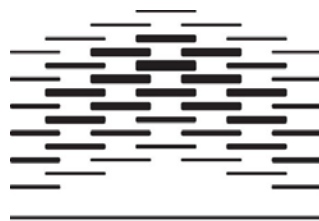


**MASTEROPPGAVE**  
**Læring i komplekse systemer**  
**Mai 2015**

Prestasjonsutvikling fra et atferdsanalytisk perspektiv

Frida Bjørklund

**Fakultet for helsefag**  
**Institutt for atferdsvitenskap**



**HØGSKOLEN I OSLO**  
**OG AKERSHUS**

## Acknowledgements

Først vil jeg rette en enorm takk til Ingunn Sandaker og Tom Endresplass for hjelp, støtte og tro – uten dere hadde jeg ikke klart dette. Deretter vil jeg takke min kjære kusine, Nina Sletner, for korrektur og et utenforstående syn. En takk rettes til Maze Feedback AS for muligheten til å skrive masteroppgave ut ifra deres erfaringer og datainnsamling. Sist, men ikke minst: Familie, kjæreste og venner fortjener heder og ære for å ha holdt ut med meg. Takk for all forståelse, støtte og omsorg!

## Innholdsfortegnelse

Oversikt over figurer og tabeller .....	VII
Abstract .....	VIII
Artikkel 1: Møter: En forutsetning for prestasjonsutvikling	
Sammendrag .....	2
Møter: En forutsetning for prestasjonsutvikling .....	3
Forsterkningsbegrepet .....	3
Forsterkningsskjema .....	4
Operant og respondent atferd .....	5
To typer forsterkning .....	5
Feedback og forsterkning .....	6
Oppmerksomhet må være til stede .....	6
Atferd i organisasjoner .....	7
Kultur i organisasjoner .....	8
Å lede på resultat kontra å lede på atferd .....	10
Forutsetninger for et godt møte .....	10
Hva er et møte? .....	11
Fra en kontrollerende, resultatfokusert kultur til en lærende, atferdsfokusert kultur ....	12

Hva med lederen? .....	14
Lederen må kommunisere med medarbeiderne .....	16
Lederen må oppfordre medarbeiderne til å sette mål og plan for gjennomføring .....	17
Shaping .....	18
Lederen må gi feedback til medarbeiderne .....	19
Lederen må gi forsterkning til medarbeiderne .....	20
Lederen må systematisk tilrettelegge arbeidsbetingelsene til medarbeiderne .....	21
Imitasjon .....	23
Konklusjon .....	23
Referanser .....	25
Artikkel 2: Vil møter gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon?	
Sammendrag .....	2
Vil møter gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon?.....	3
Hva er årsaken til at møter, systematiske læringsarenaer, bør implementeres?.....	3
Breddemøte og møter med forutsetninger.....	4
Hypotese.....	5
Metode .....	5
Deltakere .....	5
Setting .....	6

Design .....	6
Reliabilitet og validitet .....	6
Manipulasjon .....	8
Uavhengig variabel .....	8
Avhengig variabel .....	9
Registrering av prestasjonsatferden .....	9
Prosedyre .....	10
Utførere .....	10
Baseline .....	10
Trening .....	10
Implementering .....	10
Målmøte .....	10
Peptalk .....	11
Resultater .....	11
Gruppe 1 og Gruppe 2 .....	11
Filial 1 .....	12
Filial 2 .....	12
Filial 3 .....	13
Filial 4 .....	13
Filial 5 .....	13

Filial 6 .....	14
Filial 7 .....	14
Filial 8.....	14
Filial 9 .....	14
Filial 10 .....	14
Diskusjon .....	15
Hva er årsaken til at $H_1$ kan støttes? .....	15
Hva sier visuell analyse om Gruppe 1 og Gruppe 2? .....	15
Stemmer teori, erfaringer og antagelser overens med resultatene? .....	17
Validitet og reliabilitet .....	18
Begrensninger og fremtidig forskning .....	19
Konklusjon .....	20
Referanser .....	22
Figurer og tabeller .....	23

**Oversikt figurer og tabeller**

Artikkel 1: Møter: En forutsetning for prestasjonsutvikling

Ingen figurer eller tabeller

Artikkel 2: Vil møter gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon?

*Tabell 1.* Antall breddemøter og endring i prosent for Gruppe 1 og 2 og Filial 1 - 10

*Figur 1.* Stolpediagram for Gruppe 1 og Gruppe 2

*Figur 2.* Stolpediagram for Gruppe 1

*Figur 3.* Stolpediagram for Gruppe 2

*Figur 4.* Linjediagram av Gruppe 1 og Gruppe 2

*Figur 5.* Filial 1

*Figur 6.* Filial 2

*Figur 7.* Filial 3

*Figur 8.* Filial 4

*Figur 9.* Filial 5

*Figur 10.* Filial 6

*Figur 11.* Filial 7

*Figur 12.* Filial 8

*Figur 13.* Filial 9

*Figur 14.* Filial 10



### Abstract

When it comes to behavior analysis and other scientific approaches, minor research has been done concerning meetings in organizations. There has also been done minor research in what kind of assumptions that should be incorporated in a meeting and that are absolutely necessary in order for an increased behavior to appear. Article 1 will present the theory behind all this, and illuminate what is necessary for an increased behavior to appear in an organization. In article 2 an empiric study will be presented, discussing whether meetings with assumptions will increase behavior or not in an organization.

Article 1 introduces theories that promotes at meetings will increased behavior, given the right assumptions in meetings. A meeting will be an indispensable condition for attention, and in order for reinforcement to appear, attention must be present. A meeting can be an arena where a certain behavior is brought into focus, to generate the best results. There has to be certain assumptions present in a meeting in order for increased behavior to appear. These assumptions can be categorized as culture, leadership, communication, goals, feedback, reinforcement and adjustment of working conditions.

The empiric study in article 2 explores whether meetings in an organizations will result in increased behavior or not. 10 branches participated in the study, dividing them into groups of 5. The first group carried out several meetings, while the second group did none. Results show that Group 1 carried out 914 *breddemøter* in baseline, and Group 2 did 481. In the intervention the first group carried out 2484 *breddemøter*, and the second group did 511. Group 1 had an increase of 171,99 % from baseline to intervention, and Group 2 showed an increase of 6,23 %. In conclusion it is safe to say that  $H_1$  is supported, in meetings with assumptions will increase the behavior in an organization.

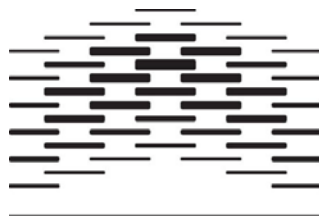
*Keywords:* behavior analysis, consultant company, organization, attention, culture, leadership, meetings, assumptions, communication, goal, feedback, reinforcement, adjustment of working conditions, behavior

**MASTEROPPGAVE**  
**Læring i komplekse systemer**  
**Mai 2015**

Møter: En forutsetning for prestasjonsutvikling

Frida Bjørklund

**Fakultet for helsefag**  
**Institutt for atferdsvitenskap**



**HØGSKOLEN I OSLO**  
**OG AKERSHUS**

### Sammendrag

Denne artikkelen omhandler møter i organisasjoner, og hvordan møter kan bidra til økning i prestasjonsatferd. Det finnes lite teori og studier som omhandler møter i organisasjoner. For at forsterkning skal kunne oppstå, må oppmerksomhet være tilstede. For at oppmerksomhet skal kunne forekomme, må mennesker møtes. Et møte i en organisasjon vil kunne være en arena der leder og medarbeidere møtes, der det kan rettes et fokus mot atferden som vil generere resultater. Et møte kan beskrives ved at to eller flere interagerende mennesker kommer sammen og snakker sammen. Visse forutsetninger må være tilstede i et møte for at prestasjonsatferden til en medarbeider kan øke. Disse kategoriserer konsulentfirmaet som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser. I denne artikkelen er formålet å belyse møter og hvilke forutsetninger som bør være tilstede i et møte for å øke gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon. Artikkelen vil fremme teori som støtter problemstillingen.

*Nøkkelord:* oppmerksomhet, atferdsanalyse, organisasjon, kultur, lederskap, møter, forutsetninger, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning, tilrettelegging av arbeidsbetingelser, gjennomføring av prestasjonsatferd

### **Møter: En forutsetning for prestasjonsutvikling**

Bakgrunnen for denne artikkelen er et samarbeid mellom et konsulentfirma og undertegnede, hvor konsulentfirmaet har utviklet dataverktøy, konsepter og endringsprosesser for organisasjoner. Artikkelen vil ha en atferdsanalytisk innfallsvinkel. Et konsept slik det fungerer i et konsulentfirma, tilfredsstillende normalt ikke akademiske krav til teori og empiri. Resultater fremstilles ofte anekdotisk og forklaringsmodellene er ofte eklektiske. I dette tilfellet er det imidlertid dokumentasjon i form av et elektronisk feedbacksystem. Også forklaringsmodellene som er benyttet, bygger på, om ikke teori, så en atferdsbasert tilnærming. I denne artikkelen vil jeg belyse møter, der møter kan beskrives ved at to eller flere individer snakker sammen, som for eksempel leder og medarbeidere. I disse møtene må det foreligge visse forutsetninger for at det skal gi økt gjennomføring av en prestasjonsatferd i en organisasjon. Disse forutsetningene kategoriserer konsulentfirmaet som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser. Formålet med artikkel 1 er å presentere teori, der det belyses møter og hvilke forutsetninger som bør være tilstede i et møte for å øke gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon. Atferdsanalyse tilbyr et teknisk begrepsapparat som er empirisk basert. Jeg vil innledningsvis drøfte noen sentrale atferdsanalytiske begreper for å forklare hvorfor møter i vid forstand er en forutsetning for prestasjonsutvikling. Deretter vil jeg benytte begreper fra dagligtale, og organisasjon- og ledelsesteori, for å beskrive de forutsetningene som ofte anses som nødvendige i møte, ikke bare mellom ledere og medarbeidere, men også i interaksjonen mellom medarbeidere.

#### **Forsterkningsbegrepet**

Når en atferd erverves og opprettholdes, har forsterkning en svært sentral rolle. «Når en organisme handler i miljøet den lever i, og dette fører til endring i miljøet, kan dette også påvirke et individ. Noen av disse endringene er hva man i dagligtalen vil kalle belønning. Det

tekniske begrepet forsterker forutsetter at atferden den etterfølger faktisk øker i frekvens. En forsterker vil følge en atferd, der den øker sannsynligheten for at organismen vil utføre samme atferden igjen» (Ferster & Skinner, 1957, s. 1, egen oversettelse). Ved at en atferd øker i frekvens, vil forsterkning ha oppstått. Belønning er et ord som brukes i dagligtalen og som ikke er et teknisk begrep. Å gi et barn godteri fordi barnet er har vært flink, vil de fleste av oss se på som en belønning. Det å gi en belønning til et barn en gang fordi barnet har vært flink, betyr ikke at atferden vil øke i frekvens. En forsterkning av barns atferd vil ha forekommet om det oppstår en funksjonell relasjon mellom atferden og konsekvensen. En atferd må øke i frekvens for at en kan konkludere med at forsterkning har oppstått.

### **Forsterkningskjema**

Ved at et barns atferd forsterkes gjentatte ganger, og hver gang barnet utfører atferden, vil barnets atferd være under et kontinuerlig forsterkningskjema. Et forsterkningskjema kan beskrives ved at en atferd enten forsterkes etter at en bestemt tid har gått, eller etter et bestemt antall responser har oppstått, siden sist forsterkning. Et forsterkningskjema kan beskrives som varierende eller fast. Et kontinuerlig forsterkningskjema vil være med på å etablere en atferd hos et individ. Etter at barnet har etablert en atferd, kan det være hensiktsmessig å gå over på et intermitterende forsterkningskjema for å opprettholde atferd, og for gjøre atferden mer resistent mot ekstinksjon. Ekstinksjon innebærer at en atferd opphører når den ikke lenger forsterkes. Et intermitterende forsterkningskjema vil si at noen korrekte responser vil bli forsterket, og andre korrekte responser vil ikke bli forsterket. Vanligvis vil man se at ny atferd lettere etableres ved kontinuerlig forsterkning, det vil si at en konsekvens følger hver gang atferden forekommer. Atferd etablert ved kontinuerlig forsterkning vil være mindre motstandsdyktig overfor ekstinksjon enn atferd som opprettholdes av intermitterende forsterkning, det vil si den forsterkes bare av og til. Mesteparten av all atferd som forekommer under naturlige betingelser opprettholdes av intermitterende forsterkning, noe som gir

grunnlag for refleksjon over hvordan man etablerer og opprettholder prestasjoner i en organisasjon der det er ønskelig at atferden skal komme under innflytelse av naturlige forsterkere (e.g., Baldwin & Baldwin, 2001; J. O. Cooper, Heron, & Heward, 2007; Ferster & Skinner, 1957).

### **Operant og respondent atferd**

En atferd kan defineres som alt et individ gjør. Atferd kan være operant, eller respondent atferd. Operant og respondent atferd kan enkelt skilles fra hverandre ved at operant atferd er lært atferd, mens respondent atferd ikke er lært. Operant atferd kan defineres som «atferd der den fremtidige frekvensen avhenger av dens historie med konsekvenser» (J. O. Cooper et al., 2007, s. 31, egen oversettelse). Ved operant atferd vil et individ lære om en atferd er hensiktsmessig eller ikke. For eksempel: Å gå vil resultere i forsterkning om et individ kommer seg dit det vil. Operant atferd forekommer ved en atferd blir formet og opprettholdt av en konsekvens, mens respondent atferd består av reflekser som stammer fra den naturlige seleksjonen. J. O. Cooper et al. (2007) definerer respondent atferd som «atferd som er utløst av en foranledende stimulus» (s. 29, egen oversettelse). Respondent atferd utløses når det forekommer stimuli som, for eksempel, kan skade et individ. Ved at et skarpt lys treffer øyet, vil øye lukke seg uten at individet er lært å gjøre dette (e.g., J. O. Cooper et al., 2007; Skinner, 1953).

### **To typer forsterkning**

Positiv og negativ forsterkning er de to typene av forsterkning. En positiv forsterker vil være en stimulus som følger en respons, og eksempler på positive forsterkere kan være vann og mat. Mat vil legges til ved at et individ er deprivert for mat. Vann og mat er dessuten såkalte primær forsterkere, side de er nødvendig for organismens overlevelse. En negativ forsterker vil være en stimulus som tas vekk fra en situasjon og eksempler på negative forsterkere kan være ekstrem kulde eller varme. Hvis det regner på et individ, vil en paraply

være å foretrekke. Både positiv og negativ forsterkning styrker en atferd, der begge øker sannsynligheten for at individet vil gjenta atferden i fremtiden (e.g., Baldwin & Baldwin, 2001; J. O. Cooper et al., 2007; Ferster & Skinner, 1957).

### **Feedback og forsterkning**

*Feedback* kan beskrives ved at et individ gir informasjon om aspekter ved en atferd til annet individ, der atferden vil få en konsekvens (Hattie & Timperley, 2007). Sadler (1989) omtaler *feedback* som informasjonen som vil gi nok læring om atferden til et individ, slik at et individ kan fylle gapet mellom hva som er forstått og hva som må forstås, for at målet kan nås. *Feedback* og forsterkning er begreper som ofte blir forvekslet, der det ene begrepet kan omfatte deler av det andre. Det kan forekomme at det tekniske begrepet forsterkning blir forvekslet med *feedback*, der det kan antas at forsterkning og *feedback* er det samme. Forskjellen på *feedback* og forsterkning vil være at *feedback* gir informasjon om aspekter ved atferden til et individ, og forsterkning vil forekomme om det leveres en konsekvens, som medfører en økning i fremtidig frekvens av en atferd. Forsterkning vil være en del av å gi *feedback*, der atferden til et individ får en konsekvens (e.g., J. O. Cooper et al., 2007; Hattie & Timperley, 2007). Atferdsanalyse tilbyr et teknisk begrepsapparat som er empirisk utviklet, der jeg senere i denne artikkelen vil belyse *feedback* og forsterkning ytterlig.

### **Oppmerksomhet må være til stede**

For at det skal være mulighet for å gi forsterkning, må det være oppmerksomhet til stede. Skinner (1953) definerer oppmerksomhet ved å ha fokus på en diskriminativ stimulus, som utøver kontroll over atferd. Det å rette blikket mot en diskriminativ stimulus vil dermed også bli forsterket. Det vil være en stor sannsynlighet for at oppmerksomhet blir en generalisert forsterker, om oppmerksomhet har gitt et individ en positiv erfaring. Baldwin og Baldwin (2001) beskriver generaliserte forsterkere som «når mennesker lærer at visse stimuli forutsier et utvalg av forskjellige typer forsterkning, på tvers av et bredt område» (s. 196, egen

oversettelse). Generaliserte forsterkere kan være å snakke med andre, oppmerksomhet eller sosialisering.

En generalisert forsterker vil bestå av en betinget forsterker. Denne betingede forsterkeren forekommer ved at en nøytral stimulus forutsier primær forsterkere, der den nøytrale stimulusen blir forsterket gjentatte ganger. Mennesket responderer på primær forsterkere uten å ha en læringshistorie med forsterkerne, og menneskets overlevelse avhenger av disse. Eksempler på primær forsterkere kan være mat, vann eller sensorisk stimulering. I motsetning til primær forsterkere, avhenger betingede forsterkere av læringshistorien til individet, og et individ er ikke avhengig av å motta betingede forsterkere for å overleve. Ved at en stimulus forutsier flere typer av forsterkning, i ulike situasjoner, vil en generalisert forsterker ha oppstått (e.g., Baldwin & Baldwin, 2001; J. O. Cooper et al., 2007; Skinner, 1953).

Et møte kan være en arena der oppmerksomhet blir gitt og grupper dannes. Hvis et møte ikke forekommer, kan det være sannsynlig at det ikke er mulig å gi oppmerksomhet, enten den er positiv eller negativ. Et møte inkluderer to eller flere mennesker, og et møte kan forekomme på mange ulike arenaer. Et møte i en organisasjon kan være med på å fremme et fokus, der fokuset vil være på hvilke atferd en medarbeider må utføre for å nå et spesifikt mål (e.g., C. L. Cooper, Holdsworth, & Johnson, 2012; Johansen, 2009). En gjennomgående suksessfaktor for konsulentfirmaet er å etablere systematiske møter med en viss grad av hyppighet. Ved at individer i en organisasjon møtes, og det blir gitt oppmerksomhet, vil dette medføre at annen atferd forsterkes. Det vil rettes oppmerksomhet mot prestasjonsatferden og de områdene som genererer resultatene. Det er åpenbart hvorfor et møte er viktig for en organisasjon.

### **Atferd i organisasjoner**

*Performance management* (PM) «er en teknologi som vil å bringe frem det beste i mennesker på en arbeidsplass, slik at det gir høyest mulig verdi for organisasjonen» (Daniels



& Daniels, 2006, s. 7, egen oversettelse). Ved PM er spesifikke handlinger med på å øke atferd som er ønsket, og redusere atferd som ikke er ønsket. Hensikten med PM er at prestasjoner skal forbedres i hele organisasjonen, og dette skal skje gjennom ledere. Innen ulike organisasjoner som salg, kundeservice, informasjonshåndtering, sikkerhet og forskning er det blitt gjort målbare resultater ved bruk av PM (e.g., Daniels & Daniels, 2006; Dransfield, 2000). Et eksempel på dette kan vises fra Duncan (1989) der det oppstod en forbedring på 69 % ved bruk av PM (gjengitt etter Daniels & Daniels, 2006, s. 10).

PM er basert på atferdsanalyse, som er vitenskapen om atferd. PM benytter seg av teknikker fra atferdsanalyse, der det forsøkes å finne årsaken til en atferd, og hva som kan gjøres for å oppnå en endring. Målet er å finne hvilke miljømessige variabler som påvirker en atferd. Innenfor atferdsanalyse er en gren kalt anvendt atferdsanalyse, som spesifiserer seg på den menneskelige atferden (J. O. Cooper et al., 2007; Daniels & Daniels, 2006). PM fokuserer på atferd i organisasjoner og kan omtales som en gren innen anvendt atferdsanalyse (e.g., Daniels & Daniels, 2006). En organisasjon kan beskrives som en sosial enhet som består av to eller flere personer, der det er et felles formål som det legges til rette for å oppnå. En organisasjon skal være målrettet og strukturert. Det er hensiktsmessig å studere organisasjoner for å få en total forståelse av disse, og atferden til menneskene som inngår i organisasjonene. Organisasjoner vokser, blir mer komplekse og spesifikke i hva de bedriver, og kan derfor påvirke individer og samfunn med makten de har. En organisasjon vil være et sosialt kollektiv, der de menneskelige handlingene påvirker resultatene (Robbins & Judge, 2015).

### **Kultur i organisasjoner**

I organisasjoner vil det være forskjellige kulturer (e.g., Robbins & Judge, 2015). Schein (2010) definerer kultur i en gruppe som «et mønster som deler grunnleggende antagelser lært av en gruppe ettersom det har løst dets problemer av ekstern tilpassing og intern integrering, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldig og blir lært til nye

medlemmer som en korrekt måte å oppfatte, tenke og føle i forbindelse med disse problemene» (s. 18, egen oversettelse). Fra et atferdsanalytisk perspektiv kan kultur defineres ved at menneskelige handlinger reguleres av stimuli og betingelser, og disse blir arrangert av andre mennesker (Glenn, 1988; Skinner, 1953). Sandaker (2009) definerer også at kulturen videreformidles om medlemmene erstattes av nye. En kultur vil være noe som utspilles konstant, men er på samme tid relativt stabilt der et individ antar hvordan det skal handle i en gitt organisasjon. En kultur læres ved forskjellige sosiale erfaringer, og dette blir fastsatt for å opprettholde sosial orden. Dette gjør det mulig å forutsi den sosiale atferden, omgås hverandre, og finne en mening i hva som blir gjort (Schein, 2010).

Skinner (1981) beskriver tre typer seleksjon ved konsekvenser: Naturlig seleksjon, operant betinging og kulturell seleksjon. Naturlig seleksjon er gradvis utvikling av celler, organer og organismer. Disse reproduseres under betingelser som stadig er varierende. Operant betinging er seleksjonen mellom miljøet og responsene der læring kan bli sett på som seleksjon av forskjellige responser. Ved kulturell seleksjon vil en praksis hos en gruppe resultere i suksess, ved at praksisen har løst gruppens problem. Det vil være effekten som forekommer på gruppen som vil fremme kulturell seleksjon, og ikke konsekvensen den har på et individ. Ved at det oppstår endringer i miljøet og den tidligere praksisen ikke har bidratt til suksess, kan dette føre med seg en trussel mot organisasjonens overlevelse. Da må ledelsen gjøre endringer slik at organisasjonen tilpasser seg disse nye endringene, og erfare en ny praksis som bidrar til suksess. Det må endres på strategier, etableres nye strategier, eller det må gjøres tilpasninger til nye marked for eksempel. Det kan oppstå motstand fra nøkkelpersoner i en organisasjonen når det innføres nye endringer. Årsaken til dette kan være at nøkkelpersonene mister makt, status eller goder. Ved slike hendelser kan det være et behov for å endre organisasjonens kultur, og det vil derfor være en fordel å gjøre en kulturendring

som vil fremme organisasjonen til å takle endringer på en bedre måte (e.g., Bang, 2013; Beer, 2009; Robbins & Judge, 2015).

### **Å lede på resultat kontra å lede på atferd**

I enhver organisasjon skal det være fokus på å oppnå et bestemt resultat. Et mål må være avklart på forhånd, og et resultat bør kunne måles. Selv om ønsket resultat er i fokus og er avklart, er det ikke nødvendigvis knyttet informasjon til hvilken atferd som må til for å generere resultatet (Daniels & Daniels, 2006; Sætre, 2009). I de fleste tilfeller vil ledere kunne identifisere målbare resultater, men ledere har fått lite trening i å identifisere atferden som genererer resultatet. Det vil oppstå en bred variasjon av atferd, om ikke atferden som genererer resultatet vil bli identifisert. En bred variasjon av atferd som ikke vil gi effekt for medarbeideren eller organisasjonen. Ved å identifisere atferden som genererer resultater, vil organisasjonen kunne spare energi, penger og tid, slik at atferd forekommer med lite grad av variasjon (Daniels & Daniels, 2006). En *key performance indicator* (KPI)-vurdering er derfor å anbefale. Bauer (2004) definerer en KPI som «en kvantifiserbar verdi som reflekterer prestasjonene til en organisasjon i å oppnå dens mål og formål» (s. 1, egen oversettelse). En KPI vil være med på å fremme en sikkerhet i at alle individer benytter seg av samme atferd mot et felles mål. Etter at det har blitt foretatt en vurdering av hvilke KPI det skal fokuseres på, må atferden som utgjør resultatet identifiseres. Det kan gjøres en vurdering av de som har best resultater, der det identifiseres hvilke atferd de gjør for å oppnå de beste resultatene. Ved å identifisere atferden, kan denne kopieres av de andre individene i en organisasjon slik at det forekommer minimal variasjon i atferden.

### **Forutsetninger for et godt møte**

I et møte kan det skapes et fokus slik at en organisasjon kan fokusere på hvilke atferd som bør frembringes for å generere et bestemt resultat. For at et individ i en organisasjon skal vite hva som er målet og hvilke retning et individ skal ta, er kommunikasjon en forutsetning.

Kommunikasjon vil ha en sentral rolle i et møte, og vil nærmest være en forutsetning for at et møte skal kunne forekomme. Når individer samles i et møte, vil dette legge til rette for at andre forutsetninger kan forekomme som målsetting, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser. Videre i denne artikkelen vil jeg belyse hva et møte er og hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at prestasjonsatferd skal kunne øke.

### **Hva er et møte?**

Møter i en organisasjon vil være med på å fremme et fokus på den atferden som vil gjøre en forskjell for organisasjonen. Det vil være en forutsetning at individene i en organisasjon treffes slik at atferden som er i fokus kan genereres. Ved at det etableres systematiske møter i en organisasjon, vil det fremme fokus på den atferden som genererer resultatet, og det vil være en arena for *feedback* og forsterkning av den atferden som genererer resultatet. I et møte vil det samles to eller flere interagerende individer, som kommer sammen på en arena å oppnå et spesifikt formål. Ved å treffes får gruppen mulighet til å etablere en enighet om hvilke mål som skal nås, og hvilke atferd som må utføres for å nå det spesifikke målet. Evaluering av målene vil også forekomme. Det vil være en arena der gruppen kan komme med nye ideer og etablere nye ferdigheter (e.g., Robbins & Judge, 2015; Sætre, 2009). Møtene kan inkludere ulike medarbeidere eller ledere, og forekomme på ulike arenaer. Møtene kan omfatte ulike tema, variere i tid og forekomme kontinuerlig eller sjeldent.

Innen helsevesenet er *huddles* et utbredt begrep (e.g., Picciano & Winter, 2013; Toussaint & Berry, 2013; Wilbur & Scarborough, 2005). Et eksempel er en studie gjort av Picciano og Winter (2013) ved *Institute for Healthcare Improvement*, som viser til at *huddles* økte kommunikasjonen, forbedret pasientsikkerhet, tilrettela for god pasientbehandling og forbedret pasientkontinuiteten. En *huddle* beskrives som et kort møte mellom leger og støttepersonell før en pasientbehandling. Resultatene fra spørreskjema viser at 87 % i 2008 og 79 % i 2011 av respondentene mente at det var verdt anstrengelsen. Ingen respondenter

rapporterte at *huddles* gjorde jobben mer vanskelig. En kan anta at *huddles* kan ha effekt på andre områder slik som forretningsvirksomhet. Det er blitt gjort lite studier når det gjelder møter og hvilke forutsetninger som bør inngå i et møte.

### **Fra en kontrollerende, resultatfokusert kultur til en lærende, atferdsfokusert kultur**

Noen organisasjoner vil takle de stadige utfordringene og en endret utvikling bedre enn andre. Det kan antas at det som er konstant i en organisasjon er endringene som skjer kontinuerlig. I de siste tiårene har mange organisasjoner mislyktes i å møte nye utfordringer som oppstår ved ny global konkurranse, et endret tempo og nye marked (Elving, 2005; Senge, Ross, Kleiner, & Roberts, 1999). Det er mange av dagens organisasjoner som fokuserer mer på resultatet som skal oppnås, enn selve atferden som må utføres for at et resultat skal oppstå (Sætre, 2009). En leder vil ikke bli omtalt som suksessfull om lederen ikke klarer å produsere resultater og produksjon av resultater kan beskrives som suksess i organisasjonssammenheng. I en organisasjon vil alle resultater være et produkt av atferd, og for å forbedre resultater må atferd endres. Enten må frekvensen på en atferd økes eller reduseres, eller i andre tilfeller må en helt ny atferd etableres. Om en organisasjon leder på resultat, vil det oppstå en reaktiv tilnærming. Denne tilnærmingen kan være ineffektiv og det vil alltid spørres hva har skjedd? En hendelse vil forekomme og organisasjonen vil ikke ha en løsning på hendelsen før etter hendelsen har oppstått. Ved å ha en proaktiv tilnærming vil det bli definert hva som er målet, og deretter finne hvilke atferd som vil generere målet. I motsetning til en reaktiv tilnærming, vil den proaktive tilnærmingen gjøre endringer og ha en løsning før en hendelse oppstår slik at denne hendelsen takles på en bedre måte. Om reaktiv og proaktiv skal sammenlignes, vil den proaktive tilnærmingen ligge et steg foran. Ved å benytte seg av en proaktiv tilnærming, der atferd står i fokus, vil resultatene sees før rapporten legges frem ved slutten av dagen, uken, måneden eller året (e.g., Daniels & Daniels, 2006; Jacobsen, 2004).

Det er ikke alltid samsvar med den kulturen som er i en organisasjon og den kulturen som genererer best resultater. En organisasjon kan ha en kultur som ikke fremmer de beste resultatene, og årsaken til dette kan være at organisasjonen ikke har erfaring med den kulturen som genererer best resultat. En organisasjon kan trenge hjelp til å etablere en kultur som fremmer læring, slik at det gir organisasjonen økt produktivitet som igjen fører til økt resultat. Innen atferdsanalyse antas det at den kulturelle praksisen endres på grunn av organisasjonens tidligere læringshistorie, der kulturen selekteres ved dens konsekvenser. Kulturen som velges er den som har vist seg å være mest effektiv for organisasjons overlevelse (e.g., Pierce & Cheney, 2013; Skinner, 1981).

For å kunne møte de nye utfordringene må organisasjonen være i stand til å etablere en kultur for læring. Å endre en organisasjonskultur fra å være en kultur som fokuserer på resultat, som har hierarki og er kontrollerende, til en kultur som fokuserer på atferd, som har få rolleskiller og er lærende, tar tid, og blir sett på som svært komplisert (Gravenhorst, Werkman, & Boonstra, 2003; Schein, 2010; Sætre, 2009). Det vil være de lærende organisasjonene som det kan antas som vil lykkes, ved at organisasjonene har få formelle hierarkiske nivåer, som er fleksible og tilpasningsdyktige, og responderer raskt på de stadig endrende omgivelsene. En lærende organisasjon kan beskrives som en organisasjon som lærer, og som er i stand til å kunne samle og bruke kunnskap for å fremme organisasjonens suksess. Ved at en organisasjon opparbeider seg en lærende kultur vil si at atferden til individene forbedres gjennom bedre forståelse og kunnskap, der individene deler kunnskap med hverandre (e.g., Fiol & Lyles, 1985; Marquardt, 1996; Sætre, 2009).

I Schein (2010) hevdes det at det kan forekomme uenighet i organisasjonen ved å iverksette endringsprosesser for å gjøre organisasjonen mer effektiv. Det kan utføres uønsket atferd av enkelt individer, som kan være en trussel mot organisasjons overlevelse. Det kan være høye konfliktnivåer og lite kommunikasjon mellom leder og medarbeidere, som avsløres

ved en endringsprosess. Årsaken til uenigheten kan være at et individ ikke har nok kunnskap om endringen og dermed føler at dette er en trussel mot sin egen overlevelse. Det bør derfor etableres en kommunikasjon mellom leder og medarbeidere, slik at uenigheter kan avklares. I Marquardt (1996) nevnes 10 strategier for å omdanne en organisasjon til en lærende organisasjon. To av disse omhandler å skape en kontinuerlige læring der det er tid, rom og fysisk miljø som fremmer læring. Medarbeiderne må bruke tid på å reflektere og planlegge. En konklusjon av dette er at det må etableres et møte der medarbeidere og leder kan møtes, der det etableres en kommunikasjon som kan avklare uenigheter.

### **Hva med lederen?**

Tidligere er lederen blitt sett på som en person som har autoritet, kraft og karisma nok til å kommandere andre. En leder kan beskrives som en person som har kapasitet til å influere andre, der en leder kan påvirke andre til å opptre på en bestemt måte. Cæsar, Napoleon, George Washington og Churchill er eksempler på slike historiske, heroiske ledere fra 20. århundre, som hadde autoritet, kraft og karisma. Vil denne type leder være en hensiktsmessig rolle for en leder i en organisasjon i dag og hvilke type leder er det som trengs i denne verden der det er en stadig utvikling? Det kan konkluderes med at tiden der ledere kunne kontrollere og kommandere sine medarbeidere er forbi, og forretningsorganisasjoner er på vei mot en kunnskapsbasert modell. En kunnskapsbasert modell vil si at det vil være tilpasset arbeid til enhver medarbeider, der det vil være en flat struktur. Fokuset vil være rettet mot endringene som oppstår, og en medarbeider vil bli sett på som en investering. I motsetning til den kunnskapsbaserte modellen, beveger organisasjoner seg bort fra den industrielle modellen. Den industrielle modellen innebærer at en medarbeider blir sett på som en utgift, der det er standardisering av arbeidet. Det vil være en hierarkisk, pyramidestruktur, der det er fokus på stabilitet (e.g., Manz & Sims, 1991, 2001; Parry & Bryrman, 2006).

En av årsakene til at det må gjøres endringer i lederskapet er av den grunn at ledere ikke klarer å følge den stadige utviklingen som skjer i tempo, marked og global konkurranse. Det vil ikke være nyttig med en leder som kommanderer og kontrollerer sine medarbeidere, men en leder som ansvarliggjørende og støttende mot sine medarbeidere (Manz & Sims, 2001). En leder bør være den personen som inspirerer en medarbeider til handling og læring, der lederen er en *coach* som bygger et felles syn. En *coach* vil kunne gi en medarbeidere atferdsspesifikk *feedback*. I litteraturen skilles det mellom en mentor og en *coach*, der en mentor vil være en erfaren rådgiver på systemnivå, som kan yte veiledning til en medarbeider (Marquardt, 1996). Forskjellen på disse vil være at en *coach* vil gi atferdsspesifikk *feedback*. I en studie gjort av Goleman (2000) beskrives det seks ulike lederstiler, der coachende lederstil er en av disse. Den coachende lederstilen kan beskrives ved at en lederen lytter, gir feedback og råd, og hjelper medarbeideren med å sette mål. I denne studien viser det seg at den coachende lederstilen er den som en minst brukt, men etter at ledere mottok *coaching* i lederstilen, ville ingen eller svært lite ekstra tid bli brukt i å benytte seg av den.

I enhver organisasjon er en stilling opprettet for å produsere et resultat. For at resultatene skal oppstå kreves det at bestemte eller ulike atferder utføres. Det er ofte at ledere i forskjellige organisasjoner fokuserer mer på resultat enn atferd (Manz & Sims, 2001). Ifølge Daniels og Daniels (2006) bør et resultatet alltid presiseres først, og deretter identifisere hvilke atferd som må til for å nå resultatet som er satt. Målet til enhver organisasjon er å produsere resultater, men produksjon av resultater vil ikke forekomme om ikke atferden som utgjør produksjonen, presiseres. Om atferden ikke er identifisert, vil ikke medarbeider ha kunnskap om hvilke atferd som må utføres, om medarbeideren ikke har erfart atferden selv. En leder bør derfor rette et større fokus mot hvilke atferd som må gjøres, enn hvilke resultat som skal oppnås.



Det finnes organisasjoner der det er mindre mulighet til å påvirke atferd, og begrenset myndighet i å variere arbeidsoppgaver. I noen bransjer vil sikkerhet være i fokus, og det kan forekomme at disse organisasjonene fremstår som kontrollerende. Et eksempel på dette kan være organisasjon som bedriver IKT-sikkerhet, der det vises til forståelsen som mekanisk og tayloristisk. Forståelsen kan kjennetegnes ved at det er et tydelig hierarki med regler, oppgavedeling, maktskiller og overvåkningssystemer for all atferd i organisasjonen. I slike organisasjoner, vil det være nødvendig med en kontrollerende lederstil slik at sikkerheten vil bli opprettholdt (Dhillon & Backhouse, 2001; Weber, 1971).

### **Lederen må kommunisere med medarbeiderne**

Kommunikasjon er helt sentralt i alle organisasjoner, og det er en del av blant annet forhandlinger, konflikter og møter. Hovland, Janis, og Kelley (1953) definerer kommunikasjon som «den prosessen som et individ bruker for å overføre verbale stimuli for å endre atferden til andre individer» (s. 12, egen oversettelse). Ledere og medarbeidere har aldri før hatt mer skriftlig kommunikasjon enn i tiden vi lever i nå og det er sjelden tid for å sette seg ned å prate ansikt til ansikt. For å oppnå en effektiv implementering ved endring i en organisasjon, antar DiFonzo og Bordia (1998) og Lewis og Seibold (1998) at kommunikasjon er avgjørende. Kommunikasjon vil være en forutsetning for at et møte kan forekomme, men et møte vil også være en forutsetning for at kommunikasjon kan oppstå (e.g., Robbins & Judge, 2015; Sætre, 2009).

En direkte kilde til hva medarbeiderne tenker, er kommunikasjon. Green (1992) skriver: «Det er overraskende hvor mye informasjon du kan få når du stopper å snakke, spør et par spørsmål og virkelig lytter. Det er nøkkelen» (s. 29, egen oversettelse). Det kan forekomme at en leder ikke spør sine medarbeidere noen spørsmål i det hele tatt. Om det stilles spørsmål, fører ikke spørsmålene til en avklaring eller informasjon. Selv når en leder spør spørsmål som fører til en avklaring, svikter lederen i å lytte til hva medarbeideren har å

si. En leder bør stille sine medarbeidere spørsmål på en enkel måte, der spørsmålene er åpne, oppklarende og direkte. Deretter er det avgjørende at lederen lytter til hva medarbeideren har å si, der dette vil gjøre en vesentlig forskjell. Ved at lederen stiller spørsmål som er åpne, oppklarende og direkte vil lederen motta en bred respons fra medarbeiderne. Åpne spørsmål får medarbeideren til å tenkte helhetlig, og eksempler på åpne spørsmål kan være: Hva mener du kreves for å utføre denne oppgaven, hvilke andre muligheter finnes, hva skal til for å endre dette, når skal du gjøre dette? Om det er uenigheter i en organisasjon vil åpne spørsmål avdekke uenighetene. Uenigheter innad i organisasjonen kan virke truende på en leder og derfor er det mange ledere som unngår å stille åpne spørsmål (e.g., Green, 1992; Johansen, 2009).

Ofte kan det stilles spørsmål fra leder som får medarbeidere til å føle seg ukomfortable og dumme, der dette kan føre til at medarbeideren opptre på den defensiv måte. Et typisk eksempel på dette er når hvorfor-spørsmål stilles. Et hvorfor-spørsmål kan virke truende på medarbeidere, der svaret ofte kan bli bortforklarende, eller et forsvar på en handling som allerede er blitt gjort. Derfor bør det stilles åpne spørsmål, slik at medarbeiderne kan reflektere over hva som er blitt gjort og hva som må til for å nå målet (Johansen, 2009).

### **Lederen må oppfordre medarbeiderne til å sette mål og plan for gjennomføring**

En generell misforståelse er at et mål alene vil forbedre prestasjoner. Et mål kan defineres som «en foranledning for prestasjon, som bør gå hånd i hånd med forsterkning» (Daniels & Daniels, 2006, s. 241, egen oversettelse). Et mål vil fungere som en beskrivelse av mulige forsterkningsbetingelser som kan oppstå. Et mål kan være et verktøy for forbedring av en prestasjon, om det blir forstått og benyttet på en korrekt måte. Om det kun identifiseres hva som er målet, og det ikke legges til rette for hvordan målet skal oppnås, er det større sannsynlighet for å mislykkes. Et mål vil kun være et spesifisert endepunkt av hva et individ ønsker å oppnå. Etter at et mål er satt, er det like viktig å lage en plan for hvordan målet skal

oppnås (Daniels & Daniels, 2006; Gollwitzer, 1999). Goleman (2000) hevder at ledere bør oppfordre sine medarbeidere til å sette seg oppnåelige, langsiktige mål som kan være med på å utvikle medarbeiderne. Etter at målene er satt skal lederen hjelpe medarbeiderne med å forme en plan slik at målet kan nås på en effektiv måte.

Ved å etablere en plan som skal gjennomføres for å nå et mål, kan hjelpe et individ når det kommer opp i problematiske situasjoner. Det er større sannsynlighet for at et individ når et målet, om en plan er utarbeidet. En plan må spesifisere hvor, hva og på hvilke måte individet må handle for å nå målet som er satt. I planen skal det være klart hvilke atferd, og i hvilke situasjon atferden skal utføres i, for å nå målet. En slik plan vil også legge til rette for kritiske sitasjoner, og hva som bør gjøres når disse forekommer. En klar fordel ved en slik plan vil være at et individ vet til enhver tid hva som må gjøres, i hvilke situasjoner, for å nå målet. Individet vet at når situasjon X oppstår, skal responsen utføres som er rettet mot målet Y (e.g., Daniels & Daniels, 2006; Gollwitzer, 1999).

Ved å sette seg et mål skapes det en mulighet for å oppnå forsterkning, og måloppnåelse bør være en anledning for forsterkning. Ved at en organisasjon eller en avdeling har samme mål, gir dette medarbeidere et samtaletema og de vil ha et felles mål å jobbe mot. Å nå et mål vil være mer attraktivt om måloppnåelse er forbundet med en konsekvens. Det er ofte at mange blir skuffet når de har jobbet hardt mot et mål, men ingen feiring forekommer når målet er nådd. Ved måloppnåelse bør lederen forsterke sine medarbeidere, slik at medarbeidere erfarer at ved å nå mål vil forsterkning forekomme. En effekt som medføres av at leder forsterker hver måloppnåelse, vil være at målet i seg selv vil fungere som en forsterkning (Daniels & Daniels, 2006).

**Shaping.** Når en plan er etablert, og målet fremdeles er vanskelig å nå, kan en bruke prosedyren kalt *shaping*. *Shaping* kan benyttes for å bringe frem et potensialet, der *shaping* vil hjelpe en medarbeiderne til å nå et mål som er satt. *Shaping* er en tilrettelagt læringsprosess,

der det forsterkes tilnærming til en atferd. En atferd må brytes ned i små steg og medarbeideren vil bli forsterket ved umiddelbar forbedring, slik at medarbeideren vil fortsette å prøve. Det er derfor viktig at den som leverer forsterkning for forbedring ikke er for streng, slik at medarbeideren vil gi opp. Ved at en medarbeider trenger hjelp til å forme en prestasjon, kan en leder eller medarbeider gjøre dette. Når for eksempel en leder iverksetter *shaping* for å etablere en prestasjon hos en medarbeider, vil enhver forbedring av prestasjonen forsterkes. Det handler om å sette delmål, som tilslutt vil føre til måloppnåelse. Hver gang en tilnærming forsterkes, må kravet for forsterkning økes. Samme tilnærming kan ikke forsterkes to ganger på rad, og individet må fremvise mer forbedring for å oppnå forsterkning. Ved at *shaping* endrer kravet for forsterkning etter hver tilnærming, kan *shaping* kalles en differensiell forsterkningsprosedyre. Ved differensiell forsterkning vil det legges til rette for å forsterke ønsket atferd som en vil se mer av i fremtiden, og unnlate å forsterke uønsket atferd som en ikke vil se mer av i fremtiden (e.g., J. O. Cooper et al., 2007; Daniels & Daniels, 2006; Eikeseth & Svardal, 2003; Pierce & Cheney, 2013).

### **Lederen må gi feedback til medarbeiderne**

En kraftfull påvirkning på prestasjon og læring er *feedback* (e.g., Hattie & Timperley, 2007; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). *Feedback* har sterkest effekt om det er knyttet til en lærende kontekst og et møte kan være en slik lærende kontekst. Ved at et mål er klart og tydelig, er det større sannsynlighet for at det vil legges ned mer innsats etter at *feedback* er gitt. Grunnen til dette vil være at medarbeidere vet akkurat hva som må gjøres, nettopp fordi det er lagt ned en jobb tidligere der mål og plan er presisert. *Feedback* vil være med på å rette medarbeidere i korrekt retning, der den får tilbakemeldinger på hva den gjør bra og hva den kan gjøre annerledes for å nå målet som er satt (Hattie & Timperley, 2007; Kluger & DeNisi, 1996). I Charness, Masclet, og Villevall (2013) hevdes det at *feedback* vil gi en dokumentert positiv effekt.

Effektiv feedback bør besvare tre spørsmål: Hva er målet? Hvordan er progresjonen mot målet? Hvilke aktiviteter må gjennomføres for å gjøre en bedre progresjon (Hattie & Timperley, 2007)? I Ilgen et al. (1979) hevdes det at *feedback* er en kommunikasjonsprosess der *feedback* kan gis av individet selv, eller de som har observert atferden til en medarbeider. Slik som lederen eller andre medarbeidere som har muligheten og grunnlag for å evaluere atferden til individet. Lederen kan spørre individet noen enkle spørsmål slik at individet selv kan gi seg *feedback*, der det vil bli avdekket informasjon om individets tidligere atferd. Etter at individet har mottatt denne informasjonen, vil den være i stand til å bruke informasjonen videre for å nå målet. Ved *feedback* vil den bestemte atferden presiseres som mål til for å nå et mål. Daniels og Daniels (2006) hevder at feedback bør forekomme sammen med en konsekvens, og at *feedback* ikke vil være tilstrekkelig nok alene. Charness et al. (2013) hevder at medarbeidere vil kunne sammenligne sine prestasjoner om det gis mer *feedback*. *Feedback* vil kunne antas å styrke konkurransen og motivasjon slik at medarbeiderne jobber hardere.

### **Lederen må gi forsterkning til medarbeiderne**

Innen atferdsanalyse beskriver Flora (2004) og Northup, Vollmer, og Serrett (1993) forsterkning som et av de viktigste prinsippene, der forsterkning benyttes svært ofte i endringsprogram som er blitt laget av atferdsanalytikere. En av de mest brukte metodene i slike endringsprogram er positiv forsterkning, der atferd styrkes eller økes basert på konsekvenser. Effektivitet og produktivitet står høyt i alle organisasjoner, og positiv forsterkning vil være en strategi for økning av dette. I over 50 år har det blitt demonstrert fordeler ved å bruke strategier som består av positiv forsterkning. Denne grunnen alene, bør være interessant for ledere (Daniels & Daniels, 2006; Elster, 2007; Pierce & Cheney, 2013).

Når lederen hyppig leverer positiv forsterkning, vil lederen bli en positiv forsterker for den medarbeideren som lederen har forsterket. En generalisering har oppstått, ved at medarbeideren assosierer lederen med positiv forsterkning, og dermed vil lederen i seg selv

være en positiv forsterker for medarbeideren. Ved at lederen blir en positiv forsterker for medarbeideren, vil medarbeideren ønske å forsterke lederen i gjengjeld, hjelpe lederen og være i kontakt med lederen (Daniels & Daniels, 2006; Eikeseth & Svardal, 2003).

Den lederen som er forbundet med negativ forsterkning og straff vil bli unngått. For eksempel: J. O. Cooper et al. (2007) definerer at straff har forekommet «når en stimulus endres umiddelbart etter en respons, og dermed vil den fremtidige frekvensen reduseres av den type atferd i lignende betingelser» (s. 702, egen oversettelse). Ved at en atferd blir negativ forsterket over en lengre tid, kan det antas at flukt- og unngåelses atferd vil oppstå. I en slik situasjon vil medarbeidere kun gjøre det som trengs for å nå et mål. Ved at en leder kun gir negative tilbakemeldinger eller straff, kan dette medføre at medarbeidere generaliserer lederen slik at det vil være aversivt å vært rundt lederen, og at leder og jobbsituasjon unngås. Dette kan føre til at medarbeideren utfører alternativ atferd, slik som å jukse og lyve til lederen. I motsetning til negative tilbakemeldinger, vil positive tilbakemeldinger føre med seg en medarbeideren som føler seg sett og at prestasjoner vil bli forsterket, slik at disse prestasjonene øker i fremtiden (e.g., Catania, 2013; J. O. Cooper et al., 2007; Daniels & Daniels, 2006; Pierce & Cheney, 2013).

Negativ forsterkning og straff bør nedprioriteres som strategier for ledere, der straff er den strategien som kan føre til bred variasjon i atferd. Det er mange ledere som blir kritisert for å ikke være tøffe nok mot sine medarbeidere, men straff vil kun medføre en reduksjon i pålitelige resultater. Straff vil ikke medføre en god relasjon mellom leder og medarbeider, i motsetning til positiv forsterkning der det er stor sannsynlighet for at leder vil bli likt av sine medarbeidere. Ved å benytte seg av positiv forsterkning som strategi, vil atferden økes forutsigbart. Generelt; jo mer en atferd blir forsterket, jo mer predikerbar blir den (Daniels & Daniels, 2006; Pierce & Cheney, 2013).

**Lederen må systematisk tilrettelegge arbeidsbetingelsene til medarbeiderne**

Ved at en leder systematisk tilrettelegger for arbeidsbetingelsene, der medarbeidere mottar hjelp av sin leder, vil gjøre medarbeiderne i stand til å mestre en prestasjon, og dette vil føre til økt gjennomførelse av en eller flere atferder. Å motta hjelp kan være en foranledning til å gjøre mer av en atferd i fremtiden. Ved at en leder yter hjelp til sine medarbeidere vil lederen kunne øke medarbeidernes prestasjoner ved å konkretisere og vise hva som må til for å løse en arbeidsoppgave. Det er mange medarbeidere i organisasjoner som ikke mottar hjelp av sin leder, eller andre i organisasjonen. Dette kan føre til usikkerhet og mindre effektivitet, ettersom medarbeidere, for eksempel, ikke har nok kunnskap om en prestasjon. En leder som hjelper medarbeidere vil redusere denne usikkerheten og vil kunne gi medarbeidere tilstrekkelig kunnskap for å utføre en prestasjon. Om en leder hjelper en medarbeider i en gruppe eller en-til-en, vil det være større sannsynlighet for at mål spesifiseres og ideer for forbedring legges frem. Det vil også være større mulighet for å gi medarbeideren mer *feedback* og forsterkning, slik at lederen inspirer til forbedring i medarbeiderens prestasjoner (e.g., Heslin, Vandewalle, & Latham, 2006; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003; Stone, 2007). London (2008) hevder at større organisasjoner forventer at en leder skal hjelpe sine medarbeidere. I dag er det få som hjelper sine medarbeidere, men det anbefales og forventes at lederen hjelper medarbeiderne (Ghoshal, Piramal, & Bartlett, 2002; Goleman, 2000; Heslin & Latham, 2004; Smith, 2001).

Det er ikke bare være lederen som kan hjelpe medarbeidere når det er behov for hjelp. Medarbeidere i samme team vil også være en stor støtte for hverandre og vil kunne bidra med hjelp ved behov. Det kan være at en medarbeider ikke har nok kunnskap om en bestemt prestasjon og derav søker støtte og hjelp av noen av sine medarbeidere. En læringsprosess som kan benyttes for å lære er imitasjon, som kan brukes for å lære bort av leder eller medarbeidere.

**Imitasjon.** Imitasjon vil være en læringsprosess der en medarbeider vil se på en annen medarbeider utføre en atferd, og deretter gjøre atferden selv, og motta forsterking. For at imitasjon skal ha størst effekt, kan det være hensiktsmessig å sette medarbeideren som ønsker hjelp, sammen med en medarbeider som er dyktig på området. Ved at imitasjon blir benyttet i organisasjonen, vil medarbeidere som ønsker hjelp, lære at det lønner seg å observere andre medarbeidere som er gode på området. Ved imitasjon vil det være viktig å levere forsterkning umiddelbart etter at atferden har forekommet, og det er vel så viktig å være sikker på at en medarbeider behersker atferden før vedkommende kan øve alene. *Shaping* kan også benyttes når en medarbeider trenger hjelp (e.g., Baldwin & Baldwin, 2001; J. O. Cooper et al., 2007; Pierce & Cheney, 2013).

Medarbeidere som mangler trening, opplæring eller kunnskap, kan ha problemer med å nå mål og holde følge med andre medarbeidere. Det er derfor viktig å tilrettelegge for møter der medarbeidere kan samles og dele kunnskap som kan hjelpe andre. Verdifull kunnskap kan gå tapt om dette ikke gjøres, og kunnskap bør derfor deles. Det kan konkluderes med at de organisasjonene som deler og bruker kunnskap til å løse problemer, vil ha en stor fordel, i motsetning til de som ikke gjør det. Ved at kunnskap ikke deles, vil heller ikke ny og kreativ kunnskap oppstå (Manz & Sims, 2001; Smith, 2001). Ved at medarbeidere og leder kommer sammen i et møte og kommuniserer med hverandre, vil dette være en arena der de kan tenke, lære, dele og skape som et fellesskap. En god leder vil skape en arena der medarbeidere kan samarbeide, dele erfaringer og kommunisere, slik at prestasjonene øker (Marquardt, 1996; Seijts & Crim, 2006)

### Konklusjon

I denne artikkelen har jeg belyst møter og hvilke forutsetninger som må foreligge i et møte for å gi økt prestasjonsatferd. Disse forutsetningene ble kategorisert som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av



arbeidsbetingelser. For konsulentfirmaet er systematiske møter med forutsetninger som utføres med en viss grad av hyppighet, en suksessfaktor. I denne artikkelen er det blitt belyst teori fra et atferdsanalytisk perspektiv som fremmer denne erfaringen. Fra et atferdsanalytisk ståsted er det åpenbart at det bør fokuseres på mer på atferd enn resultat, og for å fokusere på atferd må individer møtes. Atferd vil generere resultater, og det bør derfor være et større fokus på atferd enn resultater, da de i seg selv bare er historiske data. Et møte vil ikke bare fremme fokus på atferd, men det vil også være en arena for atferdsspesifikk *feedback*.

### Referanser

- Baldwin, J. D., & Baldwin, J. I. (2001). *Behavior principles in everyday life* (4 ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326–336. Hentet fra <http://www.psykologtidsskriftet.no/pdf/2013/2326-2336.pdf>.
- Bauer, K. (2004). The power of metrics: KPIs - The metrics that drive performance management. *DM Review*, 14(9), Hentet fra <http://www.grtcorp.com/sites/grtcorp.com/files/Bauer%203394.pdf>.
- Beer, M. (2009). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (2 ed.). West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Catania, A. C. (2013). *Learning* (5 ed.). Cornwall-on-Hudson, NY: Sloan Publishing.
- Charness, G., Masclet, D., & Villeval, M. C. (2013). The dark side of competition for status. *Management Science*, 60(1), 38–55. doi: 10.1287/mnsc.2013.1747.
- Cooper, C. L., Holdsworth, L., & Johnson, S. (2012). *Organisational behaviour for dummies*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied behavior analysis* (2 ed.). Columbus, Ohio: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2006). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (4 ed.). Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Dhillon, G., & Backhouse, J. (2001). Current directions in IS security research: Toward socio-organizational perspectives. *Information Systems Journal*, 11(2), 127–153. doi: 10.1046/j.1365-2575.2001.00099.

- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management, 37*(3), 295–303. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X.
- Dransfield, R. (2000). *Human resource management*. Oxford, EJ: Heinemann Educational Publishers.
- Eikeseth, S., & Svardal, F. (2003). *Anvendt atferdsanalyse: Teori og praksis* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Elster, J. (2007). *Explaining social behavior: More nuts and bolts for the social sciences*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(2), 129–138. doi: 10.1108/13563280510596943.
- Ferster, C. B., & Skinner, B. F. (1957). *Schedules of reinforcement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review, 10*(4), 803–813. doi: 10.2307/258048.
- Flora, S. R. (2004). *The power of reinforcement*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Ghoshal, S., Piramal, G., & Bartlett, C. A. (2002). *Managing radical change*: Penguin Group.
- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst, 11*(2), 161–179. Hentet fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2741963/>.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78–93. Hentet fra [http://www.haygroup.com/downloads/fi/Leadership\\_That\\_Gets\\_Results.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/fi/Leadership_That_Gets_Results.pdf).

- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503. doi: 10.1037/0003-066X.54.7.493.
- Gravenhorst, B. K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 83–105. doi: 10.1111/1464-0597.00125.
- Green, T. B. (1992). *Performance and motivation strategies for today's workforce: a guide to expectancy theory applications*. Westport, CT: Quorum Books.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. doi: 10.3102/003465430298487.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 23–27. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00159.x.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G., P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871–902. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00057.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale University Press.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. doi: 10.1037/0021-9010.64.4.349.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, J. I. (2009). *Less is more: Hvordan doble resultatet med mindre ressurser?* : Hognar Media AS.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254–284. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). *Communication yearbook 21*. Abingdon, OX: Routledge.
- London, M. (2008). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2 ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, *19*, 18–35. doi: 10.1016/0090-2616(91)90051-A.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Northup, J., Vollmer, T. R., & Serrett, K. (1993). Publication trends in 25 years of the journal of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, *26*(4), 527–537. doi: 10.1901/jaba.1993.26-527.
- Parry, K. W., & Bryrman, A. (2006). *The SAGA handbook of organization studies* (2 ed.). London, England: Sage Publication.
- Picciano, A., & Winter, R. O. (2013). Benefits of huddle implementation in the family medicine center. *Family medicine*, *45*(7), 501– 504. Hentet fra <https://www.stfm.org/fmhub/fm2013/July/Anne2501.pdf>.
- Pierce, W. D., & Cheney, C. D. (2013). *Behavior analysis and learning* (5 ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (6 ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Sadler, R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional Science*, 18(2), 119–144. doi: 10.1007/BF00117714.
- Sandaker, I. (2009). A selectionist perspective on systemic and behavioral change in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3), 276–293. doi: 10.1080/01608060903092128.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten c's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1–5. Hentet fra <http://www.ifcaonline.com/wordpress2/wp-content/uploads/2013/2010/Ten-Cs-of-Employee-Engagement.pdf>.
- Senge, P., Ross, R., Kleiner, A., & Roberts, C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining in learning organizations*. New York, NY: Doubleday.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213(4507), 501–504. doi: 10.1126/science.7244649.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321. doi: 10.1108/13673270110411733.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44. Hentet fra <http://tamu.edu/faculty/payne/PA/Smither%20et%20al.%202003.pdf>.
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, counseling & mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance* (2 ed.). New York, NY: AMACOM American Management Association.

Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Toussaint, J. S., & Berry, L. L. (2013). The promise of Lean in health care. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(1), 74–84. doi: 10.1016/j.mayocp.2012.07.025.

Weber, T. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

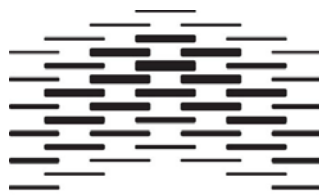
Wilbur, K., & Scarborough, K. (2005). Medication safety huddles: Teaming up to improve patient safety. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 58(8), 151–155. Hentet fra <http://cjhp-online.ca/index.php/cjhp/article/view/307/301>.

**MASTEROPPGAVE**  
**Læring i komplekse systemer**  
**Mai 2015**

Vil møter gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon?

Frida Bjørklund

**Fakultet for helsefag**  
**Institutt for atferdsvitenskap**



**HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS**



### Sammendrag

Denne artikkelen er i et samarbeid med et konsulentfirma, som har utviklet konsepter for endring i organisasjoner. Denne empiriske artikkelen omhandler en studie som tar for seg om møter vil øke gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon. Konsulentfirmaet beskriver et møte som en læringsarena der medarbeidere og leder kommer sammen og gjør seg betraktninger på hvordan det jobbes på atferdsnivå. I møtene bør det være tilstede forutsetninger for at møtene skal gi økt prestasjonsatferd. Disse kan kategoriseres som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser. I denne studien deltok 10 filialer fra den samme norske banken, der disse 10 filialene var fordelt på 2 grupper. Gruppe 1 fikk implementering av møter, mens Gruppe 2 fikk ingen implementering. Møtene skulle påvirke til en økning i antall breddemøter gjennomført av bankrådgivere. Denne studien var en kvasi-eksperimentell design, der banken ikke ble tilfeldig utvalg av undertegnede, men filialene ble tilfeldig fordelt i gruppene. Resultatene fra denne studien viser at Gruppe 1 gjennomførte 914 breddemøter i baseline, sammenlignet med Gruppe 2 som gjennomførte 481. I intervensjonen gjennomførte Gruppe 1 2484 breddemøter og Gruppe 2 gjennomførte 511. Gruppe 1 hadde en økning på 171, 99 % fra baseline til intervensjon, og Gruppe 2 hadde en økning på 6, 23 %. Det kan konkluderes med at  $H_1$  støttes, der møter med forutsetninger vil økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon.

*Nøkkelord:* konsulentfirma, organisasjon, kultur, lederskap, møte, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning, tilrettelegging av arbeidsbetingelser, gjennomføring av prestasjonsatferd

### **Vil møter gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon?**

Dette vil være en empirisk artikkel der studien omhandler et konsept som er utviklet av et konsulentfirma. Konsulentfirmaet tilfredsstiller normalt ikke akademiske krav til empiri og teori, og det vil derfor refereres til konseptet til konsulentfirmaet uten litteratur og referanser. Når antagelser, informasjon og erfaringer av konsulentfirma nevnes, vil dette bli referert til som konsulentfirmaet. Det finnes lite litteratur og studier om møter og hvilke forutsetninger som bør inngå i et møte for å gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon. Formålet med denne empiriske artikkelen er derfor å undersøke om møter med forutsetninger, slik disse beskrives av konsulentfirma, vil gi økt prestasjonsatferd i en organisasjon. Disse forutsetningene vil kunne kategoriseres som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser.

### **Hva er årsaken til at møter, systematiske læringsarenaer, bør implementeres?**

I et stadig endrende miljø må organisasjoner gjøre tilpasninger og endringer, slik at organisasjoner kan møte ny konkurranse, og nye marked, på en bedre måte. En lærende kultur, som samler og bruker kunnskap, der fokuset er rettet mot atferd som genererer resultatet, vil være en effektiv tilnærming for å møte de nye utfordringene som skjer i miljøet. Dette vil gjøre organisasjoner i stand til å ha en løsning når en ny endring oppstår (e.g., Bang, 2013; Beer, 2009; Fiol & Lyles, 1985; Schein, 2010; Sætre, 2009). I Marquardt (1996) nevnes to strategier for å omgjøre en organisasjon til en lærende organisasjon. Det må etableres tid, rom og fysisk miljø slik at læring kan fremmes, der medarbeiderne vil ha mulighet til å planlegge og reflektere. Det kan konkluderes med at møter bør være en systematisk læringsarena, som etableres for å skape et fokus på hvilke atferd som genererer resultater, og der kunnskap kan deles.

Etter erfaringer gjort av konsulentfirma må visse forutsetninger være tilstede for at møter skal generere prestasjonsatferd. Konsulentfirmaet beskriver et møte som en læringsarena der

medarbeidere og leder gjør seg betraktninger om hvordan det jobbes på atferdsnivå. Etter erfaringer gjort av konsulentfirma kan det antas at organisasjoner kan ha møter som kan gi svært lite verdi for medarbeidere. Det er derfor visse forutsetninger som må inngå i et møte, slik at det gir verdi for medarbeidere. Det antas at det ikke er avgjørende å ha hyppige møter, men det som er avgjørende, er at møtene gjennomføres, og hva disse møtene fylles med.

Derfor har konsulentfirmaet konkludert med at møter må ha noen forutsetninger som kan kategoriseres som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser. Et møte må etablere en kommunikasjon som er åpen, der det legges til rette for å gi og motta *feedback*. Lederen bør oppfordre medarbeidere til å sette mål og lage planer for hvordan målene skal gjennomføres, samt å gi forsterkning for forbedring av atferd eller måloppnåelse. Lederen bør tilby hjelp om det er behov. I disse møtene bør det være et større fokus på atferd, enn det er på selve resultatet, der lederen opptrer støttende og ansvarliggjørende.

### **Breddemøte og møter med forutsetninger**

Denne studien vil omhandle 10 filialer, der disse filialene ble fordelt på 2 grupper. I Gruppe 1 ble det gjennomført møter hver uke, og i Gruppe 2 ble det ikke gjennomført implementering av møter. Det antas i denne studien at møter med visse forutsetninger vil øke antall breddemøter gjennomført av bankrådgivere. I denne artikkelen må det skilles mellom ulike møter som filialene gjennomfører.

Prestasjonsatferden som skal økes, er antall gjennomførte breddemøter gjort av bankrådgivere. Et breddemøte kan defineres som et møte mellom en bankrådgiver og en kunde, der kunden får en totalgjennomgang av kundeforholdet med banken. Dette vil si en gjennomgang av lån og forsikringer, blant annet. Møter med forutsetninger vil være to møter som gjennomføres av leder og bankrådgivere hver uke. Et møte hver mandag og et møte hver

torsdag. Disse to møtene vil bli belyst senere i artikkelen. Videre i artikkelen vil møter med forutsetninger kun refereres til som møter.

## Hypotese

Det er blitt gjort mange studier som tar for seg de ulike forutsetningene hver for seg, men det er ikke blitt gjort noen studier som undersøker samvariasjonen mellom disse. I konsulentfirmaet implementeres mange uavhengige variabler på samme tid, og det er interessant å finne ut om disse påvirker prestasjonsatferden. Årsaken til at dette er interessant å undersøke er for å se om dette er variabler som kan samvarierte, for å påvirke slik at en prestasjonsatferd øker. Etter erfaringer gjort av konsulentfirmaet kan en anta at møter vil øke gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon.  $H_1$  i denne studien vil være at møter vil øke antall breddemøter gjennomført av bankrådgivere.  $H_0$  vil være at møter ikke vil øke antall breddemøter gjennomført av bankrådgivere.

## Metode

### Deltakere

Deltagerne som deltok i studien var 10 filialer innen den samme norske banken. Filialene ble inndelt i to grupper, der Gruppe 1 bestod av fem filialer som hadde gjennomført implementering, og Gruppe 2 bestod av fem filialer som ikke hadde gjennomført implementering. Undertegnede ble tildelt bransje og bank, mens filialene ble tilfeldig fordelt i gruppene ved hjelp av å indeksere filialene i programmet Excel og deretter bruke formelen tilfeldig. Hver filial bestod av et team som varierte mellom 2 til 14 bankrådgivere, der begge kjønn var likt representert, i alderen 40 til 60 år. I Gruppe 1 var det totalt 33 bankrådgivere fordelt på 5 team, der det varierte i antall bankrådgivere i hvert team. I Filial 1 bestod teamet av 14 bankrådgivere, 2 bankrådgivere i Filial 2, 7 bankrådgivere i Filial 3, 3 bankrådgivere i Filial 4 og 7 bankrådgivere i Filial 5. I Gruppe 2 var det totalt 27 bankrådgivere fordelt på 5

team, der det var variert antall bankrådgivere i hvert team. I Filial 6 bestod teamet av 7 bankrådgivere, 4 bankrådgivere i både Filial 7 og Filial 8, og 6 bankrådgivere i både Filial 9 og 10.

### **Setting**

Møtene foregikk på et kontor eller i et møterom der lederen og bankrådgiverne satt rundt et bord. Hver av bankrådgiverne hadde en et ark med sine resultater. I møterommene hadde lederen tilgang på pc og prosjektor, der lederen kunne vis frem resultatene til teamet. På kontorene var ikke tilgjengelig pc og prosjektor.

### **Design**

Studien kan karakteriseres som kvasi-eksperimentell. En kvasi-eksperimentell design tester hypoteser ved bruk av en kontrollgruppe og en eksperimentgruppe. Kontrollgruppen fungerer som en kontrafaktisk betingelse, der en kan se hva som skjer i fravær av implementering. Uavhengig variabel manipuleres, og det vurderes om den uavhengige variabelen har hatt en effekt på den avhengige variabelen. Hovedforskjellen på en kvasi-eksperimentell design og en eksperimentell design er at kvasi-eksperimentelt design ikke har tilfeldig fordeling av deltakere i gruppene. I denne studien har undertegnede blitt tildelt bransje og bank av konsulentfirmaet, og dermed er denne studien en kvasi-eksperimentell design. Det er blitt tilfeldig fordelt hvilke filialer som skal i hver av gruppene. Undertegnede hadde en rekke filialer som hadde mottatt implementering av møter, og en rekke filialer som ikke hadde mottatt implementering. Av disse ble ti filialer tilfeldig trukket ut til å delta i to grupper (e.g., Kazdin, 2011; Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

### **Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet omhandler om slutningene er pålitelige eller konsistente, og validitet omhandler i hvilke grad slutningene er gyldige.

En måte å måle reliabilitet på er hvorvidt målingene og målingsprosedyrene samvarierer. Det må være spesifiserte kriterier eller definisjoner på hva som teller som en atferd, og hva som ikke teller som en atferd, når atferd skal registreres. Om et kriteriet ikke er bestemt på forhånd, kan ikke datainnsamlingen til et individ sammenlignes med et annet. Ved at det oppstår variabilitet, kan dette være et resultat av mindre troverdig data, ved at det for eksempel ikke er spesifikke kriterier. Det kan også være andre årsaker til variabilitet, slik som erfaring og humør.

Validiteten i en studie vil si noe om hvor sanne slutningene er. Studerer de målingene som er blitt gjort, det som er av interesse? Graden av validitet vil være høy om det måles det som er sagt skal måles. Det finnes ulike typer av validitet, slik som indre og ytre validitet. Ved indre validitet vil det sees på samvariasjonen mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen. Er det X som gjør en endring i Y? Graden av indre validitet avhenger av at det ikke er andre uavhengige variabler som påvirker effekten på den avhengige variabelen. Når X forekommer, skal det skje en endring i Y, og en skal være sikker på at en har kontroll på alle andre uavhengige variabler. Ytre validitet omhandler om resultatene fra en studie kan forekomme hos andre mennesker, i andre settinger, for eksempel, som ikke deltok i studien. Vil denne studien være mulig å generalisere til andre mennesker?

Det kan forekomme trusler mot den indre og den ytre validiteten. Når det oppstår trusler mot den indre validiteten, ville disse true gyldigheten av slutningen. En trussel kan være forskjeller i utvalget, der det eksempelvis er flere i en gruppe enn det er i en annen. En annen trussel mot den indre validiteten kan være at tredjevariabler, variabler som det ikke er kontroll på, har forårsaket effekten på den avhengige variabelen. Trusler mot den ytre validiteten vil omhandle om slutningene, for eksempel kan generaliseres til andre populasjoner og settinger. En trussel kan være om slutningen er tatt der gruppen bare inneholder menn, eller bare kvinner. Andre trusler kan være om slutningen vil ha effekt når

settingen blir annerledes, eller i en annen kontekst (e.g., Baldwin & Baldwin, 2001; Catania, 2013; Cooper, Heron, & Heward, 2007; Kazdin, 2011; Shadish et al., 2002).

## Manipulasjon

**Uavhengig variabel.** De uavhengige variablene var allerede implementert og undertegnede hadde ingen innflytelse på hvordan disse ble implementert. I Gruppe 1 ble åtte uavhengige variabler implementert: Møter, kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterking og tilrettelegging av arbeidsbetingelser.

Et møte skulle gjennomføres hver mandag og hver onsdag. Lederen skulle samle sine bankrådgivere. På mandag ble et målmøte avholdt, og på torsdag ble en *peptalk* avholdt. I møtene skulle lederen etablere en kultur der det var mer fokus på atferd, og mindre fokus på resultatet. Ved dette skulle lederen i mindre grad prate om hva som var resultatet i disse møtene, og heller bruke tiden på å fremme hvilke atferd som ville generere resultatene. Lederen skulle også fremstå som støttende for sine bankrådgivere, og ikke være kontrollerende eller kommanderende. I møtene skulle lederen fremme en toveis-kommunikasjon der leder og bankrådgivere kunne snakke fritt. Lederen skulle benytte seg av åpne spørsmål for å få bankrådgivere til å reflektere og evaluere sine prestasjoner. Eksempler på åpne spørsmål kunne være: Hvordan fikk du til dette, hva skal til for å oppnå det, og hvilke råd har du til de andre? Lederen oppfordret bankrådgivere til å sette seg mål og lage planer for hvordan målet skulle oppnås. Eksempler på målsetting og planlegging kunne være: Hva er ditt mål denne uken, når har du planlagt å gjøre dette, og hvordan har du planer om å gjøre dette? Etter at medarbeiderne hadde jobbet med målene i noen dager, ville lederen gi *feedback* til bankrådgiverne, ved at lederen ga konkret informasjon om hvordan de lå an i forhold til målet. Denne informasjonen var rettet mot hvilke atferd bankrådgiverne måtte bruke for å nå et mål. Eksempel på *feedback* kunne være: Neste gang vil det være en fordel å gjøre atferden på denne måten. Ved at bankrådgivere hadde fremgang mot et mål eller fikk en måloppnåelse,

ville lederen benytte seg av positiv forsterkning. Eksempler på positiv forsterkning kunne være: Kjempebra jobbet. Om en av bankrådgiverne hadde problemer med å nå et mål, som for eksempel ved å ikke ha nok kunnskap om en atferd som måtte utføres for å nå målet, ville lederen tilby hjelp ved å legge til rette for arbeidsbetingelsene. Eksempel på hjelp kunne være at bankrådgiveren ytret til lederen at vedkommende ikke klarte å gjennomføre nok breddemøter. Lederen ville hjelpe bankrådgiveren med å finne en passende atferd for å kunne sette opp flere breddemøter.

I Gruppe 2 ble det ikke implementert noen av de åtte uavhengige variablene.

**Avhengig variabel.** Den avhengige variabelen i denne studien var antall breddemøter: En økning av antall gjennomførte breddemøter av bankrådgivere hver måned. Avhengig variabel ble registrert gjennom programvaren Outlook.

**Registrering av prestasjonsatferden.** Henting av prestasjonsatferden ble gjort av systemet Maze, som er et støttesystem for prestasjonsledelse og et elektronisk feedbacksystem. Atferden ble først registrert i Outlook, og derfra ble prestasjonsatferden hentet av systemet Maze. Prestasjonsatferden ble vist visuelt i systemet Maze og var tilgjengelig for alle filialene. Hver av lederne hadde tilgang på prestasjonsatferden til bankrådgiverne til enhver tid, og hver bankrådgiver hadde oversikt over sine resultater. Systemet Maze hentet informasjon fra bankrådgiverens elektroniske kalender, gjennom programvaren Outlook, der informasjon om alle breddemøter som var planlagt frem i tid, og breddemøter som var gjennomført, ble hentet inn i systemet Maze. Bankrådgiverne registrerte breddemøtene med en spesiell kode, slik at systemet Maze skilte breddemøtene fra andre aktiviteter i kalenderen. Henting for gikk uten forstyrrelser på bankrådgivere, etter som dette er noe av den daglige rutinen å registrere møter i kalenderen. For utenom å hente prestasjonsatferd, hentet systemet Maze også blant annet omsetning, markedsandel, og budsjetter, fra bankens intern system.



## Prosedyre

**Utførere.** Trening og implementering av møter ble utført av konsulenter fra konsulentfirmaet. Utførerne hadde spesifikk erfaring fra bransjen, og med å implementere møter, men utførerne var ikke trent i å implementere de ulike forutsetningene i møtene, og de var ikke klar over at disse var i fokus.

**Baseline.** I Gruppe 1 og i Gruppe 2 ble det målt baseline. Systemet Maze ble implementert før baseline i Gruppe 1 og i Gruppe 2. Baseline ble målt over en periode på et år fra januar 2012 til desember 2012. Konsulentene fra konsulentfirmaet kunne rapportere om at gruppene ikke hadde noen organiserte møter i baseline, og om det eksisterte møter, var dette møter uten agenda og ingen målsetting. Disse møtene var knyttet opp mot fag- og resultatoppfølging, der lederen presenterte resultatene for medarbeiderne.

I baseline ble det avklart hvilke atferd som måtte til for at antall breddemøter skulle øke. Dette ble avklart ved et møte med de bankrådgiverne som gjorde det best, samt en spørreundersøkelse. Atferdene som måtte gjøres, var å planlegge tid til å ringe prioriterte kunder i porteføljen, lage ringelister basert på prioriterte kunder i porteføljen, gjennomføre ringetid på nye kunder, og gjøre aktuelle kundehenvendelser om til breddemøter.

**Trening.** I slutten av baselineperioden ble det utført trening av lederne i Gruppe 1 der de ble opplært og trent i å lede møtene. Gruppe 2 fikk ingen trening. Utførerne brukte åtte timer på å lære lederne de ulike forutsetningene.

**Implementering.** Etter treningen ble møtene implementert, fra januar 2013 til desember 2013. Gruppe 1 iverksatte møter hver mandag og hver torsdag.

**Målmøte.** Hver mandag ble det avholdt et møte fra klokken 08:15 som varte i 45 minutter, der leder og lederens bankrådgivere samlet seg på et møterom eller på et kontor. Hovedhensikten med dette møtet, var å samles for å sette seg mål og legge planer for hvordan

målene skulle oppnås en uke frem i tid. Hver av bankrådgiverne refererte til hva de hadde gjort forrige uke, og hva som var deres mål og plan for neste uke. Møtene ville aldri utspilles likt, men i hvert møte var målsetting agendaen. Et møte kunne eksempelvis utspilles ved at lederen innledet møtet med å gi bankrådgiverne positiv forsterkning for en fremgang eller et mål som var nådd. Deretter ble alle bankrådgiverne spurt om mål og plan, og hvilke atferd bankrådgiveren skulle fokusere på denne uka. Lederen ga positiv forsterkning om en prestasjon hos en medarbeider hadde forbedret seg eller om et mål var nådd. Lederen spurte også om medarbeiderne trengte hjelp.

**Peptalk.** Hver torsdag ble det holdt et møte der leder og bankrådgiverne samlet seg for å snakke om dagene som hadde gått siden målmøtet, og dagene som var igjen av uken. Dette møtet startet 08:45 og varte omtrent 15 minutter. I møtet deltok de samme menneskene som deltok på målmøtet. Hovedhensikten med *peptalk* var en kort oppfølging på hvordan bankrådgiverne la an med mål og planer fra målmøte, samt et sted der det kunne ytes hjelp. Her ville leder og bankrådgivere få en oversikt over hvordan de la an og om de trengte hjelp for å nå sine mål. Hver av bankrådgiverne refererte til hva de har gjort hittil i uken, hvordan planene var fremover i uken og hva de trengte hjelp til. Hver av bankrådgiverne ville dele sine erfaringer hittil i uken, slik at de andre bankrådgiverne kunne bruke dette til eget arbeid. To hovedspørsmål som lederen skulle gå inn i hvert møte med: Har du kontroll? Trenger du hjelp?

## **Resultat**

### **Gruppe 1 og Gruppe 2**

Gruppe 1 og Gruppe 2 ble først introdusert for en baselinefase, og deretter en intervensjonsfase. Gruppe 1 implementerte møter, mens i Gruppe 2 ble det ikke implementert møter. I Figur 1 vises det at Gruppe 1 gjennomførte 914 breddemøter i baseline

og Gruppe 2 gjennomførte 481 breddemøter. I intervensjonsfasen ble det gjennomført 2484 breddemøter av Gruppe 1 og 511 breddemøter av Gruppe 2.

I Figur 2 vises antall breddemøter som Gruppe 1 gjennomført i baseline og intervensjon. I baseline ble det gjennomført 39 breddemøter i januar, 56 i februar, 87 i mars, 51 i april, 88 i mai, 87 i juni, 53 i juli, 65 i august, 101 i september, 128 i oktober, 113 i november og 48 i desember. I intervensjonen ble det gjennomført 142 breddemøter i januar, 189 i februar, 131 i mars, 227 i april, 186 i mai, 235 i juni, 147 i juli, 229 i august, 287 i september, 281 i oktober, 254 i november og 178 i desember.

I Figur 3 vises antall breddemøter som Gruppe 2 gjennomførte i baseline og intervensjon. I baseline gjennomførte Gruppe 2 37 breddemøter i januar, 40 i februar, 53 i mars, 31 i april, 41 i mai, 49 i juni, 25 i juli, 45 i august, 32 i september, 57 i oktober, 39 i november og 26 i desember. I intervensjonen gjennomførte Gruppe 2 61 breddemøter i januar, 54 i februar, 33 i mars, 37 i april, 33 i mai, 41 i juni, 16 i juli, 32 i august, 34 i september, 50 i oktober, 72 i november og 49 i desember. I Figur 4 kan det ses en sammenligning av Gruppe 1 og Gruppe 2.

**Filial 1.** Som vist i Tabell 1, gjennomførte Filial 1 481 breddemøter i baseline og 1286 breddemøter i intervensjonsfasen. I baselinefasen vises det i Figur 5 at filialen gjennomført 22 breddemøter i januar, 24 i februar, 45 i mars, 32 i april, 48 i mai, 54 i juni, 25 i juli, 31 i august, 45 i september, 71 i oktober, 64 i november, og 20 i desember. I intervensjonsfasen gjennomførte filialen 78 breddemøter i januar, 98 i februar, 68 i mars, 138 i april, 119 i mai, 141 i juni, 81 i juli, 127 i august, 136 i september, 133 i oktober, 97 i november, og 70 i desember.

**Filial 2.** I Filial 2 ble det gjennomført 66 breddemøter i baselinefasen og 190 breddemøter i intervensjonsfasen, som vist i Tabell 1. I baseline, vises i Figur 6, at filialen

gjennomførte 0 breddemøter i januar, 4 i februar, 1 i mars, 2 i april, 6 i mai, 9 i juni, 3 i juli, 15 i august, 9 i september, 5 i oktober, 8 i november, og 4 i desember. I intervensjonsfasene gjennomførte filialen 11 breddemøter i januar, 21 i februar, 5 i mars, 23 i april, 8 i mai, 23 i juni, 16 i juli, 9 i august, 20 i september, 22 i oktober, 23 i november, og 9 i desember.

**Filial 3.** I baseline vises det i Tabell 1 at Filial 3 gjennomførte totalt 109 breddemøter der filialen gjennomførte 6 breddemøter i januar, 8 i februar, 6 i mars, 5 i april, 15 i mai, 9 i juni, 10 i juli, 6 i august, 13 i september, 20 i november, 9 i november, og 2 i desember, som vist i Figur 7. Tabell 1 viser også at filialen gjennomførte totalt 394 breddemøter i intervensjonen, der Figur 7 viser at filialen gjennomførte 18 breddemøter i januar, 9 i februar, 11 i mars, 18 i april, 17 i mai, 25 i juni, 18 i juli, 56 i august, 58 i september, 50 i oktober, 63 i november, og 51 i desember.

**Filial 4.** Tabell 1 viser at Filial 4 gjennomførte 102 breddemøter i baseline og 234 breddemøter i intervensjonen. I baseline gjennomførte filialen 0 breddemøter i januar, 2 i februar, 10 i mars, 3 i april, 10 i mai, 7 i juni, 5 i juli, 2 i august, 14 i september, 17 i oktober, 21 i november, og 11 i desember, som det vises i Figur 8. I intervensjonen gjennomførte filialen 15 breddemøter i januar, 22 i februar, 7 i mars, 24 i april, 23 i mai, 24 i juni, 21 i juli, 9 i august, 26 i september, 32 i oktober, 20 i november, 11 i desember.

**Filial 5.** Filial 5 gjennomførte i baseline, som vist i Figur 9, 11 breddemøter i januar, 16 i februar, 25 i mars, 9 i april, 9 i mai, 8 i juni, 10 i juli, 11 i august, 20 i september, 15 i oktober, 11 i november, og 11 i desember. I Tabell 1 vises det at i baseline gjennomførte filialen 156 breddemøter og 382 i intervensjonen. I intervensjonen gjennomførte filialen 20 breddemøter i januar, 39 i februar, 40 i mars, 24 i april, 19 i mai, 22 i juni, 11 i juli, 28 i august, 47 i september, 44 i oktober, 51 i november, og 37 i desember.

**Filial 6.** I Filial 7 viser Figur 10 at filialen gjennomførte i baseline 12 breddemøter i januar, 17 i februar, 13 i mars, 9 i april, 22 i mai, 14 i juni, 5 i juli, 23 i august, 7 i september, 26 i oktober, 12 i november, og 7 i desember. Som vist i Tabell 1 er dette totalt 174 breddemøter i baseline. I intervensjonsfasen hadde filialen 177 breddemøter, der det ble gjennomført 10 breddemøter i januar, 25 i februar, 20 i mars, 9 i april, 17 i mai, 13 i juni, 1 i juli, 19 i august, 14 i september, 20 i oktober, 19 i november, og 11 i desember.

**Filial 7.** I baseline, som vist i Tabell 1, gjennomførte Filial 7 0 breddemøter og 54 breddemøter i intervensjonen. I baseline gjennomførte Filial 7, som vist i Figur 11, 0 breddemøter fra januar til desember. Filialen gjennomførte i intervensjon 8 breddemøter i januar, 4 i februar, 2 i mars, 9 i april, 4 i mai, 3 i juni, 0 i juli, 1 i august, 3 i september, 7 i oktober, 5 i november, og 8 i desember.

**Filial 8.** I Tabell 1 vises det at Filial 8 gjennomførte 64 breddemøter i baseline og 71 breddemøter i intervensjonen. I baseline, som det vises i Figur 12, gjennomførte filialen 9 breddemøter i januar, 4 i februar, 9 i mars, 5 i april, 6 i mai, 2 i juni, 2 i juli, 7 i august, 4 i september, 6 i oktober, 6 i november, 4 i desember. I intervensjonen gjennomførte filialen 12 breddemøter i januar, 7 i februar, 2 i mars, 3 i april, 3 i mai, 6 i juni, 5 i juli, 3 i august, 5 i september, 7 i oktober, 10 november, og 8 i desember.

**Filial 9.** Filialen gjennomføre 0 breddemøter i baseline og 37 breddemøter i intervensjonen, som vises i Tabell 1. I Figur 13 ses det at filialen gjennomførte i baseline 0 breddemøter og i intervensjonen gjennomførte filialen 2 breddemøter i januar, 0 i februar og mars, 1 i april, 0 i mai, 3 i juni, 1 i juli, 0 i august og september, 2 i oktober, 14 i november, og 14 i desember.

**Filial 10.** I Tabell 1 vises det at Filial 10 gjennomførte 244 breddemøter i baseline, der filialen gjennomførte 16 breddemøter i januar, 19 i februar, 31 i mars, 17 i april, 13 i mai, 33 i

juni, 18 i juli, 15 i august, 21 i september, 25 i oktober, 21 i november, og 15 i desember, som vist i Figur 14. Filialen gjennomførte 172 breddemøter i intervensjonen, der filialen gjennomførte 29 i januar, 18 i februar, 9 i mars, 15 i april, 9 i mai, 16 i juni, 9 i juli, 9 i august, 12 i september, 14 i oktober, 24 i november, og 8 i desember.

### Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke om møter ville gi økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon. Det ble gjennomført møter i Gruppe 1, mens Gruppe 2 gjennomførte ingen møter. Prestasjonsatferden som skulle øke, var antall gjennomførte breddemøter av bankrådgivere. Ved implementering ble møter iverksatt to ganger i uken. Forutsetningene som skulle inngå i disse møtene kunne kategoriseres som kultur, lederskap, kommunikasjon, mål, *feedback*, forsterkning og tilrettelegging av arbeidsbetingelser.  $H_1$  kan støttes etter gjennomføring av studien, der møter vil gi økt gjennomføring av breddemøter.

#### **Hva er årsaken til at $H_1$ kan støttes?**

$H_1$  kan støttes på grunnlag av at Gruppe 1 viser en markant økning i antall breddemøter etter implementering, som vist i Figur 2.  $H_0$  forkastes dermed, siden møter ga en økning. Sammenligning av baseline og intervensjon viser en økning på 171,99 % i Gruppe 1, som kan ses i Tabell 1. Ved å sammenligne raten av prestasjonsatferd i Gruppe 1 med Gruppe 2, vises det at Gruppe 2 har en svært lav rate av prestasjonsatferd i intervensjonsfasen. Dette kan ses i Figur 3 og 4. En annen årsak til at  $H_1$  støttes, er på grunnlag av endringsprosenten hos Gruppe 2. Gruppe 2 viser en økning på 6,23 % fra baseline til intervensjon. Det vil si at Gruppe 1 har en økning på 165,76 % mer enn Gruppe 2. Den visuelle analysen til Gruppe 2, som vist i Figur 3, viser en moderat økning i antall breddemøter fra baseline til intervensjon.

#### **Hva sier visuell analyse om Gruppe 1 og Gruppe 2?**

Ved visuell analyse av Gruppe 1, vist i fra Figur 5 til 9, kan det sees at det er generelt høy grad av variabilitet i filialene. I både baseline og intervensjonen. Årsaken til variabiliteten i baseline er ukjent, ettersom dette var en fase hvor konsulentene ikke var involvert. Filialene hadde kun systemet Maze, men ingen intervensjon med konsulentfirma. Det kan antas at en årsak til høy grad av variabilitet i intervensjonen er på grunn av liten grad av kontroll på tredjevariabler. Under intervensjonen hadde konsulentene ingen kjennskap til at det var forutsetningene som var i fokus, og dermed kan andre variabler ha blitt fremmet i tillegg. Siden raten er såpass mye høyere i intervensjonen enn i baseline, og går over en lang tidsperiode, kan det antas at denne raten vil holde seg høy. Et alternativ kunne være å forlenge intervensjonsfasen, slik at en kunne se om variabiliteten stabiliserte seg eller om andre utslag på raten vil forekomme. I filialene i Gruppe 1 vises det også at det skjer en umiddelbar endring i nivået av prestasjonsatferden fra baseline til intervensjon. Det kan konkluderes med at intervensjonen har hatt en tydelig effekt. Ikke bare på grunn av nivåforskjellen, men også på grunn av raten som er markant høyere i intervensjon enn i baseline. Det er kun i en filial det oppstår en tydelig positiv trend, og i de andre filialene sees det bare et høyere ratenivå, men ingen tydelig trend.

Ved visuell analyse, som kan sees i Figur 10 til 14, vises det i Gruppe 2 en mindre grad av variabilitet i datapunktene. Raten av prestasjonsatferden er generelt svært lav i både baseline og intervensjonen, mens en liten økning i intervensjonen kan sees i noen av filialene. Årsaken til denne økningen kan være tilfeldigheter, eller at det har oppstått en smitteeffekt fra filialene i Gruppe 1. En annen årsak til økningen, kan også være at det ikke er kontroll på alle tredjevariabler som foreligger. Nivået fra baseline til intervensjonen er også liten i Gruppe 1, og det kan tolkes som at dette er av naturlig forekomst. Samme som i Gruppe 1, kunne det vært interessant å forlenge intervensjonsfasen, for å se om raten til filialene som hadde en økning, ville reduseres til baselinenivå.

Ved å sammenligne Gruppe 1 og Gruppe 2, som vist i Figur 4, kan det sees at Gruppe 1 har en markant høyere rate av prestasjonsatferd i intervensjon enn det Gruppe 2 har. Gruppe 1 har også en generelt høyere rate av prestasjonsatferd i baseline enn Gruppe 2, men dette påvirker ikke konklusjonen om at intervensjonen har hatt en effekt på Gruppe 1. En av årsakene til dette kan være at Gruppe 1 hadde 33 bankrådgivere, sammenlignet med Gruppe 2 som hadde 27 bankrådgivere. Andre faktorer kan kun være spekulasjoner.

Årsaken til at y-aksen er ulik på Figurene 5 til 9, er fordi Filial 1 til 5 registrerte ulikt antall breddemøter. Årsaken til at Filial 1, Filial 2, Filial 3, Filial 4 og Filial 5 har varierende antall breddemøter, er fordi det er forskjellig fra filial til filial hvor mange bankrådgivere som deltar, eller hvor sentralt filialen ligger. Dette er også tilfelle i Gruppe 2. Ut ifra visuell analyse, kan en konkludere med at varierende deltagelse ikke har en påvirkning på filialene, utenom baselinefasen, der Gruppe 1 viser en høyere rate av prestasjonsatferd.

### **Stemmer teori, erfaringer og antagelser overens med resultatene?**

I denne artikkelen har det fremgått mest antagelser og erfaringer som er gjort av konsulentfirmaet. På området møter, og forutsetninger som bør inngå i det møtet, er det blitt gjort lite studier, og derfor finnes det lite grunnlag for å sammenligne mot tidligere resultater. Dette er også en av årsakene til at det er viktig å fremme dette temaet, slik at andre kan benytte seg av kunnskapen når det etableres møter som skal fremme prestasjonsatferd. Erfaringer og antagelser av konsulentfirmaet kan derfor støttes, ved at implementering av møter har hatt en markant effekt på breddemøtene til filialene.

For å etablere et lærende miljø, hevdet Marquardt (1996) at det måtte legges til rette for rom, tid og fysisk miljø, der medarbeiderne kunne reflektere og planlegge. Et møte, med forutsetningene, vil være en slik arena. En kan anta at dette har hatt en påvirkning på prestasjonsatferden, ettersom denne har økt markant hos Gruppe 1 etter implementering. Det



kan oppfattes som logisk at det vil være gunstig å etablere møtearenaer slik at en organisasjon kan være bedre rustet mot endringer som skjer i miljøet. Selv om det er logisk, er det ofte sannsynlig at organisasjoner har møter, men det er ikke alltid de har en verdi for medarbeiderne. Det kan antas at forutsetningene som ble implementert i møtene, har vært med å gi verdi, slik at medarbeiderne har stilt sterkere for å øke sin prestasjonsatferd. Det kan antas at de har mottatt mer kunnskap og at det er blitt gjort mer nøyaktig planlegging, slik at breddemøtene har forekommet hyppigere.

### **Reliabilitet og validitet**

Om en skal vurdere reliabilitet i denne studien er det flere faktorer som kan styrke reliabiliteten. Bankrådgiverne registrerte breddemøter med spesifikk kode i Outlook-kalenderen, slik at systemet Maze hentet disse automatisk ut. Dette vil være med på å sikre at ingen andre aktiviteter ble registret som breddemøter. Ulempen med dette kan være at det kan forekomme juks av bankrådgiverne, ved at de registrer andre møter som breddemøter under denne koden. Det er liten sannsynlighet at det har forkommet juks, fordi bankrådgiverne måtte informere om når hver enkelt bankrådgiver skulle ha breddemøter hver uke, i målmøtet og *peptalk*. En annen faktor som styrker reliabiliteten, er at alle bankrådgiverne vet hvilke møter som er breddemøter, og dette ble spesifisert på forhånd slik at alle var klar over det. Juks vil det ikke være kontroll på. Dette kan være en faktor som svekker den indre validiteten, der en ikke kan ha kontroll på alle tredje variabler. Det kan konkluderes med at det er til dels høy reliabilitet. Reliabiliteten kan styrkes i fremtiden ved å opprette *interobserver-agreement*, der to observerer en atferd, og om det vil være enighet om atferden har forekommet eller ikke. Denne måten å observere atferd på, vil være mer krevende, siden det trengs to ulike måleinstrumenter eller personer, men dette vil være med på avdekke juks og andre feilmålinger.

Ved å vurdere validiteten i denne studien, kan en anta at studien har en grad av validitet. Det kan sees i Gruppe 1 at variabiliteten i intervensjonen er høy, der det kan antas at tredjevariabler har forekommet og påvirket. Dette gjelder også i Gruppe 2, der noen av filialene øker prestasjonsatferd i intervensjonen. Dette svekker den indre validiteten, ved at en ikke har kontroll på alle tredjevariabler. En annen faktor som styrker indre validitet, vil være at visuell analyse viser en markant økning i prestasjonsatferd i intervensjonen, selv med variabilitet. Det kan konkluderes med at når X forekommer, skjer det en endring i Y. I Gruppe 1 var det flere bankrådgivere enn i Gruppe 2, og dette kan være med på å svekke den indre validiteten. Den ytre validiteten styrkes ved at det er filialer fra forskjellige områder i Norge, at det er en blanding mellom kvinner og menn i gruppene, og at det er tilfeldig fordelte filialer i gruppene. En kan anta at intervensjonen vil gi effekt på andre typer filialer, men andre typer bransjer vil være uvisst. En faktor som svekker den ytre validiteten er at det er en målgruppe fra 40 til 60 år, og for å øke ytre validitet burde gruppen hatt en mer variert aldersgruppe. Møtene foregikk også i ulike rom og settinger, noe som kan føre til høyere grad av validitet, ved at en kan si at intervensjonen fungerer i andre settinger. Generelt kan det antas at intervensjonen kan generaliseres til andre mennesker og settinger.

### **Begrensninger og fremtidig forskning**

Denne studien er ikke blitt gjort av undertegnede selv og undertegnede derfor ikke kontroll på alle tredjevariabler. Tredjevariabler har ikke vært under kontroll av utøverne, og dette gjør at studien får en mindre grad av eksperimentell kontroll, enn den ville ha gjort om alle variabler var under kontroll. Det er derfor en sannsynlighet for at andre variabler kan ha hatt en påvirkning på resultatet, og dette kan ikke utelukkes. Dette er en trussel mot den indre validiteten der det kan være en sannsynlighet for at en annen uavhengig variabel kan ha påvirket endringen i den avhengige variabelen. I fremtiden kan det være et alternativ å gjøre studien selv slik at det er kontroll på alle tredjevariabler. Dette vil skape høyere grad av

eksperimentell kontroll ved at det kan sies med sikkerhet at de uavhengige variablene har påvirket prestasjonsatferd. I denne studien kan det antas at det er mindre grad av eksperimentell kontroll, ved at en ikke kan si med sikkerhet at de uavhengige variablene har påvirket den avhengige variabelen. En kan heller ikke være sikker på at alle variablene har en effekt.

All informasjon om implementeringen er ikke tilgjengelig siden implementeringen er gjort av konsulentene. Konsulentene ble ikke trent i forkant og hadde dermed ikke et fokus på forutsetningene. I fremtiden bør konsulentene trenes til å implementere forutsetningene på en nøyaktig måte, slik at det utelukkes i større grad av tredjevariabler. Siden konsulentene iverksetter alle de uavhengige variablene på samme tid, kan det bare antas at alle variablene har effekt. Det er en sannsynlighet for at en eller flere av variablene ikke har hatt effekt. Derfor kan en komponentanalyse gjøres i videre forskning, der det kan sees på hvilke av variablene som har effekt. Alle uavhengige variabler implementeres, og deretter fjernes en og en uavhengig variabel, og en kan da se hvilke effekt dette har på prestasjonsatferden. Det kan også gjøres studier der en og en uavhengig variabel implementeres, for å se om hver og en av variablene har en effekt alene, eller om det gis større effekt ved å ha to eller flere samtidig.

En av forskjellene mellom en kvasi-eksperimentell design og en eksperimentell design vil være at det er tilfeldig fordeling i gruppene. I fremtiden vil det være å anbefale å tilfeldig velge ute en bank, slik at det vil forekomme høyere grad av eksperimentell kontroll. Ved tilfeldig fordeling kan en med større sikkerhet anta at intervensjonen kan generaliseres til andre individer, og den samme effekten vil forekomme.

## **Konklusjon**

I denne studien er det blitt gjort en implementering av møter i fem filialer. Disse fem filialene er blitt sammenlignet med fem filialer som ikke har fått implementering. Formålet

med studien var å undersøke om implementering av møter ga økt gjennomføring av prestasjonsatferd i en organisasjon. Det kan konkluderes med at  $H_1$  er sann, ettersom møter ga høy grad av økning i breddemøter i filialene. Årsaken til at denne studien er viktig å belyse, er at det er lite teori og studier rundt dette temaet. Denne studien kan være med på å gi kunnskap til andre, der kunnskapen kan brukes til å gjennomføre møter som har en stor verdi for medarbeidere.

### Referanser

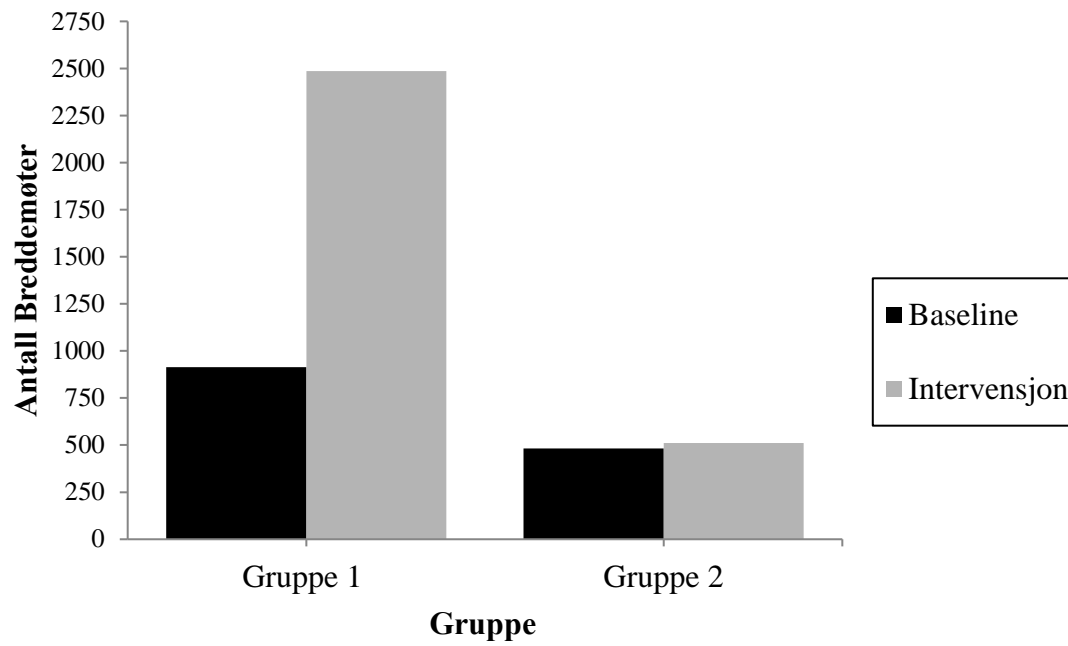
- Baldwin, J. D., & Baldwin, J. I. (2001). *Behavior principles in everyday life* (4 ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326–336. Hentet fra <http://www.psykologtidsskriftet.no/pdf/2013/2326-2336.pdf>.
- Beer, M. (2009). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (2 ed.). West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Catania, A. C. (2013). *Learning* (5 ed.). Cornwall-on-Hudson, NY: Sloan Publishing.
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied behavior analysis* (2 ed.). Columbus, Ohio: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. doi: 10.2307/258048.
- Kazdin, A. E. (2011). *Single-case research designs: Methods for clinical and applied settings* (2 ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shadish, R. W., Cook, D. T., & Campbell, T. D. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tabell 1

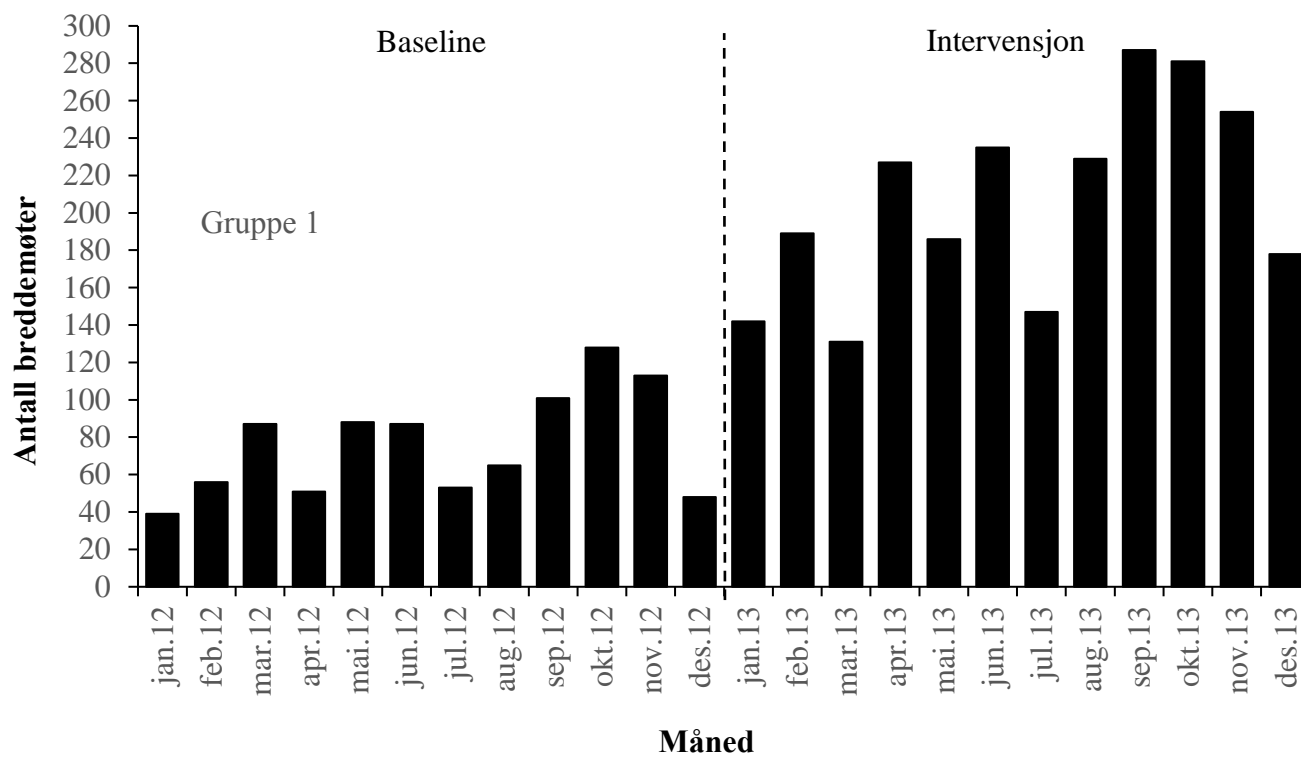
*Antall breddemøter og endring i prosent for Gruppe 1 og 2 og Filial 1 - 10*

Filial	Antall BM i baseline	Antall BM i intervensjon	Endring i prosent
Gruppe 1	914	2486	171,99 %
Gruppe 2	481	511	6,23 %
Filial 1	481	1286	167,35 %
Filial 2	66	190	187,87 %
Filial 3	109	394	261,46 %
Filial 4	102	234	129,41 %
Filial 5	156	382	144,87 %
Filial 6	174	177	1,72 %
Filial 7	0	54	∞ % *
Filial 8	64	71	10,93 %
Filial 9	0	37	∞ % *
Filial 10	244	172	-41,86 %

*Bemerkning.* Denne tabellen viser antall breddemøter Gruppe 1 og Gruppe 2, samt Filial 1 til 10, gjennomførte i baseline- og intervensjonsfasen. Tabellen viser også hvor mye endring i prosent hver av filialene har hatt mellom baseline og intervensjon. BM = Breddemøter. \* = Prosenten vil være uendelig stor fordi startverdien er null.

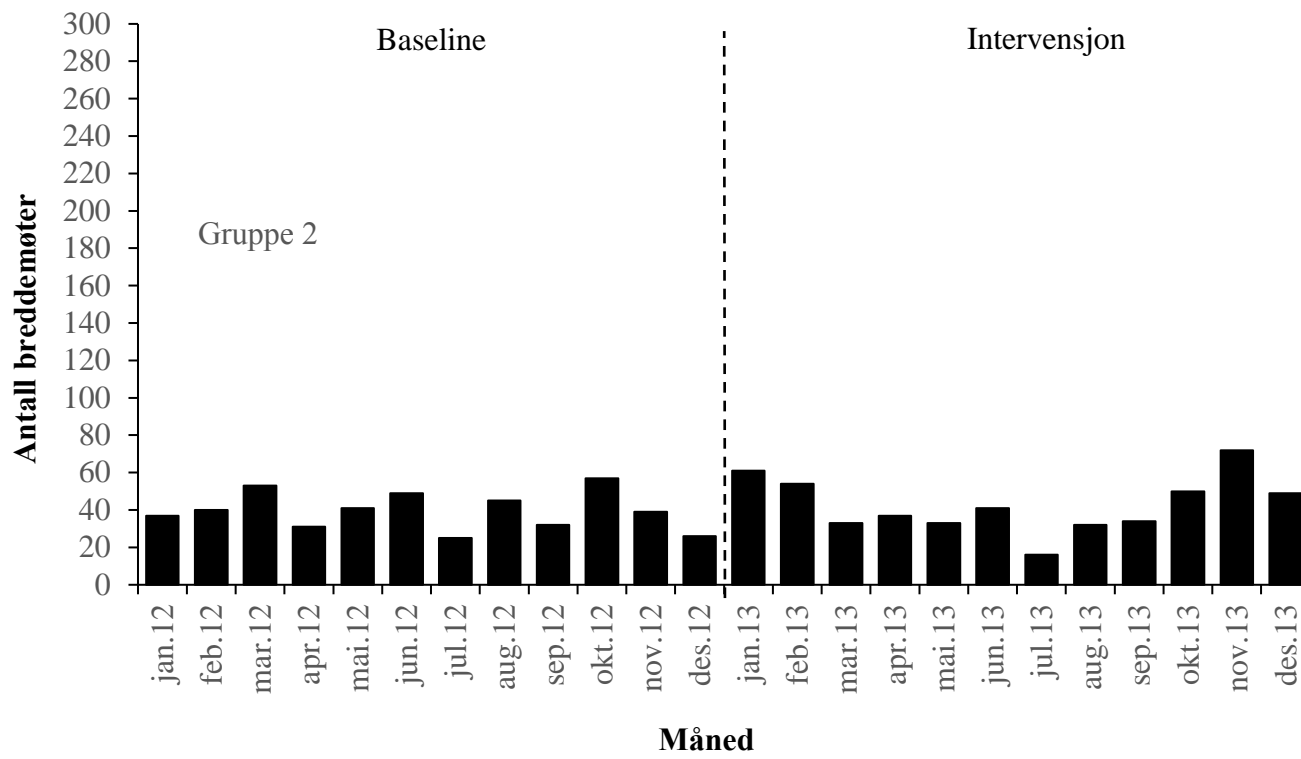


*Figur 1.* Denne figuren viser antall breddemøter Gruppe 1 og Gruppe 2 gjennomførte i baseline- og intervensjonsfasen. Begge gruppene ble først utsatt for en baselinefase, deretter ble intervensjonsfasen iverksatt, der Gruppe 1 fikk implementert møter, mens Gruppe 2 fikk ingen implementering.

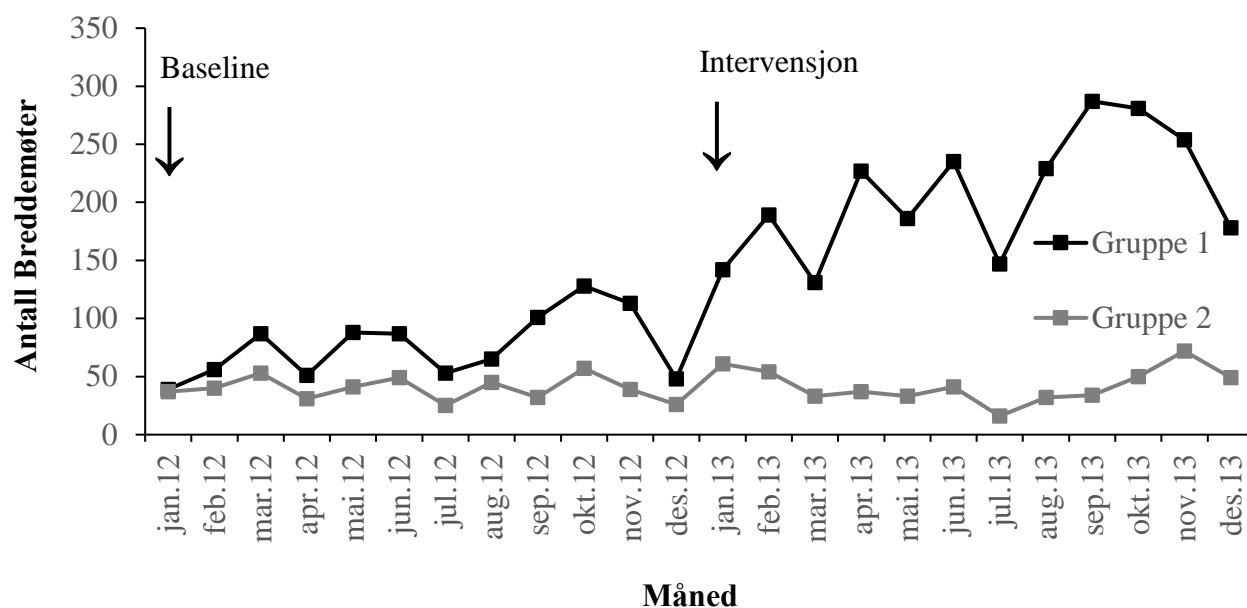


Figur 2. Figur 2 viser hvor mange breddemøter Gruppe 1 gjennomførte i baseline og intervensjon.

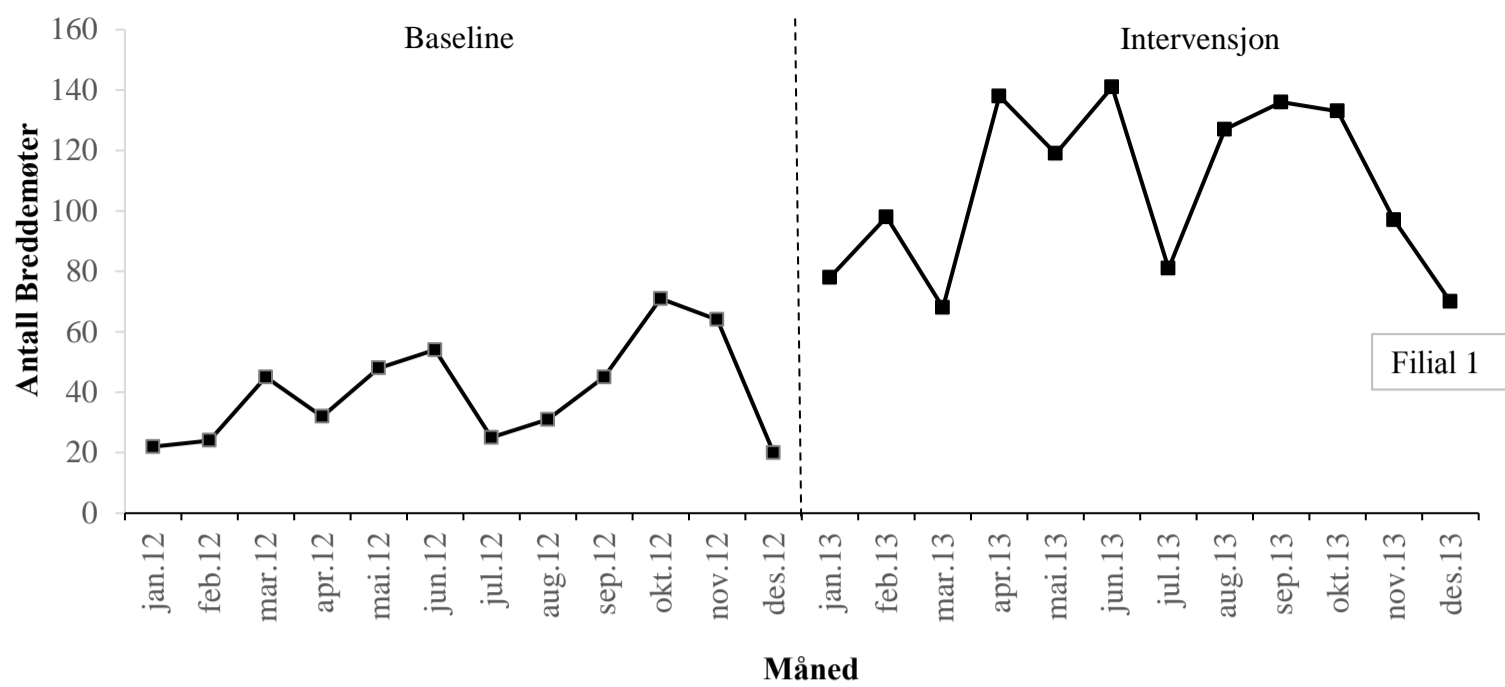




Figur 3. Figur 3 viser hvor mange breddemøter Gruppe 2 gjennomførte i baseline og intervensjon.

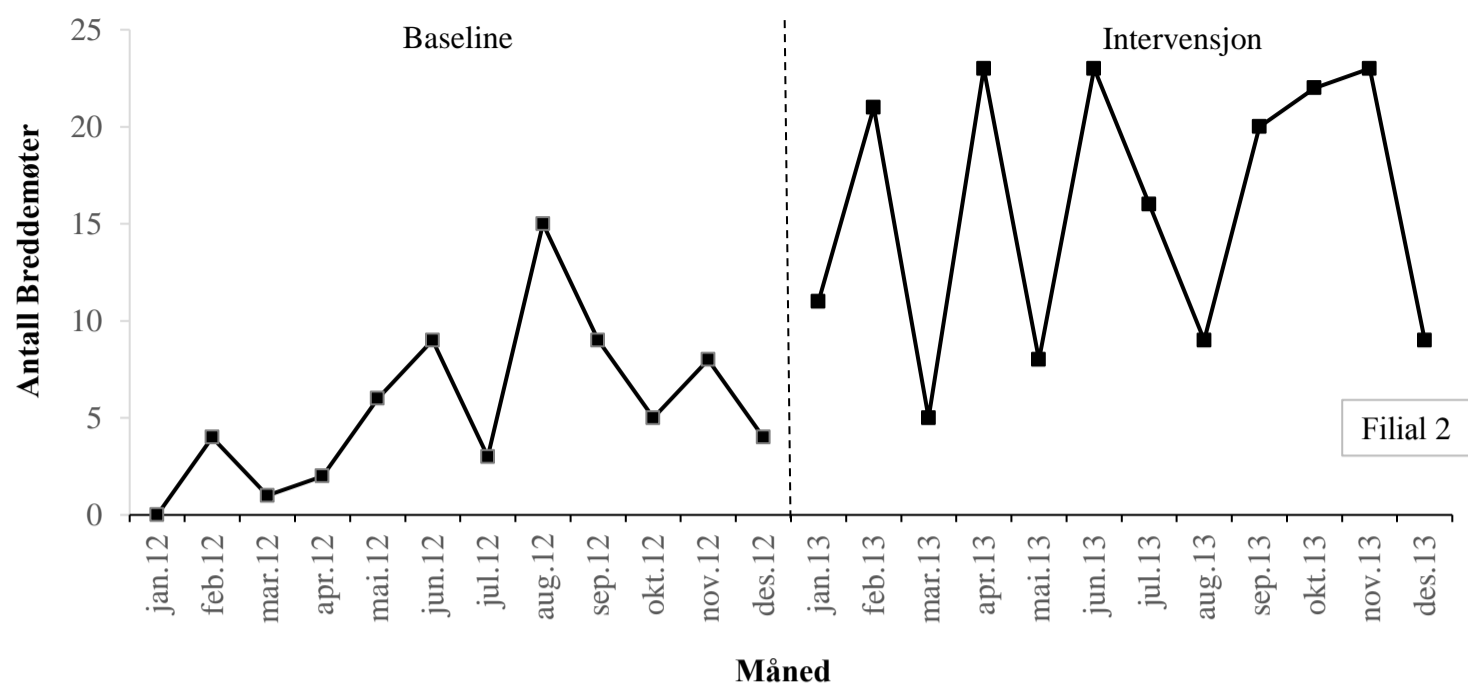


*Figur 4.* Denne figuren viser en sammenligning av antall breddemøter som Gruppe 1 og Gruppe 2 gjennomførte i baseline og intervensjon. Gruppe 1 ble utsatt for implementering av møter i intervensjonen, mens Gruppe 2 fikk ingen implementering.

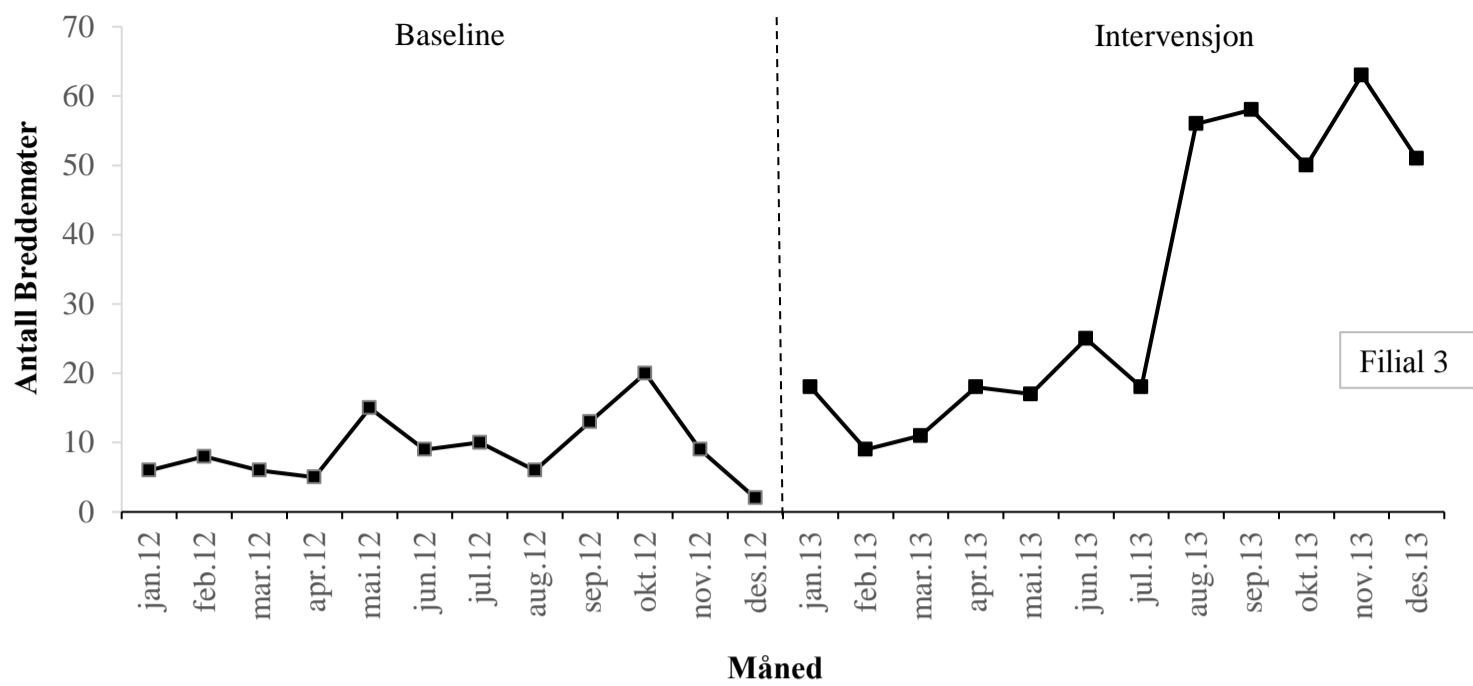


Figur 5. I Figur 5 vises breddemøtene som Filial 1 gjennomførte i perioden januar 2012 til desember 2013.

Først ble baseline registrert, og deretter ble intervensjonsfasen iverksatt der møter ble implementert. Filial 1 tilhørte Gruppe 1.

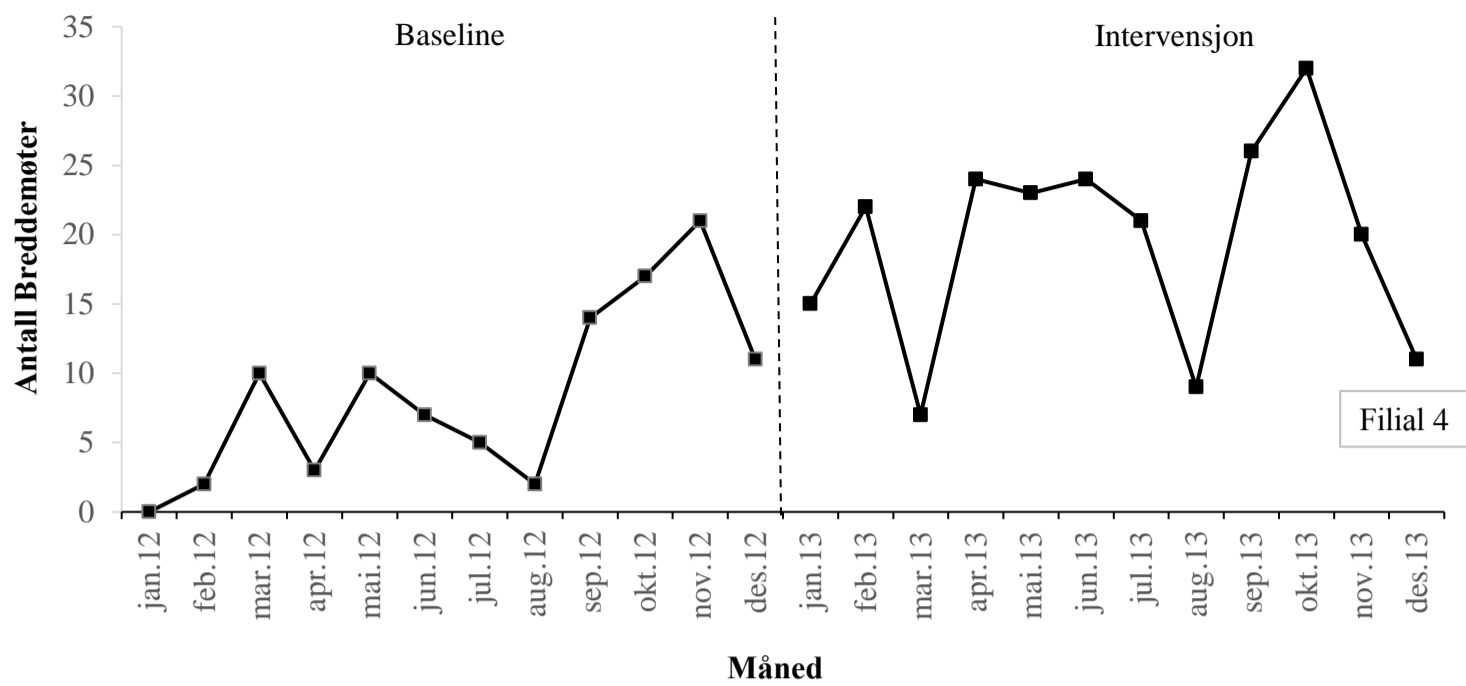


*Figur 6.* Filial 2 tilhørte Gruppe 1, og i denne figuren vises antall breddemøter denne filialen gjennomførte i baseline og intervensjon. Filial 2 ble utsatt for en baselinefase, for så en intervensjonsfase, der møter ble implementert.

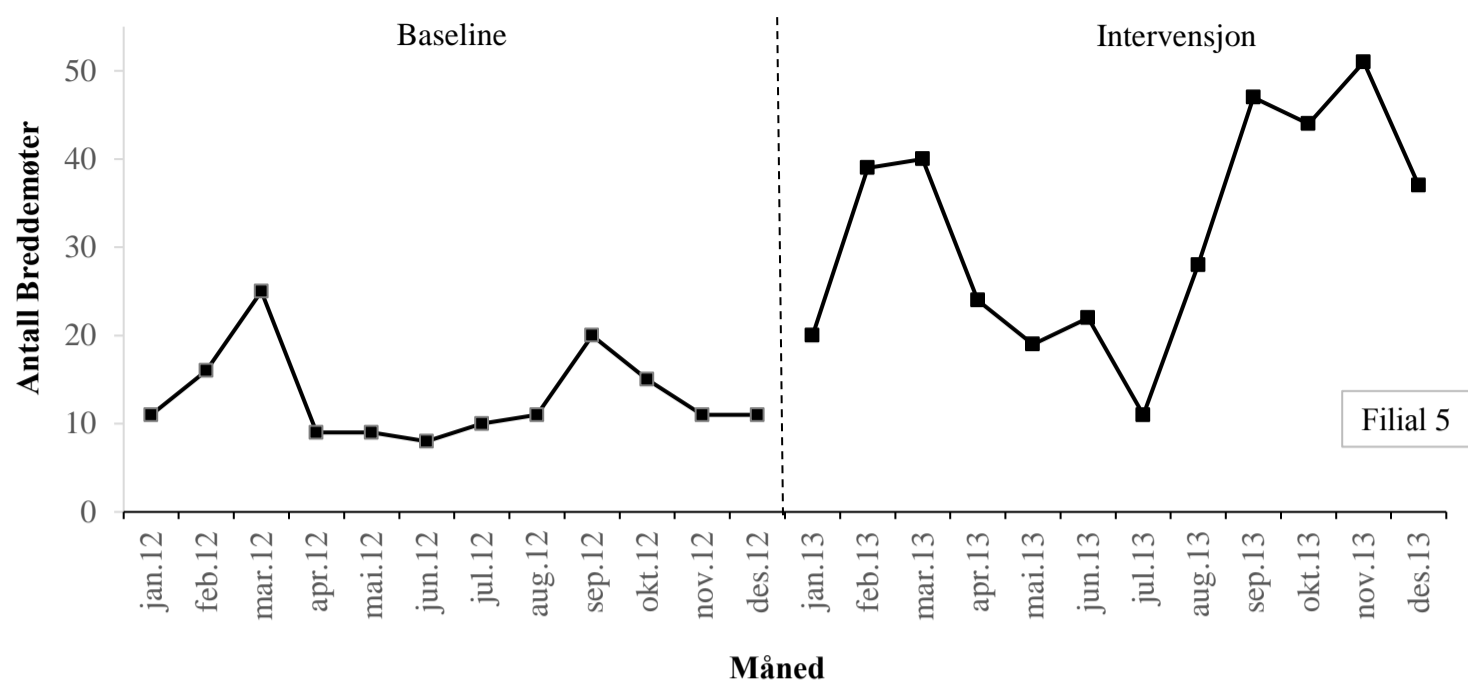


*Figur 7.* Denne figuren viser Filial 3 sin gjennomføring av breddemøter fra januar 2012 til desember 2013.

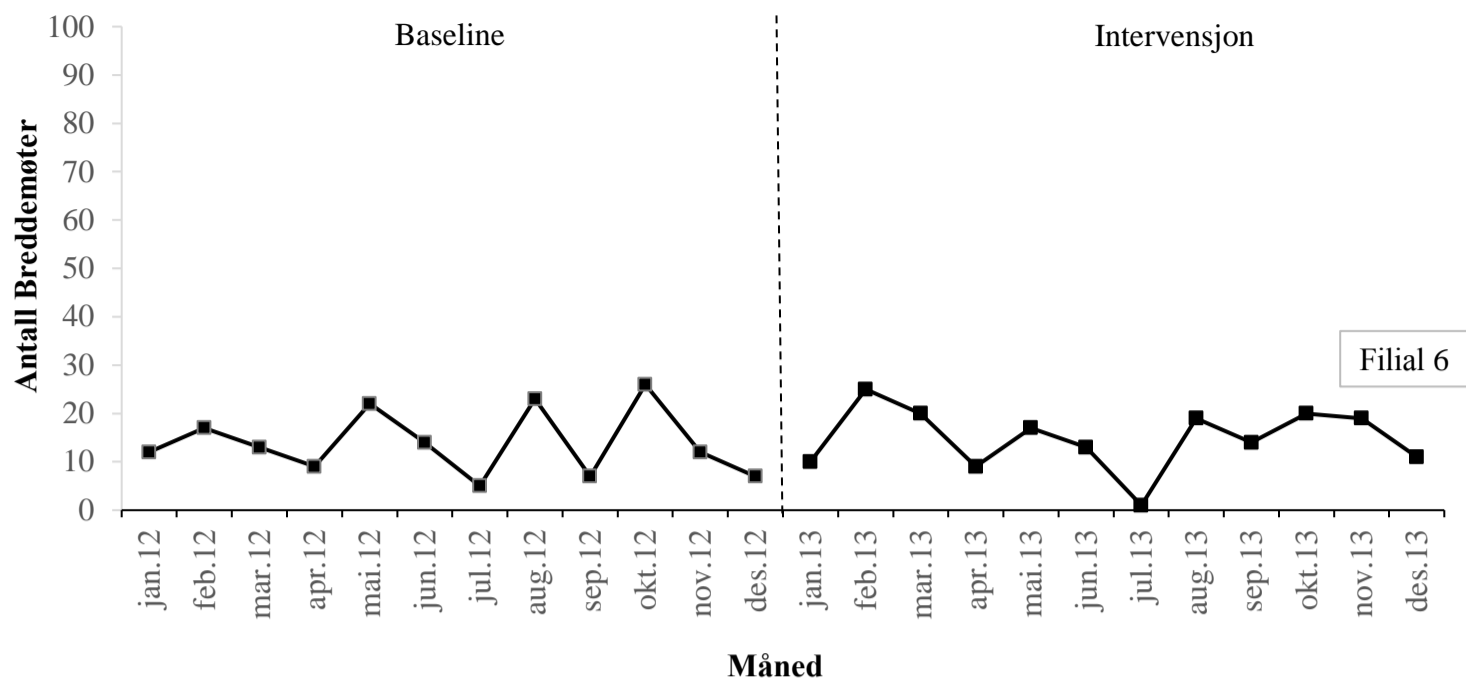
Baselinefasen ble først registrert, og deretter en intervensjonsfase, der det ble implementert møter. Filial 3 tilhørte i Gruppe 1.



*Figur 8.* I Figur 8 vises baseline- og intervensjonsfasen til Filial 4. Filial 4 tilhørte i Gruppe 1, der det ble implementert møter i intervensjonsfasen. I denne figuren ses antall breddemøter Filial 4 gjennomførte.

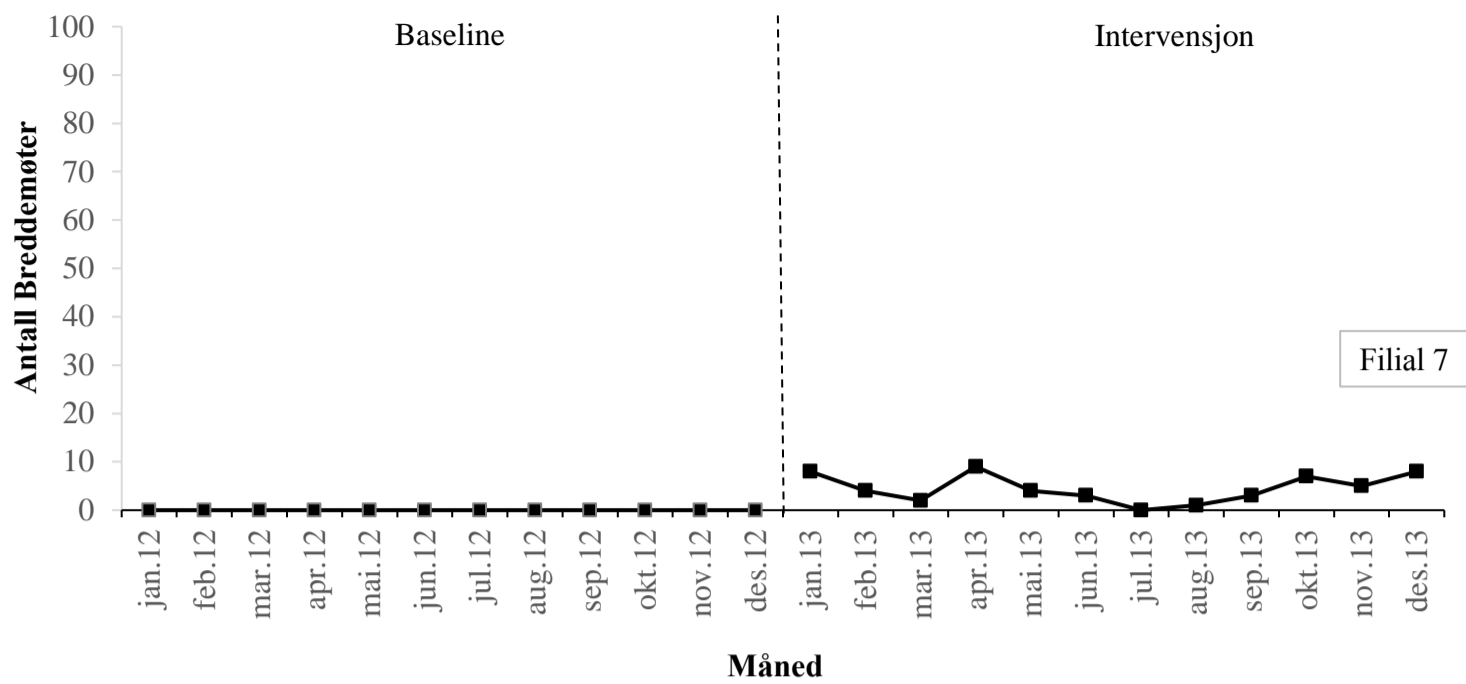


*Figur 9.* Filial 5 ble utsatt for en baselinefase og en intervensjonsfase. Denne figuren viser antall breddemøter Filial 5 gjennomførte. Filialen tilhørte Gruppe 1, som mottok implementering av møter i intervensjonsfasen.

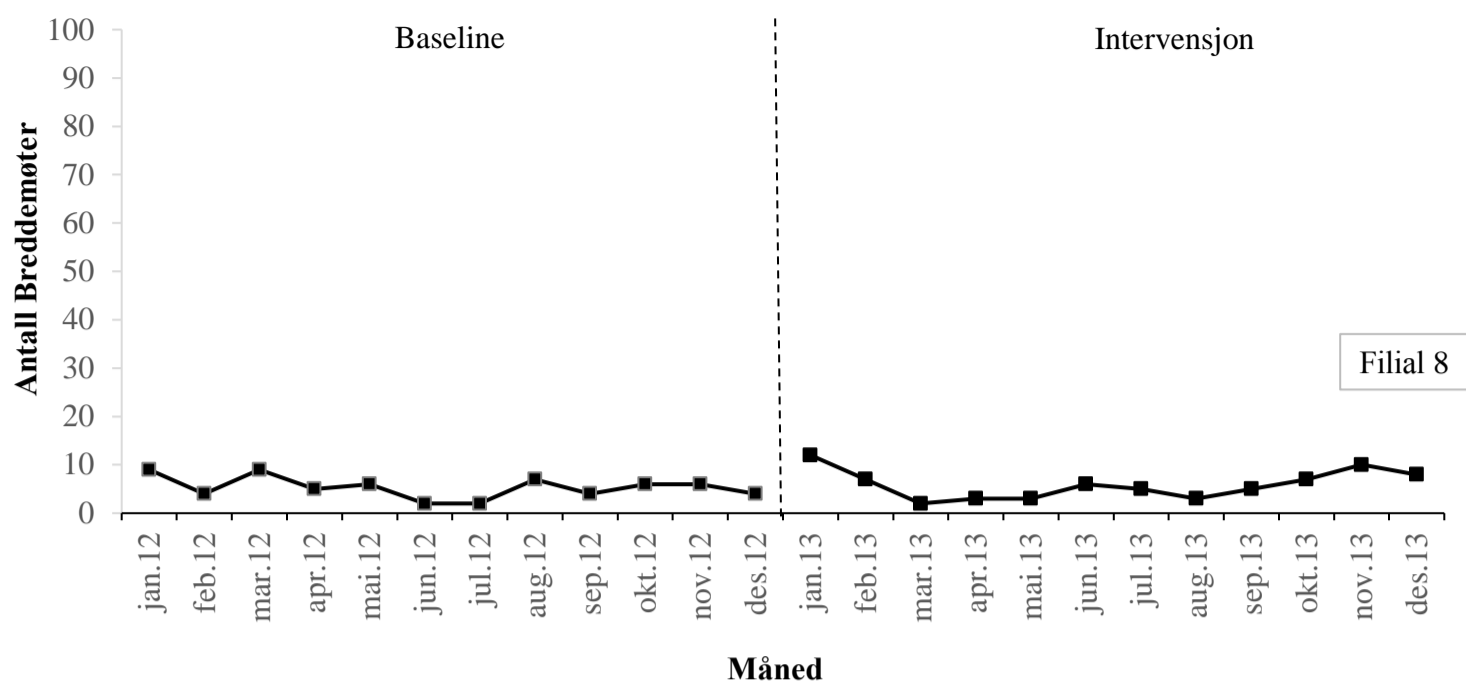


*Figur 10.* I denne figuren vises det hvor mange breddemøter Filial 6 gjennomførte i baselinefasen og i intervensjonsfasen. Filial 6 tilhørte i Gruppe 2, der det ikke ble implementert møter i intervensjonsfasen. Først ble baseline registrert, for deretter en fase der det ikke ble implementert en intervensjon.

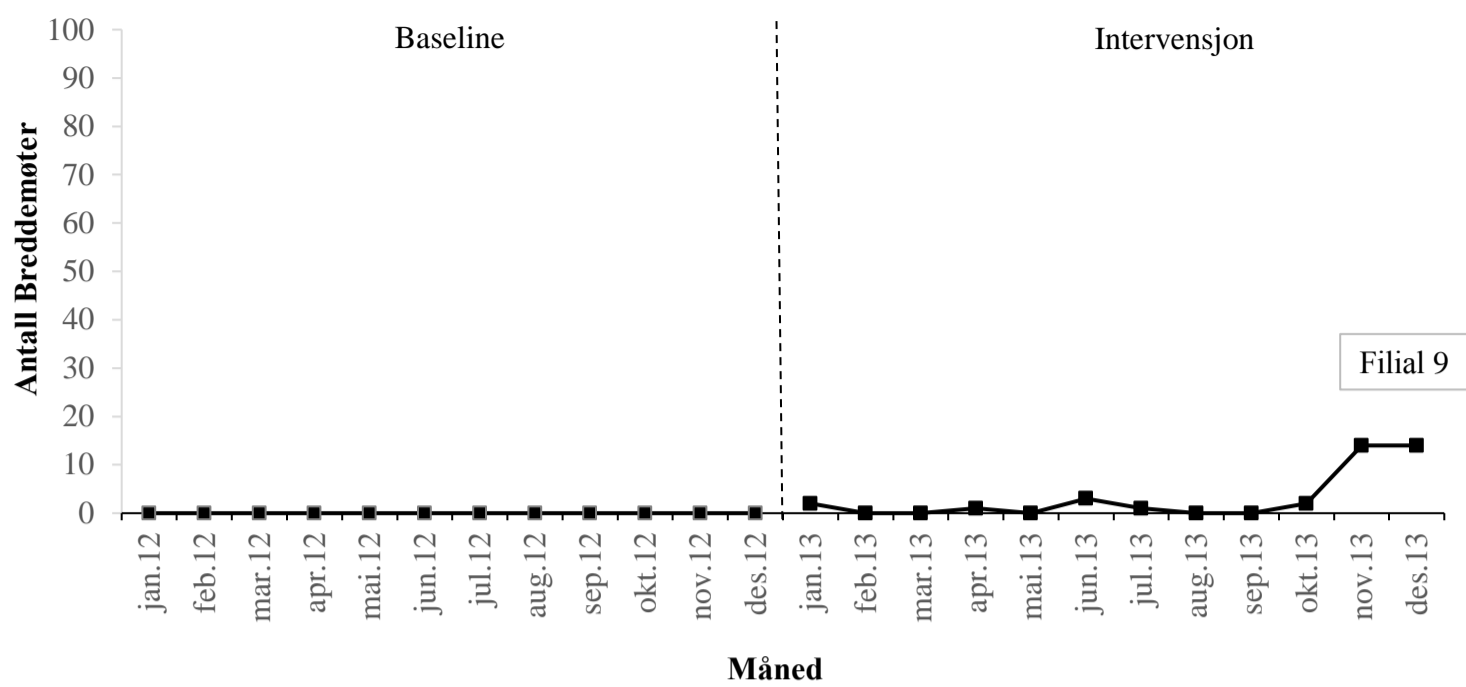




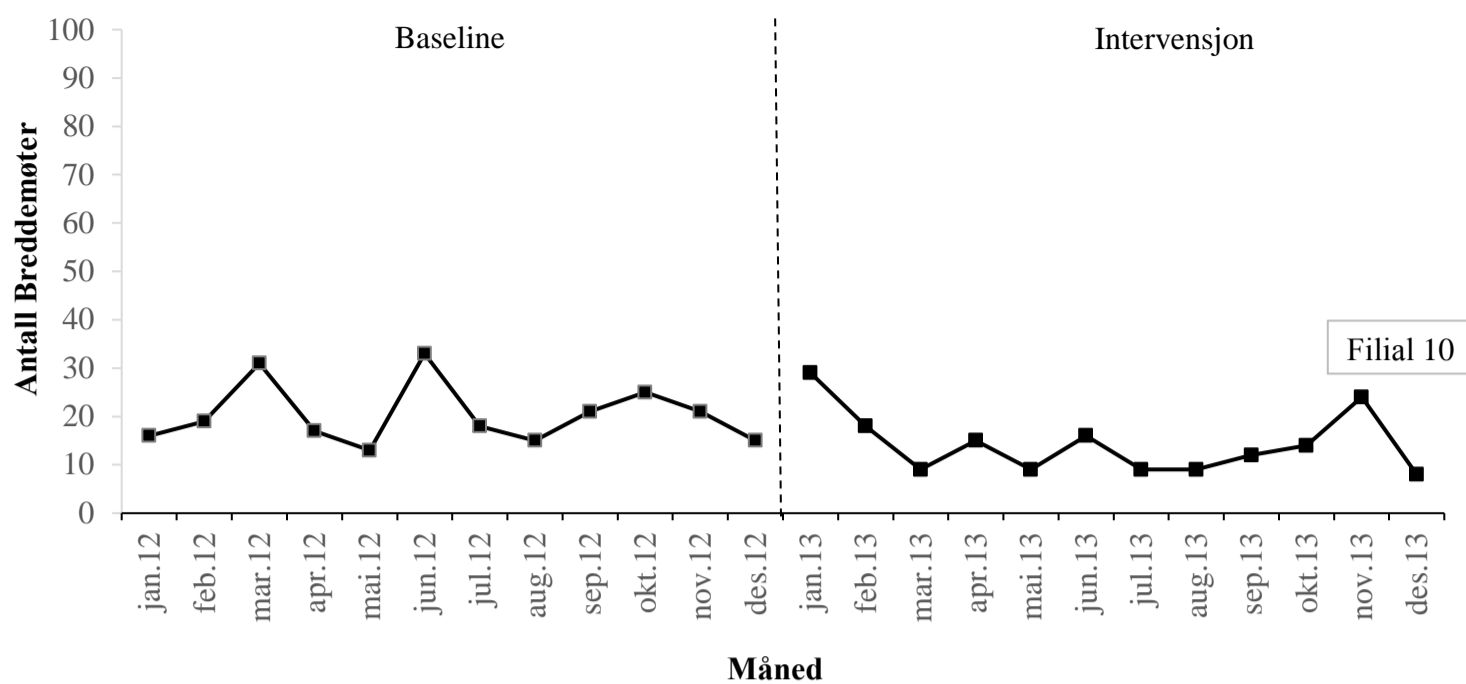
*Figur 11.* Denne figuren viser gjennomføring av breddemøter av Filial 7. I Filial 7, som tilhørte i Gruppe 2, ble det ikke implementert møter, slik som i Gruppe 1. Filialen gjennomførte baseline, og deretter en intervensjonsfase uten implementering.



*Figur 12.* Figur 12 viser antall breddemøter Filial 8 utførte i perioden januar 2012 til desember 2013. Først ble det gjennomført en baselinefase, og deretter en intervensjonsfase. Siden Filial 8 tilhørte Gruppe 2, ble det ikke implementert møter i intervensjonsfasen.



*Figur 13.* Denne figuren viser antall gjennomførte breddemøter av Filial 9. Filial 9 tilhørte Gruppe 2, der det først ble gjennomført en baselinefase, og deretter en intervensjonsfase uten implementering av møter.



*Figur 14.* Filial 10 tilhørte Gruppe 2, og denne gruppen mottok ingen implementering av møter i intervensjonsfasen. Figuren viser antall breddemøter som ble gjennomført av Filial 10. Først ble det gjennomført en baselinefase, og deretter en intervensjonsfase uten implementering.