korrelasjonen til differensielle forsterkere for begge gruppene.

OBM- forskning

Omfanget av forskningen på OBM generelt og PM er fortsatt noe begrenset sammenliknet med annen atferdanalytisk forskning som for eksempel autisemeforskning. Autisemeforskningen har dominert slik at annen forskning, også (OBM) har en proporsjonalt sett mindre andel av fremlegg på den årlige *Association for Behavior Analysis International* (ABAI) konferansen. Både *International Society for Performance Improvement* (ISPI) og *Organizational Behavior Management (OBM) Network* OBM er to viktige bidragsytere på den amerikanske siden med hensyn til publikasjon av studier på PM implementeringer. ISPI ble grunnlagt av atferdsforskere og deres studenter allerede i 1962 da som *National Society for Programmed Instruction* (NISPI) med fokus på utvikling av teknologi innenfor prestasjonsledelse. Både ISPI og OBM Network fungerer i dag som interesseorganisasjoner for fagfeller med det formålet å løse organisatoriske utfordringer ved å bruke atferdsanalytiske prinsipper. ISPI publiserer de akademiske tidsskriftene *Performance Improvement Journal* (PIJ) og *Performance Improvement Quarterly* (PIQ) som er mer rettet mot praktiserende i feltet (ISPI©2013, 2013). OBM Network publiserer *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM) ("About the OBM Network," 2013).

Litteratur på PM i Norge er sammenliknet med USA er svært begrenset selv om det allerede på 1980 tallet ble påpekt av flere (Andreassen & Wadel, 1989; Railo, 1985; Railo, Matson, & Johansen, 1988) at prinsippene er overførbare til norsk næringsliv. Overføring og utbredelse av PM til norsk næringsliv ser ut til å la vente på seg basert på tilgjengelig litteratur. Studier av PM-implementeringer i norske virksomheter tilsvarende eksemplene gitt over finnes ikke. De spesifikke beskrivelsene og dokumentering av tiltakene på det analysenivået som er ønskelig i denne sammenhengen er heller ikke tilgjengelig fra

idrettsverden. Vik (2007) tar for seg prestasjonsledelse både i ulike norske bedrifter og i idrettsverden, deriblant Marit Breivik sin suksess med det norske håndball landslaget og overlevelsen til Ekornes fabrikk. Innfallsvinkelen i Vik (2007) tilfaller kategorisk sett likevel ikke vitenskapelig litteratur på PM, da det i hovedsak fokuseres på historien heller enn beskrivelser av betingelsene og tiltakene som ble implementert. Litteratur på PM i Norge sammenliknet med USA synes å være svært begrenset og mer anekdotisk enn vitenskapelig.

Med utgangspunkt i litteraturen på prestasjonsledelse fra blant annet Daniels (2000) og Daniels og Daniels (2006; 2007) og studien på feedback er formålet med den følgende studien å belyse effekten prestasjonsledelse, i betydningen å styre på atferd sammenliknet med styring på historiske data som for eksempel regnskap og oppnådd budsjett i en norsk bank.

Problemstillingen for den følgende studien er: Hva er effekten av implementeringen av et feedbacksystem i en norsk bank med tanke på prestasjon hos bankens rådgivere på antall kundemøter, utlån og innskudd?

Metode

Design

Utgangspunktet for studien er bankens nåværende situasjonen. Studien baseres på retrospektiv informasjon hentet fra konsulentselskapet som sto bak implementeringen av IT-systemet, mens tall ble hentet fra banken. I atferdsanalytisk forskning anses eksperimentelt design som gullstandard. I denne studien er imidlertid intervensjonen allerede foretatt, noe som utelukket et eksperimentelt design. Prestasjonsledelse er et komplekst fenomen, og vil i denne sammenhengen være uinteressant isolert sett. En bør derfor tilnærme seg det kontekstualistisk. Når det interessante fenomenet er komplekst, og avgrensingen mellom fenomenet og konteksten er uklar bør fenomenet studeres slik det forekommer i ”det virkelige liv” (Yin, 2009). Dette muliggjør studier av komplekse interagerende årsakssammenhenger (Benbya & McKelvey, 2006; Kazdin, 2011). For å forstå ulike nåværende fenomener som i

denne studien, må ofte tidligere hendelser studeres blant annet for å forstå prosesser som ligger til grunn. Prosessene kan være en del av forklaringen på den nåværende situasjonen (Kazdin, 2011). Det metodiske valget for studien falt derfor på en ex post facto design. Dette er en ikke-eksperimentell design der de avhengige og uavhengige variablene analyseres i ettertid. Fenomener som studeres ved hjelp av en ex post facto design kan være av like stor viktighet som fenomener som studeres eksperimentelt, men ulike årsaker forhindrer en eksperimentell design. Designen er ofte brukt innenfor medisinsk forskning og forskning knyttet til oppvekstvilkår, sosial status og utdanning. Av ulike årsaker vil det ofte være etiske komplikasjoner knyttet til randomisering av grupper og manipulering av variabler som forhindrer eksperimentelle studier (Ary, Jacobs, Razavieh, & Sorensen, 2010). Designen er egnet når det allerede foreligger en forskjell mellom gruppene, og hensikten med den retrospektive analysen er å undersøke mulige relasjoner og effekter på de avhengige variablene forårsaket av de uavhengige variablene (Cozby, 2009). Slutninger om årsakssammenhenger kan ikke alltid utledes fra retrospektive analyser, men som det påpekes av Ary et al. (2010) belyser analysene ofte spørsmål som senere kan undersøkes systematisk.

Validitet og reliabilitet må tas hensyn til når en skal vurdere om det finnes en årsakssammenheng. Et aspekt som validitet adresserer er spørsmålet om hvor godt et konstrukt gjenspeiler virkeligheten, altså hvor godt måles det man ønsker og måle og i hvilken grad dataene kan sies å være gyldige (Skog, 2004). I hvilken grad endringer på de avhengige variablene antall kundemøter, innvilgede lån i NOK og totalt innskudd i NOK kan tilskrives den uavhengige variabelen feedbacksystemet eller andre ukontrollerte variabler, sier noe om studiens grad av indre validitet (Cooper et al., 2007). Konsulentselskapets systematiske analyser for å avdekke key performance indicators (KPI) i banken er med på å validere tiltaket. Analysene avdekker hvilke atferder eller KPI-er som fungerer et sted og setter disse i system for å teste om de fungerer i andre avdelinger. Resultatene i den

forliggende studien vil, hvis positive fungerer som nok en validering av tiltaket fra konsulentselskapets side. Reliabilitet i studier omhandler konsistens, hvor vidt en vil få samme data dersom studien replikeres (Sidman, 1960). Reliabilitet handler derfor om dataenes pålitelighet.

Datainnsamling og analyse

Samtlige av bankens rådgivere som jobbet mot personmarkedet, på tvers av kontorer i avdelingens fem regioner utgjorde analysenivået i studien. Salgstall, måloppnåelse og møteaktivitet med mer ble automatisk registrert i IT-systemet fra 01.01.2011 og registreres fortsatt i skrivende stund. Tallene var tilgjengelig i IT-systemet med bruker-ID og passord fra konsulentselskapet. Salgstall på rådgivernivå for årene 2010, 2011 og 2012 ble skaffet tilveie av banken da salgstallene for 2010 ikke var tilgjengelig i IT-systemet. Sammenliknet med samme data fra IT-systemet inkluderte dataene fra banken også et fåtall rådgivere som av ulike årsaker ikke var brukere av IT-systemet. Totalt antall brukere og totale salgstall var derfor noe høyere enn tilsvarende tall hentet fra IT-systemet.

Rådataene fra banken ble behandlet i excel og SPSS der en avhengig t-test ble gjennomført for å undersøke om det var statistisk signifikante forskjeller i gjennomsnittene for 2010, 2011 og 2012 (Field, 2009; Howitt & Cramer, 2008). Gjennomsnittet fra baseline år 2010 ble sammenliknet med gjennomsnittet i intervensjonsårene 2011 og 2012 på hver av de tre avhengige variablene – antall kundemøter, innvilgede lån og totalt innskudd i banken.

Prosedyre

Konsulentselskapet. Konsulentselskapet som stod bak PM-implementeringen i banken studien omhandler er anonymisert og vil heretter bli referert til som konsulentselskapet eller selskapet. Feedbacksystemet som ble implementert i banken er et IT-systemet som tilpasses den enkelte virksomhet og dens behov slik at virksomheten kan fokusere på det som er definert som beste praksis for nettopp dem. Konsulentselskapet ble

grunnlagt i 2004 i Oslo og hadde i 2006 de første internasjonale klientene, i dag er selskapet etablert i flere norske og internasjonale byer. Konsulentselskapet bygger på fire grunnsteiner: beste praksis, umiddelbar feedback, positivt sosialt press og prestasjons- coaching.

Konsulentselskapet er av den oppfatningen at definering av prestasjonsstandarder er en helt avgjørende betingelse for at medarbeidere skal lykkes og tilegne seg nødvendige relasjonelle ferdigheter. Betegnelsen KPI benyttes om prestasjonsstandarder i konsulentselskapet i dag.

Konsulentselskapet hjelper virksomheter å praktisere beste praksis ved å avdekke og implementere riktig atferd i hverdagen for ansatte.

Banken. Avdelingen som studien tar for seg var den første avdelingen i samarbeidet mellom konsulentselskapet og banken. Konesjonen ble gitt i 1996 og banken dekker i dag alle banktjenester. Nøkkeltall for 3. kvartal 2012, viste at banken hadde forvaltningskapital på 74 258 millioner kroner, 877 årsverk i konsernet, 244 000 personkunder, 36 500 kunder. Rentene bankene en gang tjente på lån er ikke de samme i dag. Konkurransen er spissere med flere aktører. Mye av informasjonen og tjenestene er tilgjengelige i nettbanken eller per telefon, noe som har endret bankenes inntjeningsmuligheter og gitt et stadig krympende behovet for fysiske bankfilialer. For bankens overlevelse handler det om å ha fornøyde kunder som benytter bankens tjenester for å dekke alle økonomirelaterte behov, såkalte totalkunder.

Beslutningen om å ta i bruk IT-systemet ble fattet av den nye avdelingsdirektøren som tiltrådte i 2011. Avdelingsdirektøren hadde kjennskap til konsulentselskapet fra tidligere. Implementering av IT-systemet var et personlig krav for å tiltre stillingen. Konsulentselskapet leverte kun programvaren til IT-systemet, banken benyttet ikke hjelp fra konsulentene i konsulentselskapet i verken oppstartsfase eller i tiden etter implementeringen. En nedbemanning på ca 100 personer ble gjennomført før oppstart. Oppstarten tok 2 måneder og det tradisjonelle ledersystemet ble byttet ut med fullt fokus på atferd. Bank og finansnæringen

har fra tidligere en lang tradisjon for tradisjonell styring på resultater. Styring på atferd i form av beste praksis i en bank er således utradisjonelt.

Definisjon av beste praksis. Frem til 01.01. 2011 var det relativt stor variasjon mellom rådgiverne med tanke på salg og hvilke produkter hver rådgiver solgte mye og lite av, eksempelvis forsikring, sparing eller utlån. Ved å studere de mestselgende rådgivernes konkrete atferd i kundemøter var det mulig å utarbeide en prestasjonsstandard.

Hva er vi gode på? Hvem er best på akkurat det området? Hvordan kan alle som må, bli gode på det området? Dette var noen av spørsmålene som måtte besvares i de innledende rundene for å finne frem til og definere beste praksis. Det viste seg at de mestselgende rådgiverne avdekket kundens behov på flere områder enn det kunden opprinnelig oppsøkte banken for informasjon om. Kunden kunne eksempelvis initiere et møte for informasjon om lån. De mestselgende rådgiverne avdekket i tillegg til lån eventuelle behov for andre breddeprodukter, e.g., sparing.

Lovene og forskriftene fra finansdepartementet la i stor grad føringer for det som ble beste praksis. I henhold til "Finansavtaleloven. (1999). Lov om finansavtaler og finansoppdrag (finansavtl.)" var rådgiverne lovpålagt å opplyse kundene om visse produkter i tillegg til de produktene som opprinnelig ble diskutert i møtet. Eksempelvis var rådgiverne lovpålagt å opplyse om forsikring i møter der lån ble diskutert og en eventuell søknad ble lagt inn. Lovpålagt restriksjon mot signering i første møte var også med på å beskytte og ivareta kundens interesser.

Kategoriseringen av breddeproduktene i banken dannet grunnlaget for det som ble definert som KPI-er. Banken definerte fem KPI-er: ny-salg, utlån, skade, person og sparing. Ny-salg inkluderte alle nye salg av breddeprodukter til kunder. *Utlån* inkluderte alle typer lån og etterservice på lån. *Skade* og *person* var forsikringer og sparing inkluderte alle typer spareprogrammer.

Ved å definere KPI-er fikk rådgiverne sjekkpunkter for hvilke behov hos kunden som skulle avdekkes i breddemøtene. Med KPI-ene skulle banken kunne tilby lik praksis på tvers av

rådgivere og regioner, samt ivareta kvaliteten i breddemøtene. Antall breddemøter skulle kunne predikere antall salg av breddeprodukter og konverteringsraten skulle bli én. Målet på antall møter ble satt til 10 møter i uken per rådgiver. For å klare ukens mål måtte 50 % av ukens møter og 25 % av den påfølgende ukens møter være booket. Fem møter for inneværende- og to til tre bookedde møter for påfølgende uke. Breddemøtene hadde en estimert verdi på 20 000 kr per møte.

Elektronisk feedback satt i system var den uavhengige variabelen i denne studien. Feedback til rådgiveren ble også gitt gjennom såkalte pep-talks og andre møter. Dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

De avhengige variablene som ble studert var antall kundemøter og to KPI-er – totalt utlån og totalt innskudd i NOK. Innskudd inkluderte noe mer enn KPI-en sparing. Totalt innskudd var den totale summen av alle bankkunders beholdning. Totalt innskudd kunne øke som et resultat av solgte spareavtaler eller engangsinnskudd fra bankkunder uavhengig av spareavtaler. Valg av de avhengige variablene er basert på at en eventuell økning på lån og innskudd ikke ville funnet sted, uten en økning i den første avhengige variabelen: antall kundemøter. Ved en signifikant økning fra 2010 til 2011 og 2012 vil det bety at rådgiverne i banken lykkes med å gjennomføre beste praksis i forhold til to av de definerte KPI-ene.

IT-systemet. IT-løsningen konsulentselskapet leverte til banken ble oppdatert hver natt og var periodisert i uker. IT-løsningen var nettbasert og krevde bruker-ID og passord. Nesten alle rådgiverne hadde tilgang på IT-systemet med egen bruker-ID, kun et fåtall var av ulike grunner ikke brukere av systemet. Oppbygningen av IT-systemet var nivådelt i henhold til de ulike nivåene for ansatte i banken, e.g., rådgivere, kontorsjef, regionssjef osv. Videre var IT-systemet også delvis transparent, som ga noe informasjon om prestasjoner på samme nivå som den påloggede. IT-systemet blir av konsulentselskapet beskrevet som et system for selvledelse der ”det skal være enkelt å være god”. En av fordelene som i tillegg ble påpekt var

at IT-systemet ikke forsvinner eller trekkes tilbake når de eksterne konsulentene forsvinner, noe som kan forekomme ved bruk av andre metoder som Lean- growth.

Møter ble loggført av rådgiverne i Outlook som fungerte som en elektronisk avtalebok. Outlook var koblet opp mot og sendte automatisk informasjonen til IT-systemet. Informasjonsstrømmen mellom Outlook og IT-systemet ga automatisk oppdatering av møteaktivitet i IT-systemet og avlastet rådgivernes tid.

Rådgiverne hadde til en hver tid tilgang på feedback på egne prestasjoner på antall møter og KPI-ene, fremsilt som statistikk. I tillegg til egen status var noe statistikk på kontoret og regionen til den påloggede tilgjengelig i IT-systemet. Eksempelvis kunne rådgivere se statistikk på de 10 mestselgende rådgiverne per kontor, eller hele region samlet. For å se egen prestasjon på KPI-ene logget rådgiverne seg på IT-systemet, valgte sin region, sitt kontor og deretter eget navn. To valgmuligheter ble da tilgjengelig, ”scorecard” og ”undersøkelse”. ”Scorecard” inneholdt ulike valgmuligheter i forhold til rapporter. Tilgangen på rapporter var avhengig av hvilket nivå den påloggede jobbet på. Bankdirektøren hadde for eksempel tilgang på alle rapporter, mens rådgiverne hadde færre rapporter tilgjengelig.

Selfmanager. ”Selfmanager” fra ”scorecard” kan beskrives som en personlig oversiktsside. Siden viste rådgiverens progresjon i forhold til mål på KPI-ene for innværende uke og måned. Siden viste også ukentlige skriftlige tilbakemeldinger fra leder til rådgiver for innværende måned. En oversikt over oppgaver med tre kategorier: ikke utførte oppgaver, oppgaver de neste 14 dagene og utførte oppgaver var synlig med forfallsdato. I tillegg til standardinnstillingene for tidsperioden på statistikken på ”selfmanager”, kunne tidsperiode og sammenlikningsperiode velges for enkelte statistikker. For eksempel antall solgte breddeprodukter i juni 2012 sammenliknet med juni 2011. Oppfatningen til konsulentselskapet var at feedback på egen atferd er helt avgjørende for å bli god på et

område. IT-systemet ga mulighet til innhenting av atferdsspesifikk feedback på egne prestasjoner i forhold til målene på antall møter og KPI-ene som ble satt for rådgiverne.

Evaluering av egen innsats ble foretatt i begynnelsen av hver uke. E-post ble sendt til rådgiverne hver mandag som en påminner for å evaluere egne prestasjoner fra foregående uke i forhold til resultatene på KPI-ene i ”selfmanager”. I tillegg til evaluering, ble videreutvikling og spesifikke mål for den påfølgende uken satt opp i ”selfmanager”. Direktøren hadde et spesialtilpasset oppsett i IT-systemet som ga oversikt over alle nivåer i banken. Manglet evalueringer fra rådgivere ble rådgiverens leder ringt for å sikre at evalueringen kom på plass.

Tips. Et viktig verktøy for rådgiverne i arbeidet med møtebooking var ”tips”- siden tilgjengelig i IT-systemet. Banken bestod også av en eiendomsmegleravdeling. Tips i IT-systemet om potensielle kunder kom i hovedsak fra meglernes, men kunne også sendes fra rådgivere til meglere. Tips kom ofte etter en visning da megler kunne spørre kjøperen om de hadde finansieringen i orden. Hvis svaret var nei kunne megler legge til vedkomnes navn i ”tips”, slik at rådgiver kunne kontakte vedkommende for et breddemøte. Dette forutsatt at den potensielle kunden samtykket til at megler tipset rådgiver. ”Tips” var tilgjengelig for alle rådgivere som eget valg fra ”scorecard” eller fra ”selfmanager”. ”Tips” viste en oversikt over innkommende tips. Tipsene ble sortert etter kategoriene ”nye”, ”åpnet”, ”i arbeid”, ”på vent”, ”vunnet”, ”tapte”, ”utgåtte” eller ”kastet” og kom enten fra megler, referansekunder eller fra ”røde kunder”. Sistnevnte var de kunder som etter møte med banken ikke var fornøyd og krysset av på de laveste verdiene på tilfredshet i kundeundersøkelsen. ”Røde kunder” dukket opp i ”tips” som ”frustrert” indikert med et rødt fjes. Referansekunder var de kundene som i kundeundersøkelsen oppga en eller flere på spørsmålet: ”Hvor mange kjenner du som kunne ha behov for en tilsvarende rådgivning og gjennomgang av sin privatøkonomi, og som vi kan kontakte?”. Konsulentselskapet var av den oppfatning at kunder generelt er mer komfortable med å oppgi i antall bekjente, enn å oppgi navn på bekjente i undersøkelsen. IT-systemet viste

referansekundes kontaktinformasjon, og rådgiver måtte i neste steg kontakte referansekunden for å få kontaktinformasjon på de(n) bekjente.

Andre tiltak for å skaffe nye kunder og møter fra bankens side var utsending av informasjon til familier med barn som skulle døpes eller konfirmeres. Informasjonsbrevet inneholdt opplysninger om sparetilbud og invitasjon til 18-årsmøte for unge voksne.

Kundeundersøkelse. Alle kunder som hadde vært i møte med rådgiver ble i etterkant av møtet tilsendt en enkel kundeundersøkelse. Dersom to eller flere møter ble avviklet i løpet av en uke ble kun en undersøkelse sendt til kunden. Kundeundersøkelsene var som påpekt av konsulentselskapet et konkret mål på rådgivernes atferd i breddemøtene. Kvaliteten i møtene ble vurdert ut fra ”gjennomførte atferder/ KPI-er”. Svarprosent på utsendte kundeundersøkelser var tilgjengelig for rådgiverne i ”selfmanager” ved å velge ”kvalitet i møtet”. I følge konsulentselskapet lå svarprosenten på ca 40-60 %. Et tiltak for å styrke svarprosenten var blant annet å bekrefte kundens e-postadresse i møtet. Bankens digitale kunderegister og loggføring av møter i Outlook ga informasjon slik at undersøkelsene ble personliggjort. Undersøkelsene ble utsendt med kundens navn, samt hvilket møte og rådgiver undersøkelsen gjaldt.

Resultater fra kundeundersøkelser var tilgjengelig for rådgiverne og rådgiverne kunne se prosentvis svarfordeling på alle spørsmålene i kundeundersøkelsen. Undersøkelsen bestod av 19 spørsmål hvor av 11 var rangeringsspørsmål. Kunder som krysset av nederst på skalaen på flere poster, kom opp som en såkalt ”frustrert” kunde med ”rødt fjes”. ”Røde kunder” ble ringt av rådgiver med den hensikt å avdekke hvorfor kunden ikke var fornøyd, og hva som kunne gjøres for at kunden skulle bli fornøyd. Kundene som gjennomgående krysset av midt på skalaen var gjennomsnittlig fornøyde, og dukket opp som ”nøytrale” kunder markert med gult fjes. ”Ambassadørkundene” var de kundene som gjennomgående krysset av øverst på skalaen. ”Ambassadørkundene” dukket opp som grønne smilefjes.

Feedback. Banken avholdt ukemøter fremfor morgenmøter og pep-talk med nærmeste leder ble avholdt hver uke. Salgsdata på KPI-ene for foregående uke ble gjennomgått og mål for påfølgende uke ble utarbeidet for hver rådgiver. Det ble jobbet med to til tre punkter hver uke for å sikre utvikling av beste praksis. Konsulentselskapet mente at transparens skaper press på en positiv måte slik at ingen kunne gjemme seg bort. To spørsmål ble stilt rådgiverne fra deres overordnede, det første var *har du kontroll?* Det andre var *trenger du hjelp?* Gjennomføring av ukemøter ble beskrevet av konsulentselskapet som et av direktørens ufravikelige punkter. Konsulentselskapet beskriver dette som det naturlige, men avgjørende stoppet i det de kaller læringssirkelen (se Figur 1). Uten refleksjon på egne prestasjoner samt utforming av nye mål mente de sjansen for læring og prestasjonsutvikling var liten. Målet var å skape en kultur der rådgivere leder seg selv.

Den alternative hypotesen for den forliggende studien var at implementering av feedbacksystemet ville medførte en signifikant forskjell i gjennomsnittene på antall møter, totalt utlån og totalt innskudd i 2011 og 2012 sammenliknet med 2010.

Resultater

Resultatene på de tre avhengige variablene fra den parede t-testen vil presenteres under i følgende rekkefølge; resultatene for 2010 vil bli sammenliknet med 2011 og 2012 på (1) antall kundemøter, (2) total sum på utlån i norske kroner (NOK) og (3) totalt innskudd i NOK.

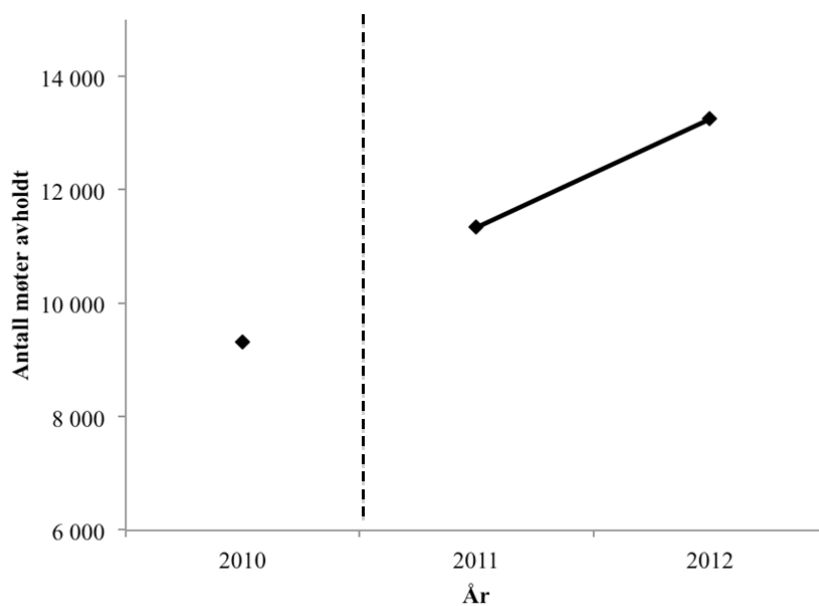
Avslutningsvis vil en oppsummering følge.

Antall møter

T-testen viste at gjennomsnittlig antall avholdte kundemøter på tvers av de 5 regionene var signifikant høyere i intervensjonsåret 2011 ($M= 11345.60$, $SE=1910.63965$) sammenliknet med baselineåret 2010 ($M= 9311.60$ $SE=1545.91211$), $t(4)= -4.984$, $p<.05$ (se Tabell 1).

Gjennomsnittlig økning i antall avholdte møter pr år på tvers av alle regionene var 2034 stk (spekter 4650-13993stk) fra 2010 til 2011 (se Figur 2).

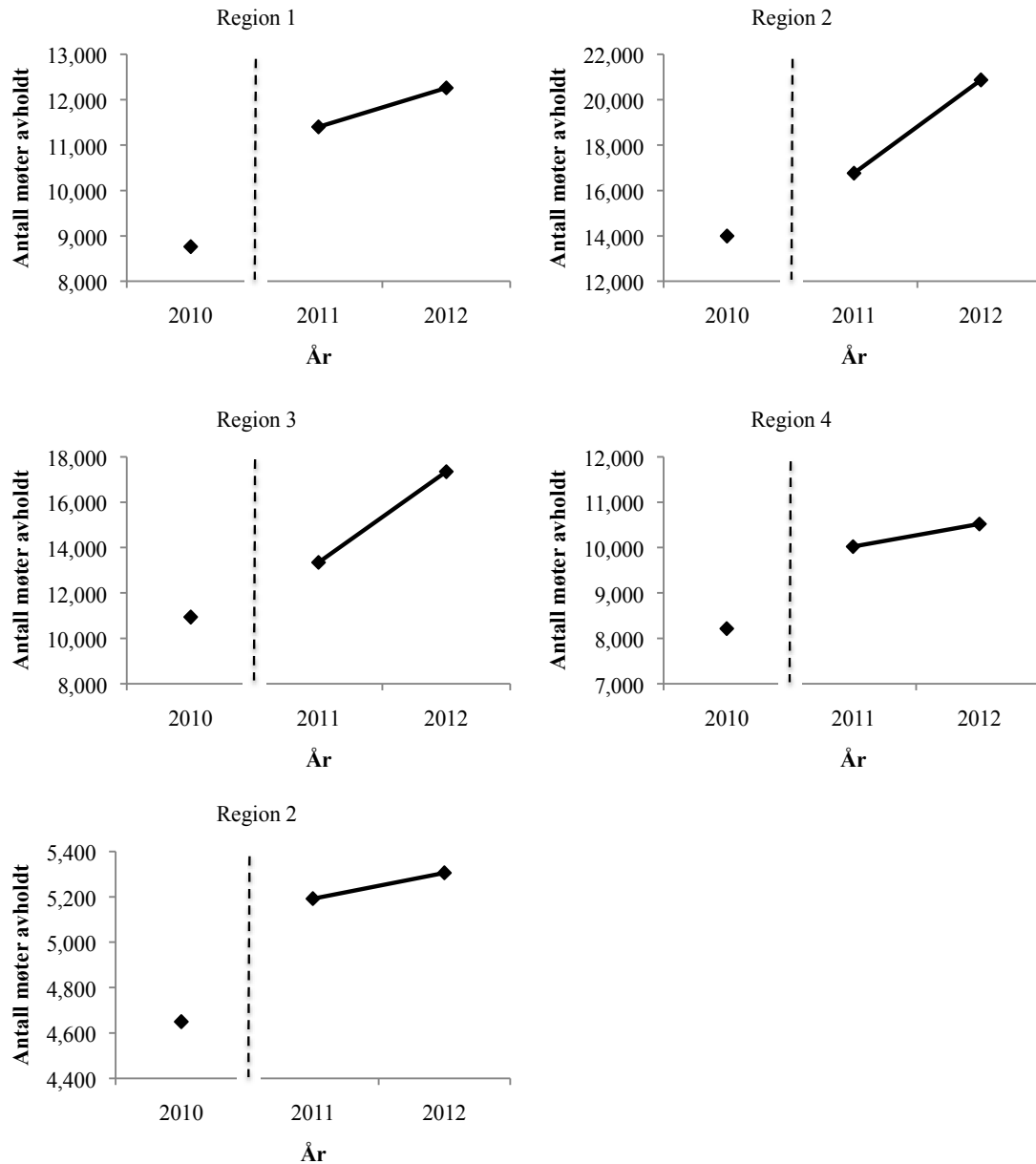
T-testen viste også at det var signifikante forskjeller i gjennomsnittlig antall avholdte møter i 2012 ($M= 13260.80$, $SE=2705.75487$) sammenliknet med 2010 ($M= 9311.60$, $SE=1545.91211$), $t(4)= -3.315$, $p<.05$ (se Tabell 1). I intervensjonsåret 2012 var antall avholdte møter i gjennomsnitt 3949 flere (spredning 5306-20873 stk) sammenliknet med baselineåret 2010. Det var altså en økning fra gjennomsnittlig 9312 møter i 2010 til 11346 møter i 2011, en prosentøkning på 21,1 % og en økning på 13,8 % til 13261 møter i 2012 (se Figur 2).



Figur 2. Figuren viser gjennomsnittlig økning for alle fem regionene på antall møter fra 2010 til 2012. X-aksen viser år og y-aksen viser totalt antall møter avholdt.

Region 2 hadde den høyeste økningen i antall avholdte møter fra 2010 til 2012 av alle 5 regionene. En økning fra 13993 stk i 2010, til 16766 stk i 2011, en prosentøkning på 19,8 %. I 2012 økte antallet til 20873 stk, en økning på 24,5 %. En sammenlagt økning på nesten 7000 møter. Nest høyest økning fra 2010 til 2012 på over 6400 møter fant sted i Region 3. Antall avholdte møter økte fra 10938 stk i 2010, til 13347 stk i 2011, en prosentøkning på 22 % og videre til 17345 stk i 2012 som ga en økning på 30 %. Med en økning på til sammen over 3000 møter fra 2010 til 2012 hadde Region 1 den tredje høyeste økningen i antall møter. I 2010 ble det avholdt

8763 møter, i 2011 steg antallet møter med 30,1 % til 11402 stk og videre med 7,5 % til 12261 møter i 2012. Økningen i Region 4 gikk fra 8214 møter i 2010, til 10021 møter i 2011, som ga en prosentøkning på 22 %. I 2012 lå antall møter på 10519 som ga en økning på 5 %. En sammenlagt økning på over 2000 møter fra 2010 til 2012. Region 5 hadde en prosentøkning på 11,7 % fra 4650 møter i 2010 til 5192 møter i 2011, og en økning på 2,2 % til 5306 møter i 2012 (se Figur 3).



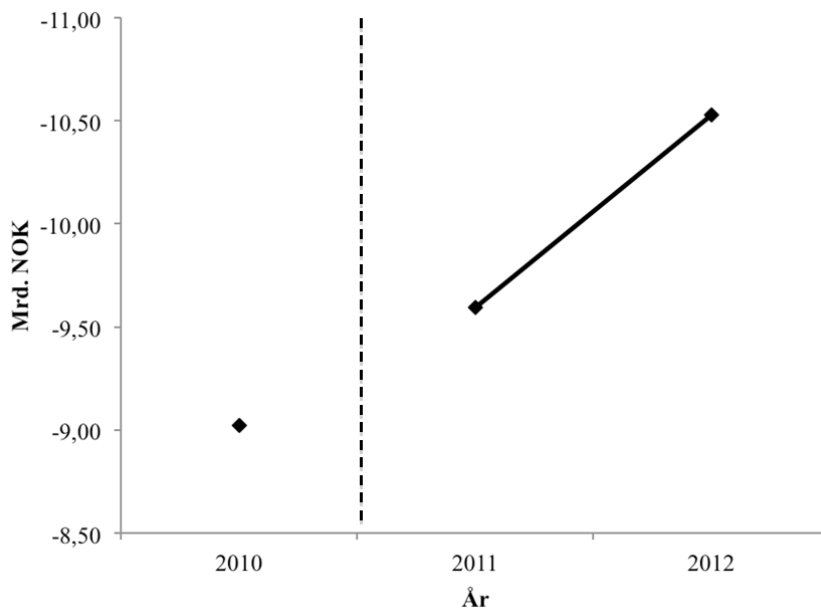
Figur 3. Figur 3 viser gjennomsnittlig økning i antall møter pr region fra 2010 til 2012. X-aksen viser år og y-aksen viser antall møter avholdt. Merk at verdiene på y-aksene er ulike.

Utlån

Resultatene fra t-testen viste også at det var signifikante forskjeller i gjennomsnittene fra baselineåret 2010 sammenliknet med intervensjonsårene 2011 og 2012 for de 5 regionene på innvilgede lån.

Den totale summen i mrd kr på utlån var signifikant høyere i både intervensjonsåret 2011 ($M = -9.5$, $SE = -1.8$) og i intervensjonsåret 2012 ($M = -10.5$, $SE = 1.9$) sammenliknet med baselineåret 2010 ($M = -9.0$, $SE = 1.7$), $t(4) = 7.860$, $p < .05$ (se Tabell 2).

Gjennomsnittlig økning i utlån på tvers av regionene fra 2010 til 2011 var på over en halv milliard kroner (-569 mill kr, spredning -368 – -725 mill kr), en gjennomsnittlig prosentøkning på 6,9 %. Fra 2010 til 2012 var økning på nesten 1 milliard kroner (-936 mill kr, spredning -532 mill – -1.3 mrd kr), en prosentøkning på 10,2 % (se Figur 4).

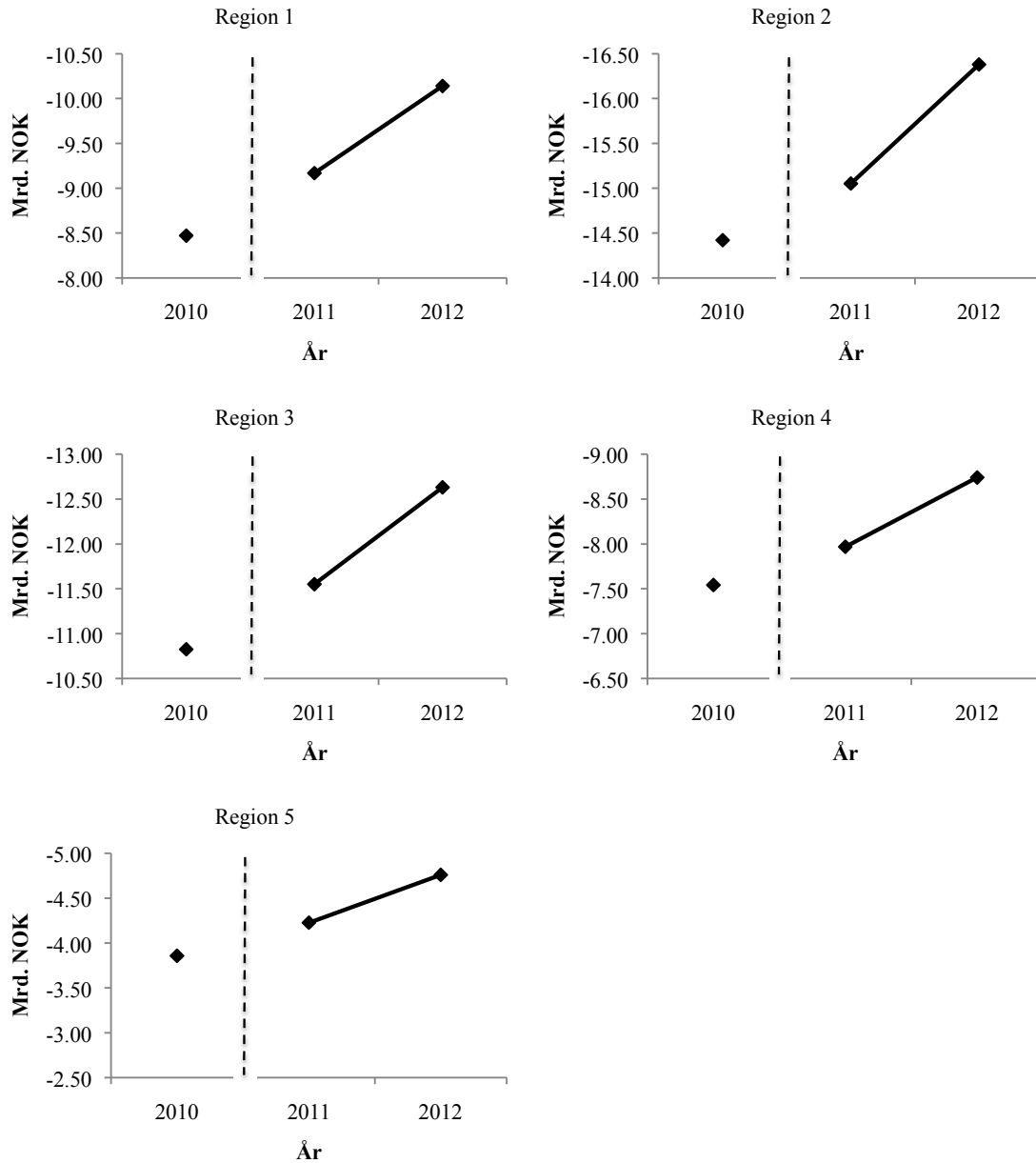


Figur 4. Figuren viser gjennomsnittlig økning for alle fem regionene på utlån fra 2010 til 2012. X-aksen viser år og y-aksen viser totalt utlån i milliarder kroner.

Regionen som hadde høyest økning i utlån fra 2010 til 2012 var Region 2 med en økning på over 1.9 milliarder kroner. I 2010 var tallet på utlån -14.4 mrd kr, i 2011 økte summen til -15.0 mrd kr, en prosentøkning på 4,4 %. I 2012 lå summen på -16.3 mrd kr, en økning på 8,8 %.

Region 3 hadde nest høyest økning og økte utlån fra -10.8 mrd kr i 2010, til -11.5 mrd kr i 2011, en økning på 6,7 %, og en 9,3 % økning til -12.6 mrd kr i 2012. En økning på over 1,8 milliarder kroner i løpet av 2011 og 2012. Økningen i Region 1 var tredje høyest. Utlån i baselineåret 2010 utgjorde -8. mrd kr, i 2011 lå regionen på -9.1 mrd kr og i 2012 passerte regionen 10 milliarder og økte til -10.1 mrd kr. En prosentøkning på 8,2 % fra 2010 til 2011 og 10,6 % fra 2011 til 2012.

Region 4 hadde en samlet økning i utlån på litt over 1 milliard kroner fra 2010 til 2012. I 2010 lå utlån på -7.5 mrd kr, i 2011 økte regionen til -7.9 mrd kr, en 5,7 % økning. I 2012 passerte regionen 8 milliarder kr med -8.7 mrd kr, en prosentøkning på 9,7 %. Med en økning på 9,6 % som utgjorde i underkant av 1 milliard kroner fra 2010 til 2012 viste Region 5 en økning fra -3.8 mrd kr i 2010, til -4.2 mrd kr i 2011. Fra 2011 til 2012 lå prosentøkningen på 12,6 % og utgjorde -4.7 mrd kr. (se Figur 5).



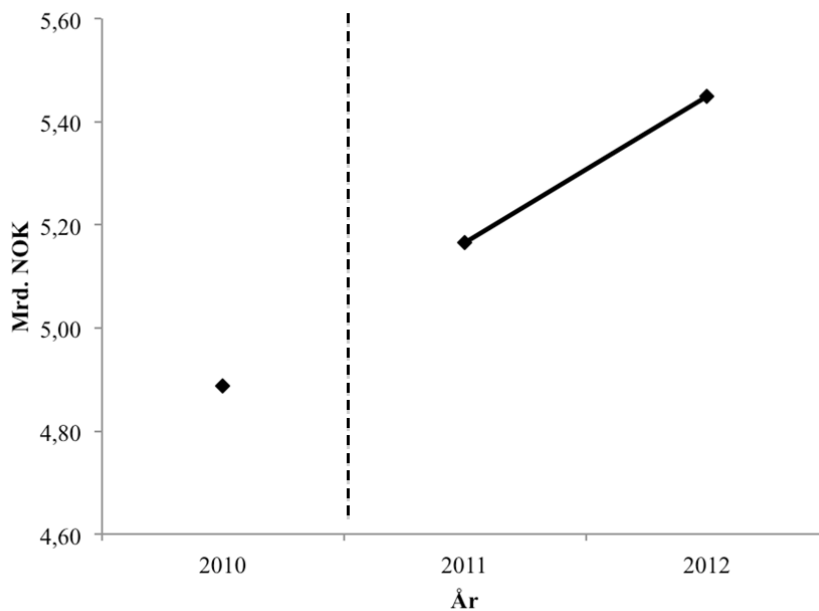
Figur 5. Figur 5 viser gjennomsnittlig økning i utlån pr region fra 2010 til 2012. X-aksen viser år og y-aksen viser totalt utlån i milliarder kroner. Merk at verdiene på y-aksene er ulike.

Totalt innskudd

T-testen viste også signifikante forskjeller i gjennomsnittene på totalt innskudd i både 2011 og 2012 sammenliknet med 2010. Gjennomsnittlig innskudd i mrd kr var signifikant høyere i intervensjonsåret 2011 ($M=5.1$, $SE=1.3$) sammenliknet med 2010 ($M=4.8$, $SE=1.2$), $t(4)=-6.889$,

$p < .05$, og intervensjonsåret 2012 ($M = 5.4$, $SE = 1.3$) sammenliknet med 2010 ($M = 4.8$, $SE = 1.2$), $t(4) = -4.298$, $p < .05$ (se Tabell 2).

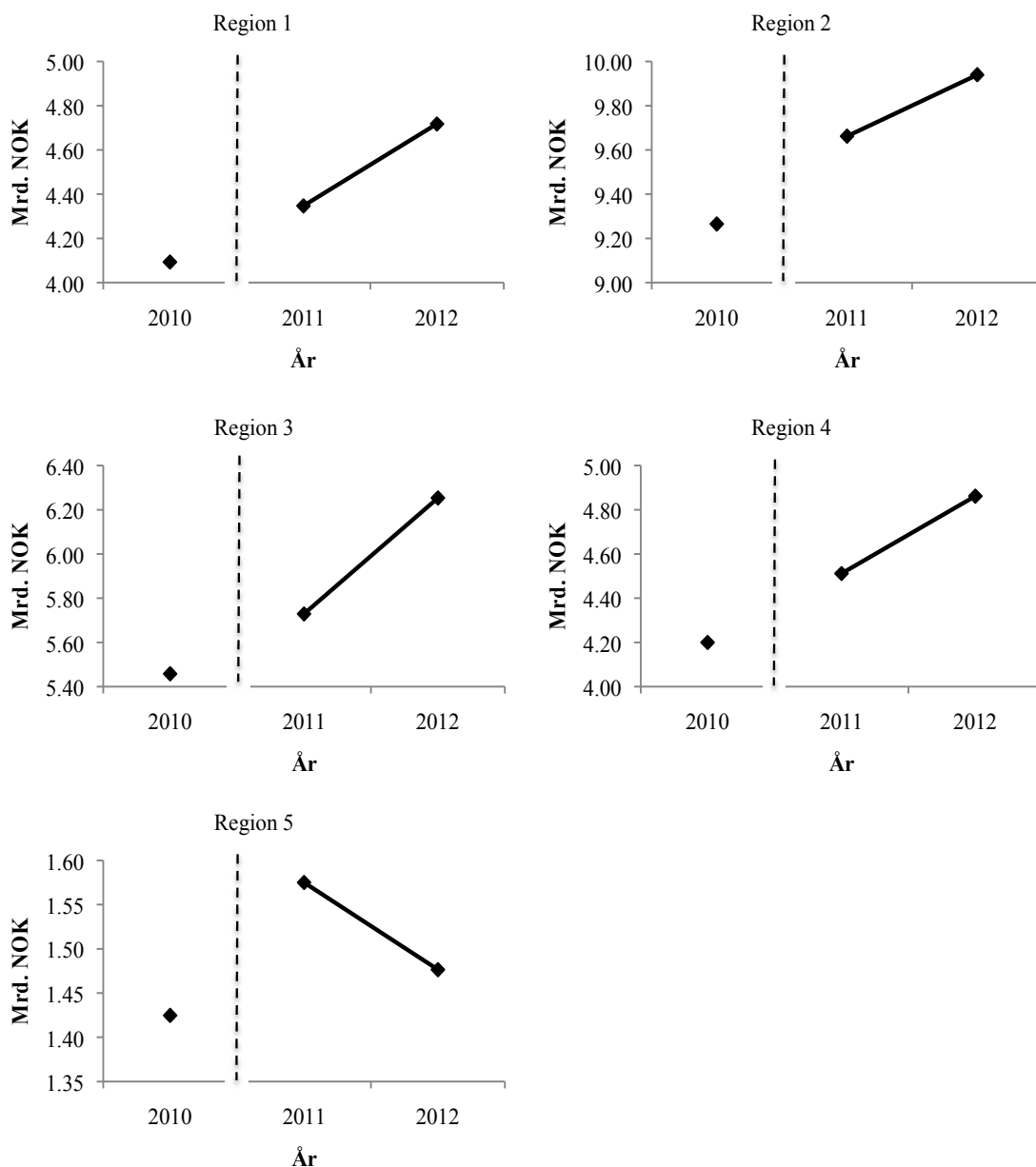
Gjennomsnittlig prosentøkning i innskudd for alle regionene fra 2010 til 2011 var på 6,7 % og utgjorde i overkant av en kvart milliard kroner (276 mill kr, spredning 150 – 397 mill kr). Prosentøkningen fra 2011 til 2012 lå i gjennomsnitt på 4,4 %, 284 millioner kroner (spredning -98 – 524 mill. kr) (se Figur 6).



Figur 6. Figuren viser gjennomsnittlig økning for alle fem regionene på totalt innskudd fra 2010 til 2012. X-aksen viser år og y-aksen viser totalt utlån i milliarder kroner.

Av de 5 regionene var det Region 3 som hadde den største økningen i innskudd fra 2010 til 2012. Økningen utgjorde til sammen nesten 800 millioner kroner, og økte fra 5.4 mrd kr i 2010, til 5.7 mrd kr i 2011 og til 6.2 mrd kr i 2012. Prosentøkningen fra 2010 til 2012 var 5 %, og fra 2011 til 2012 økte den til 9,1 %. Nest høyest økning var det i region 2. Økningen gikk fra 9.2 mrd kr i 2010, til 9.6 mrd kr i 2011, en prosentøkning på 4,3 %. Økningen til 9.9 mrd kr i 2012 ga en prosentøkning på 2,9 %. Til sammen en økning på over 674 millioner kroner. Med en økning på over 661 millioner kroner fra 2010 til 2012 hadde Region 4 den tredje største økningen av regionene. Totalt innskudd i 2010 lå på 4.1 mrd kr, i 2011 lå totalt innskudd på 4.5 mrd kr, en

7,4 % økning og i 2012 var totalen 4.8 mrd kr som ga en prosentøkning på 7,8 %. Økningen i totalt innskudd i Region 1 steg fra 4.0 mrd kr i 2010, til 4.3 mrd kr i 2011 og til 4.7 kr i 2012, en prosent økning på henholdsvis 6,2 % og 8,5 %. En økning på til sammen over 624 millioner kroner. Region 5 var den eneste regionen som ikke hadde en økning fra både 2010 til 2011 og 2012. I 2010 lå totalt innskudd på 1.4 mrd kr og i 2011 steg innskudd med 10,5 % til 1.5 mrd kr, mens totalt innskudd i 2012 sank til 1.4 kr, en reduksjon på -6,3 % som utgjorde 98 millioner sammenliknet med 2011 (se Figur 7).



Figur 7. Figur 7 viser gjennomsnittlig økning i innskudd pr region fra 2010 til 2012. X-aksen viser år og y-aksen viser totalt innskudd i milliarder kroner og. Merk at verdiene på y-aksene er ulike.

Oppsummering

T-testen viste at det var statistisk signifikante forskjeller i gjennomsnittene på de tre avhengige variablene i baselineåret 2010 sammenliknet med intervensjonsårene 2011 og 2012. Resultatene bekrefter antakelsen om at IT-systemet førte til en signifikant økning på de avhengige variablene. En økning i antall kundemøter kan antas å ha ført til en økning på de avhengige variablene utlån og innskudd. De statistisk signifikante forskjellene på antall kundemøter og total sum på utlån og innskudd indikerer at forskjellene i gjennomsnittene skyldes tiltaket og ikke tilfeldigheter.

Diskusjon

Problemstillingen denne studien forsøker å besvare er hva den økonomiske effekten av implementeringen av feedbacksystemet var med tanke på rådgivernes prestasjoner på antall kundemøter, utlån og innskudd.

Resultatene fra t-testen viste at det var signifikante forskjeller i gjennomsnittene fra baseline år 2010 til intervensjons år 2011 og 2012 på de tre avhengige variablene, noe som også bekrefter den alternative hypotesen. Implementering av feedbacksystemet viste signifikante prestasjonsforbedringer hos rådgiverne i samsvar med funnene i analysen av Hopkins og Sears (1982); Komaki et al. (1991) og Stajkovic og Luthans (1997). Videre gir dette mulighet til å konkludere med at endringene på de avhengige variablene skyldes den uavhengige variabelen.

Resultatene fra t-testen indikerer også at den uavhengig variabelen, IT-systemets utforming har fungert med tanke på tanke på feedback på egen atferd for rådgiverne. Feedback i form av statistikk for hver enkelt rådgivers prestasjoner på oversiktssiden "Selfmanager" har sannsynligvis fungert både forsterkende og som en diskriminativ stimulus. "Tips" har mest sannsynligvis også spilt en viktig rolle som diskriminativ stimuli for rådgivernes daglige planlegging og

gjennomføring av atferder i kundemøter. Statistikken på oppnådde mål i ”selfmanager” har trolig også fungert forsterkende for rådgiverne sammen med den ukentlige feedbacken fra nærmeste leder. Resultatene fra denne studien er i samsvar med funnene i studiene av blant annet Downing og Geller (2012); Goomas (2012b); Johnson og Dickinson (2010); Myers et al. (2010) på implementering av feedbacksystemer. Med mulighet for kontinuerlig feedback på egen progresjon i forhold til mål var effekten av implementeringen økte inntekter for banken. Å styre på atferd har vist seg mer økonomisk effektivt sammenliknet med tradisjonell styring på historiske data i form av fjorårets budsjetter der kontinuerlig feedback ikke er inkludert.

På den avhengige variabelen, kundemøter, hadde banken et eget mål for samtlige rådgivere på minimum ti kundemøter i uken. På tross av at resultatene i denne studien viser signifikant forskjeller, foreligger ikke tall på måloppnåelse for ukemålet i de fem regionene. På den annen side ville ikke nødvendigvis spesifikke tall på måloppnåelse gi en bedre indikasjon på den økonomiske effekten av implementeringen av IT-systemet. En økning i antall kundemøter uten en økning i salg av breddeprodukter ville for banken vært en utvikling som ikke nødvendigvis ville gi en positiv økonomisk effekt. Målet på ti møter i uken var ikke løsrevet fra en økning i salg av breddeprodukter. Ved å se på de to avhengige variablene totalt utlån og totalt innskudd i tillegg til antall møter kan slutninger til en viss grad trekkes om den økonomiske effekten av prestasjonsledelse. Bankens teoretiske verdi per kundemøter på 20 000 kroner. Bankens teoretiske inntekt for alle kundemøter ville ut fra tallene levert av banken, vært høyere i begge intervensjonsårene 2011 og 2012 sammenliknet med baselineåret 2010. Kundemøtenes teoretiske verdi er i dette tilfellet ikke tilstrekkelig for at slutninger om effekten av IT-systemet kan trekkes. En styrke ved valg av variabler i denne studien var at utlån og sparepakker kun ble solgt i kundemøter. Det måtte derfor være signifikante forskjeller i gjennomsnittene på alle tre variablene for å konkludere med at den økonomiske effekten av prestasjonsledelse var større enn ved tradisjonell styring på budsjett.

Med henblikk på mål av beste praksis og gjennomførte KPI-er basert på evalueringsskjemaene som ble sendt pr mail til bankkunden etter gjennomført kundemøte fungerte de til en viss grad. De gir til en viss grad banken en indikasjon på hvor fornøyd kunden er. I forhold til skåring av banken og rådgiveren på disse undersøkelsene er det i følge konsulentselskapet utfordringer i forhold til validitet og reliabilitet. Kunder kan for eksempel rapportere at de er misfornøyd basert på et avslag på lån, selv om beste praksis ble gjennomført fra rådgivers side i møte. Noe av årsaken til svarprosenten på 40-60 % henger sannsynligvis sammen med er type mailkonto hos kunder. Blant annet har Gmail et følsomt standardinnstilt søppelpostfilter. Noen avsendere havner automatisk i søppelpost og brukeren må selv markere avsender som "ikke søppelpost". Det er rimelig grunn til å tro at slik sortering kan medføre at en del av tilbakemeldingsskjemaene som sendes til kunder etter møter aldri blir lest. Det som er mulig og det som fungerer i den virkelige verden er ikke alltid i samsvar med de kravene som stilles til eksperimentelle studier slik som i dette tilfellet. Foreløpig ser det ut som kundeundersøkelsen er en av de lettest gjennomførbare metodene for å måle beste praksis på i banken. På tross av at et eksperimentelt design ikke var mulig å benytte i denne studien gir likevel studien interessante funn. Hvordan PM programmer fungerer og implementeres i en reel bedrift gir informasjon og belyser muligens problemstillinger som kan studeres videre, og da kanskje eksperimentelt.

Validitet og Reliabilitet

Bruk av et ikke-eksperimentelt ex post facto design (Cozby, 2009) og utgangspunktet for studien med retrospektiv informasjon, la en del føringer og begrensninger sammenliknet med bruk av et eksperimentelt design. Eksperimentelle design åpner for at eksperimentator i stor grad kan kontrollere de ulike variablene (Cozby, 2009). Designen i denne studien påvirker både validitet og reliabiliteten i den forstand at intervensjonene som allerede er foretatt ikke ble designen med det formål å demonstrere eksperimentell kontroll. Prosedyren i studien er en beskrivelse av IT-

systemet som ble implementert i banken. Dette la videre føringer for hva som var mulig å hente ut av resultater og i hvilken grad disse var pålitelige.

Som et tiltak for å øke graden av indre validitet ble de avhengige variablene innvilgede lån og totalt innskudd valgt da en økning ikke ville funnet sted uten at en så en økning i den første avhengige variabelen, antall kundemøter. I tillegg er det en styrke at studien går over tre år hvorav det første året er baseline og de to påfølgende årene er tiltak. Ved å sammenlikne gjennomsnittene fra intervensjonsårene kontrolleres til en viss grad tredjevariabler som økonomiske endringer på lands- og verdensbasis.

Som nevnt under metode valideres også tiltaket ved å avdekke KPI-ene, også denne studien viste at det som har vist seg effektivt et sted i banken var effekt i alle fem regionene. At konsulentselskapet også har oppnådd liknende resultater i andre bransjer ved implementering av KPI-er og IT-system for å måle beste praksis, kan sees som en styrke i forhold til både validitet og reliabilitet for den forliggende studien.

Reguleringen av driften i henhold til finansavtaleloven (1999) kan sees som en styrke i forhold til ytre validitet i studien. Reguleringene la føringer som påvirket gangen i kundemøtene i stor grad. Det kan utledet fra dette være sannsynlig at funnene i denne studien kan generaliseres til andre norske banker.

I tillegg til å kunne sees som en styrke for studiens ytre validitet kan finansavtaleloven (1999) ivareta studiens reliabilitet. Gitt at loven ikke endres vesentlig vil gangen i kundemøtene reguleres slik at samsvar mellom funn i den forliggende analysen og ved eventuelle replikasjoner vil være sannsynlig. Krav om retningslinjer og tidsrom for oppbevaring av bankens regnskap i henhold til norsk lov gjør resultatene tilgjengelige på etterspørsel, som igjen gjør det mulig å sammenlikne resultatene ved en eventuell replikasjon av studien.

Trusler mot studiens reliabilitet er blant annet både økonomisk vekst og nedgang, da det kan påvirke resultatene uavhengig av igangsatte tiltak. Økonomisk vekst eller nedgang på

både lands- og verdensbasis er også en av trusler mot både indre og ytre validitet. Økonomisk vekst vil kunne gi en økning i resultatene, som øker faren for å begå type I feil. I motsatt tilfelle ved økonomisk nedgang kan resultatene vise synkende tendenser, som kan øke faren for å begå type II feil. Slike økonomiske faktorer er ikke kontrollerbare og bør ikke glemmes selv om det er mulig statistisk å korrigere for disse eksterne endringene (Benbya & McKelvey, 2006; Kazdin, 2011).

Utledet fra argumentene i de foregående avsnittene kan blant annet usikkerheten knyttet til de avhengige variablene være en viktig pekepinn på hva videre studier bør ta for seg. Studien viser signifikante forskjeller i gjennomsnittene på de avhengige variablene fra 2010 og til 2011 og 2012. Selv om dette kan tolkes som at forskjellene skyldes tiltaket og ikke tilfeldigheter, er det noen begrensninger. En begrensning ved de avhengige variablene var at det kun var totale tall tilgjengelig. Totalt utlån var den samlede summen av alle lån gitt til kunder. Banken tjente mer når totalsummen på utlån steg, men rentesatsene på lånene var ikke tilgjengelige. Spesifikke tall på inntekter fra renter og forsikringer knyttet til utlån var ikke tilgjengelig. Totalt innskudd var summen av alle bankkunders beholdning. Totalt innskudd kunne øke ved spareavtaler eller engangsinnskudd som åpner for noe usikkerhet. Eksakte tall på hvor stor andel av økningen som kan tilskrives salg av sparepakker i breddemøter, og hvor mange små og store engangsinnskudd var ikke tilgjengelig. Et eksakt tall på bankens fortjeneste på utlån og innskudd var ikke tilgjengelig for denne studien, som på en side kan sees som en begrensning og på en annen side som en et område for videre studier.

Videre utvikling

En videreutvikling av denne studien kunne vært å studere flere avhengige variabler, eksempelvis alle breddeproduktene. Videre kan en eksperimentell studie der kundemøter og salg av et eller flere breddeprodukter ble simulert kanskje kastet lys på elementer som ikke belyses i denne studien. Flere statistiske analyser kunne blitt gjennomført, eksempelvis

korrelasjonsanalyser. I hvilken grad de tre avhengige variablene korrelerer med hverandre kan være interessant å undersøke. Videre kan muligens en faktoranalyse være interessant i forhold til om, og i hvilken grad de avhengige variablene forklarer hverandre. Videre studier bør også gjøres på flere nivåer i banken, eksempelvis på kontor eller regionsnivå. Et annet nivå i banken kan muligens gi tilgang på data som ikke var tilgjengelig på rådgivernivå som undersøkt i denne studien. Mulighetene som ligger i dagens teknologi er under mer eller mindre kontinuerlig utvikling og det er rimelig grunn til å tro at IT-systemet også vil videreutvikles over de nærmeste årene. Utviklingen har til nå indikert at det stadig blir lettere for ulike virksomheter å gi ansatte umiddelbar feedback på egen atferd. Dette ser igjen ut til å gi en positiv økonomisk effekt for virksomheten. Hvilke muligheter som åpner seg i forhold til videre studier og hvilke analysenivå disse kan gjennomføres på, vil tiden vise.

I forhold til finansavtaleloven (1999) og hvor vidt funnene i denne studien kan generaliseres bør tilsvarende studier gjøres i andre banker. Både casestudier og eksperimentelle studier av PM kan gi interessante funn. En grundig teorigjennomgang på det som finnes av studier i USA kan være interessant med tanke på hvilken type studier det kan være naturlig å sammenlikne eventuelle fremtidige norske studier med.

Det finnes også rom for utvikling når det kommer til litteratur på PM i Norge. Mengden litteraturen på prestasjonsledelse som er tilgjengelig i dag, oppleves som nevnt innledningsvis svært begrenset. Spesielt på studier gjennomført i norske bedrifter. Noen av historiene om vellykkede PM programmer i Norge beskrevet i innledningen er historier fra idrettsverden, blant annet fra Vik (2007). Historiene eksemplifiserer vellykket bruk av PM prinsipper, men er av flere grunner mer anekdotiske enn vitenskapelige. Et google-søk på *Performance management USA* gir ca 182 000 000 treff, mot *Prestasjonsledelse Norge* som gir ca 7150 treff understreker denne påstandene. JOBM spiller en viktig rolle i USA når det kommer til publisering av studier som omhandler effekten og bruk av prestasjonsledelse i ulike bedrifter både i og utenfor USA,

tidsskriftet publiserer årlig rund 20 artikler. Et tilsvarende tidsskrift der forskningen baseres på bruk av vitenskapelig prinsipper for å forbedre prestasjoner i virksomheter ved å endre atferden til ledere og ansatte i bedrifter og offentlige organisasjoner, finnes ikke i Norge per i dag.

Prestasjoner i virksomheter er vel så viktig som i idrettsverden, det er korrekt atferd som oftest gir økonomiske gevinster. Penger er stor sett overlevelseskriteriet for enhver virksomhet. Å vite hvilke spesifikke atferder som genererer penger og i beste fall mest penger må nødvendigvis teoretisk sett være nyttig for stort sett alle virksomheter. Hvorfor det ikke er større utbredelse av PM i norske virksomheter er i og for seg et interessant spørsmål. Overføringsverdien av prinsipper fra idrettsverden til norsk næringsliv ble som nevnt allerede påpekt på 1980 tallet (Andreassen & Wadel, 1989; Railo, 1985; Railo et al., 1988) og effekten er dokumentert i en rekke studier (Downing & Geller, 2012; Goomas, 2012b; Johnson & Dickinson, 2010; Myers et al., 2010). Å finne årsaken er utenfor og ikke minst i overkant av hva denne studien avdekker og tar sikte på å avdekke. Likevel synes problemstilling å dukke opp når effekten av PM programmer belyses og hovedfokus ikke er USA. En kan se for seg at en del norske virksomheter i liten eller stor grad benytter PM programmer, men at det kanskje ikke omtales som PM. Publisering av dokumentasjon ville langt på vei bidratt til å øke litteraturen på området. Begrenset litteratur har betydd at funnene i denne studien ikke har blitt sammenliknet med funn fra norske studier, men med funn i studier gjennomført i USA og andre land. Forhåpentligvis vil denne studien føye seg i rekken av akademiske litteratur på området, som kan være nyttig for noen som i fremtiden søker informasjon om PM i Norge. Dokumentasjon på studiene bør være tilgjengelig for alle som er interessert i PM i form av bøker og tidsskrifter.

Ettersom denne studien kun tar for seg et begrenset område og besvarer en begrenset problemstilling oppfylles forhåpentligvis det fjerde kravet til vitenskap stilt av Wilson (1998); Heuristikk, at forskning skal generere videre forskning.

Referanser

- About the OBM Network. (2013). Hentet 06.11.13, 2013, fra http://www.obmnetwork.com/about_the_obm_network
- Andreassen, Kjell Schou, & Wadel, Cato. (1989). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord: SEEK.
- Ary, D., Jacobs, L., Razavieh, A., & Sorensen, C. (2010). *Introduction to Research in Education* (8 ed.). Belmont, CA: WADSWORT, Cengage Learning.
- Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Toward a complexity theory of information systems development. *Information Technology & People*, 19(1), 12–34. doi: 10.1108/09593840610649952
- Benjafield, J. G. (2005). *A History of Psychology* (2. ed.). New York: Oxford University Press.
- Berger, Samuel M., & Ludwig, Timothy D. (2007). Reducing Warehouse Employee Errors Using Voice-Assisted Technology That Provided Immediate Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(1), 1–31. doi: 10.1300/J075v27n01_01
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied behavior analysis* (2 ed.). New Jersey: Pearson.
- Cozby, P. C. (2009). *Methods in Behavioral Research*. Boston: McGraw–Hill Higher Education.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people : how to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York: McGraw–Hill.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2006). *Performance management : changing behavior that drives organizational effectiveness*. Atlanta, GA: Performance Management Publications.

- Daniels, A. C., & Daniels, J., E. (2007). *Measure of a Leader The Legendary Leadership formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding Results*. USA: McGraw–Hill.
- Dickinson, Alyce M. (2001). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3/4), 9–58. doi: 10.1300/J075v20n03_02
- Dinsmoor, J. A. (1995). Stimulus Control: Part I. *The Behavior analyst*, 18, 51–68.
- Downing, C. O., Jr, & Geller, E. S. (2012). A Goal-Setting and Feedback Intervention to Increase ID-Checking Behavior: An Assessment of Social Validity and Behavioral Impact. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(4), 297–306. doi: 10.1080/01608061.2012.729383
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. Los Angeles: SAGE.
- Finansavtaleloven. (1999). Lov om finansavtaler og finansoppdrag (finansavtl.). Hentet 28. oktober, 2013, fra <http://www.lovdatab.no/all/tl-19990625-046-001.html#1>
- Goomas, D. T. (2012a). Immediate Feedback on Accuracy and Performance: The Effects of Wireless Technology on Food Safety Tracking at a Distribution Center. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(4), 320–328. doi: 10.1080/01608061.2012.729391
- Goomas, D. T. (2012b). The Impact of Wireless Technology Feedback on Inventory Management at a Dairy Manufacturing Plant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 26–43. doi: 10.1080/01608061.2012.646864
- Goomas, D. T., Smith, S. M., & Ludwig, T. D. (2011). Business Activity Monitoring: Real-Time Group Goals and Feedback Using an Overhead Scoreboard in a Distribution

- Center. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(3), 196–209. doi: 10.1080/01608061.2011.589715
- Hayes, S. C., & Brownstein, A. (1986). Mentalism, Behavior-Behavior Relations, and a Behavior-Analytic View of the Purposes of Science. *The Behavior Analyst*, 9(2), 175–190.
- Hopkins, B. L., & Sears, J. (1982). Managing behavior for productivity. In L. W. Fredriksen (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior Management* (s. 393–425). New York: John Wiley.
- Houmanfar, Ramona. (2013). Performance Feedback: From Component Analysis to Application. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 85-88. doi: 10.1080/01608061.2013.787002
- Houmanfar, Ramona, & Hayes, Linda J. (1997). Effects of Feedback on Task Completion, Time Distribution and Time Allocation of Graduate Students. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 69–91. doi: 10.1300/J075v18n01_05
- Howitt, D., & Cramer, D. (2008). *Introduction to statistics in psychology*. Harlow: Prentice Hall.
- Huberman, Warren L., & O'Brien, Richard M. (1999). Improving Therapist and Patient Performance in Chronic Psychiatric Group Homes Through Goal-Setting, Feedback, and Positive Reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(1), 13–36. doi: 10.1300/J075v19n01_04
- ISPI©2013. (2013). International Society for Performance Improvement, Resources and services. Hentet 06.11.13, 2013, fra <http://www.ispi.org/content.aspx?id=92&linkidentifier=id&itemid=92>

- Johnson, D. A., & Dickinson, A. M. (2010). Employee-of-the-Month Programs: Do They Really Work? *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 308–324. doi: 10.1080/01608061.2010.520144
- Kazdin, A. E. . (2011). *Single–Case Research Designs: Methods for Clinical and Applied Settings* (2 ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Komaki, J. L., Coombs, T., & Schepman, S. (1991). Motivational Implications of reinforcement theory. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (5 ed., s. 34–52).
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1997). *Analyzing Performance Problems, Or, You Really Oughta Wanna: How to Figure Out why People Aren't Doing what They Should Be, and what to Do about it*. CEP Press.
- Myers, W. V., McSween, T. E., Medina, R. E., Rost, K., & Alvero, A. M. (2010). The Implementation and Maintenance of a Behavioral Safety Process in a Petroleum Refinery. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 285–307. doi: 10.1080/01608061.2010.499027
- Piazza, C. C, Roane, H. S. , & Karsten, A. (2011). Identifying and Enhancing the Effectiveness of Positiv Reinforcement. In W. F. Fisher, C. C. Piazza & H. S. Roane (Eds.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (s. 151–164). USA
New York: The Guildford Press.
- Pierce, W. David, & Cheney, Carl D. (2008). *Behavior Analysis and Learning*. New York: Psychology Press.
- Railo, Willi. (1985). *Best når det gjelder*. Norges idrettsforbund: MNR International.
- Railo, Willi, Matson, Håkan, & Johansen, Jon Ivar. (1988). *Først til fremtiden*. Naarden: Armas Export.

- Rodriguez, M. A. (2011). Cash Is King—How OBM Helped a North American Telecommunications Organization Obtain \$76 Million in Receivables. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(3), 163–178. doi: 10.1080/01608061.2011.589733
- Sidman, M. (1960). *Tactics of scientific research: evaluating experimental data in psychology*. New York: Basic Books.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm : social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism*. New York: Vintage Books.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Slowiak, J. M., Dickinson, A. M., & Huitema, B. E. (2011). Self-Solicited Feedback: Effects of Hourly Pay and Individual Monetary Incentive Pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(1), 3–20. doi: 10.1080/01608061.2011.541816
- Spradlin, E., & Simon, J. L. (2011). Stimulus Control and Generalization. In W. F. Fisher, C. C. Piazza & H. S. Roane (Eds.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (s. 76–91). USA
New York: The Guildford Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of Organizational Behavior Modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Review*, 40(5), 1122–1149.

Tittelbach, Danielle, Fields, Lanny, & Alvero, Alicia M. (2008). Effects of Performance Feedback on Typing Speed and Accuracy. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(4), 29–52. doi: 10.1300/J075v27n04_02

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wilson, E. (1998). *Consilience. The Unity og knowledge*. New York: Vintage Books.

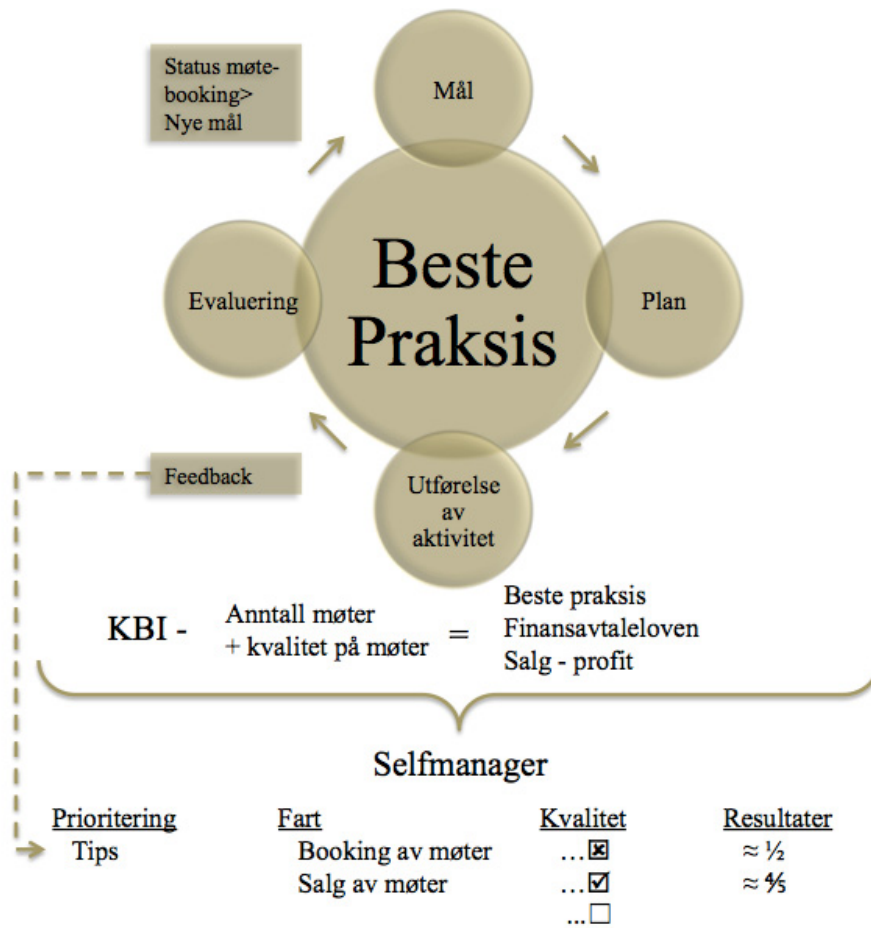
Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Tabell 1.

Resultater fra t-test på de avhengige variablene antall møter; totalt utlån i milliarder kroner og totalt innskudd i milliarder kroner

Variabel	M	SD	t (4)	p	95 % CI	
					LL	UL
Antall møter						
Par 1 2010 - 2011	-2034	912	-4,984	,008	-3167	-901
Par 2 2010 - 2012	-3949	2664	-3,315	,030	-7257	-642
Totalt Utlån						
Par 1 2010 - 2011	569967711,4	162151417,3	7,860	,001	368630134,3	771305288,5
Par 2 2010 - 2012	1506185005	441858291,9	7,622	,002	957545471,7	2054824538
Totalt innskudd						
Par 1 2010 - 2011	-27674185	89832498	-6,889	,002	-388283636,5	-165200078,3
Par 2 2010 - 2012	-561460209	292104192,4	-4,298	,013	-924155468,4	-198764949,6

Merknad. CI = konfidensinterval; LL = nedre grense; UL = over grense.



Figur 1. Figuren viser Konsulentselskapets lærings sirkel.