

**Ida Evenstuen**  
**Aesha Pervaiz Nisar**

---

**Oppfattelsen av mål som ufravikelig: Det digitale  
arbeidsmiljøet og leder-medarbeiderrelasjonen**

**Et vignett-eksperiment**

**Masteroppgave våren 2019**  
**OsloMet – storbyuniversitetet**  
**Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## **Sammendrag**

Denne studien er utført ved hjelp av eksperimentell metode, og undersøker om valg av plattform for formidling av bedriftens mål påvirker i hvilken grad den ansatte ser på målene som absolutte (PGI). Sosial og økonomisk leder-medarbeiderrelasjon brukes i studien som mulige moderatorer på forbindelsen mellom målformidling og PGI. Oppfattelse av mål som absolutte og ufravikelige refererer til i hvilken grad ansatte mener at målene formidlet gjennom målstyring representerer absolutte standarder de må møte uten unntak, selv når de ser på andre oppgaver som viktigere. Variabelen målformidling består av alternativene digitale verktøy versus ansikt-til-ansikt-kommunikasjon som former for å kommunisere målene med de ansatte. Studien fant ingen støtte for sammenhengen mellom målformidling og PGI, men avslørte at utforming og design av den eksperimentelle metoden står sterkt. Studien er derfor en aktuell bidragsyter innen valg av forskningsmetode i organisasjonspsykologi. Som følge av lite deltagelse i eksperimentet, ble ikke den mulige interaksjonseffekten testet. Teoretiske og praktiske implikasjoner samt retninger for fremtidig forskning diskuteres til sist i studien.

## **Abstract**

This study was conducted using an experimental method and examines whether the choice of platform for communicating the company's goals affects the extent to which the employee views the goals as absolute (PGI). Social and economic leader-member exchange is used in the study as possible moderators of the connection between goal dissemination and PGI. Perceiving goals as invariable refers to the extent to which employees believe that the goals communicated through a performance management system represent the absolute standards that they must meet without exception, even if they think other tasks are more important. The variable goal dissemination consists of the options digital tools versus face-to-face communication as different ways of communicating the performance goals with the employees. The study found no support for the relationship between goal dissemination and PGI but revealed that the configuration and design of the experimental method is strong. The present study is therefore a current contributor within the choice of research method in organizational psychology. As a result of low participation in the experiment, the possible interaction effect was not tested. Theoretical and practical implications as well as directions for future research are discussed.

## **Forord**

Denne avhandlingen er vår avsluttende oppgave på masterstudium i økonomi og administrasjon med hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse på Handelshøyskolen ved OsloMet - storbyuniversitetet.

Ved valg av tema til masteroppgaven har vi valgt et emne som har interessert oss gjennom store deler av studietiden og som vi anser som gjentakende dagsaktuelt. Gjennom arbeidet med vår masteravhandling har vi dannet oss en bedre forståelse for temaet rundt menneskelig samhandling, særlig i forbindelse med digitaliserte arbeidsplasser. Vi har tilegnet oss dypere og ny kunnskap om både den teoretiske og praktiske delen av oppgaven, og vi synes det har vært spesielt spennende å få arbeide med digitalt eksperiment som metode.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både utfordrende og lærerikt, og vi har flere vi vil takke for hjelp og veiledning gjennom prosessen. Først vil vi rette en stor takk til vår veileder Robert Buch. Robert har både vært en inspirasjonskilde til valg av tema og en pågangsdriver til nye tanker rundt oppgaven samtidig som han har sørget for at vi har holdt stø kurs. Likeledes takker vi forelesere Dominique Kost og Erik Døving for gode råd og faglig innspill underveis. Vi vil også takke nærmeste familie og venner for daglig støtte og oppmuntring, og for positive og nødvendige avbrekk i arbeidet. Til slutt vil vi takke alle deltagere som tok seg tid til å delta i eksperimentet.

Oslo, 22. mai 2019

Ida Evenstuen

Aesha Pervaiz Nisar

# Innholdsfortegnelse

<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Introduksjon</b>	<b>6</b>
<b>1. Teori og hypoteser</b>	<b>8</b>
<i>1.1 Elektronisk HRM, prestasjonsmål og PGI</i>	8
1.1.1 Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom digital formidling av KPI og oppfattelsen av mål som ufravikelig	10
<i>1.2 PGI og sosial leder-medarbeiderrelasjon</i>	11
1.2.1 Hypotese 2: SLMX demper den positive sammenhengen mellom EHRM og PGI	12
<i>1.3 PGI og økonomisk leder-medarbeiderrelasjon</i>	13
1.3.1 Hypotese 3: ELMX øker den positive sammenhengen mellom EHRM og PGI	13
<b>2. Metode</b>	<b>14</b>
<i>2.1 Deltagere og prosedyre</i>	15
<i>2.2 Manipulasjoner og scenario</i>	15
2.2.1 Sosial og økonomisk LMX	16
2.2.2 Formidling av mål	16
2.2.3 Oppfatte mål som ufravikelig	17
<i>2.3 Kovariater</i>	17
<i>2.4 Manipulasjonskontroll</i>	17
2.4.1 Oppfattelse av mål som ufravikelig	17
2.4.2 Ledervideo	17
2.4.3 Sosial og økonomisk LMX-tekst	18
<b>3. Resultater</b>	<b>19</b>
<i>3.1 Korrelasjon</i>	19
<i>3.2 Hypotesetest</i>	19
<b>4. Diskusjon</b>	<b>21</b>
<i>4.1 Implikasjoner for teori og praksis</i>	21
<i>4.2 Oppgavens begrensninger og forslag til videre studier</i>	22
4.2.2 Rekruttering	22

4.2.3 Utvalg og metode	23
4.2.4 Kontrollvariabler, teori og omfang	23
<b>Bibliotek</b>	<b>25</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>30</b>
<i>Vedlegg 1 – Eksperimentet</i>	30
<b>Oversikt over figurer</b>	
Figur 1 Strukturell modell av hypotese 1, 2 og 3	14
Figur 2 Visualisering av eksperimentets design	15
<b>Oversikt over tabeller</b>	
Tabell 1 T-test	18
Tabell 2 Gjennomsnitt (M), standardavvik (SD) og korrelasjoner mellom variablene	19
Tabell 3 One-way Anova resultater og standardavvik (SD)	19
Tabell 4 Statistikk fra G-Power test for krav til antall respondenter	20

## Introduksjon

Digital kommunikasjon er en innlysende del av den teknologiske utviklingen samtidig som det er involvert i den subtile utformingen av formidling i nesten alle relasjonelle sammenhenger (Iversen, 2017). Arbeidsplassen er en av mange arenaer der man ser at veksten i virtuelle arbeidsordninger og større tilgjengelighet av informasjons- og kommunikasjonsteknologi fører til økt bruk av digital kommunikasjon fremfor ansikt-til-ansikt-kommunikasjon (Kirkman, Gibson, & Kim, 2012). Forskning viser at selv når kommuniserende parter befinner seg på samme kontor med bare noen få meters avstand, så medfører økt bruk av digital kommunikasjon en drastisk reduksjon av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon (Bell, Kozlowski, & Management, 2002). Dette kommer som følge av at det er stadig flere organisasjoner som introduserer webbaserte applikasjoner for Human Resource Management (HRM)-formål, ofte omtalt som Electronic Human Resource Management (EHRM). I tråd med dagens digitale utvikling ligger det også muligheter for HRM til å bidra til organisasjonens transformasjon, men det er viktig å påse at både de ansatte og lederne drar i samme retning. Nylig forskning viser at desto mer vi oppfatter målene gitt i en organisasjon som absolutte desto større negative konsekvenser vil dette ha for blant annet arbeidstilfredshet, prestasjon og jobbautonomi (Kuvaas & Buch, 2018; Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2014; Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009).

Siden organisasjoner hyppigere enn før benytter seg av diverse målstyringssystemer (Münchow, 2015) og mye går i retning av digitalisering av arbeidsoppgaver (Aspelund, 2018), er det viktig å finne ut av hvordan ulike plattformer for kommunikasjon kan påvirke ansattes persepsjon av målene til bedriften. Kuvaas et al. (2014) definerer det å se på mål som ufravikelig (PGI - Perceiving Goals as Invariable) som i hvilken grad ansatte mener at målene formidlet gjennom målstyring representerer absolutte standarder de må møte uten unntak, selv når de ser på andre oppgaver som viktigere. Det er gjort få studier på sammenhengen mellom digitalisering av målformidling og hvilken effekt dette har på de ansattes oppfattelse av målene. Med utgangspunkt i Media Richness Theory (MRT) (Daft & Lengel, 1986; Daft, Lengel, & Trevino, 1987), som omhandler kommunikasjonsformens rikhet med tanke på hvor godt en beskjed blir forstått, kan det tenkes at målene oppfattes som mer absolutte når de gis digitalt sammenlignet med om de kommuniseres direkte fra nærmeste leder. Når man som ansatt får målene nedskrevet og kommunisert gjennom en digital plattform, vil muligheten for kommunikasjon "mellom linjene" forsvinne. Dersom ikke annet er kommunisert på for-

hånd må den ansatte ene og alene handle ut i fra det skrevne. Dette gir lite rom for skjønn rundt hvor viktig det er å nå det ene målet fremfor det andre eller fremfor andre arbeidsoppgaver.

Kuvaas og Buch (2018) viser til en undersøkelse utført i et politidistrikt hvor det fantes store sprik i oppfattelsen av hvorvidt et satt antall timer for bilpatroljering kunne redistribueres etter behov, og flere mente at antallet kommunisert fra organisasjonen var absolutt og ufravikelig. Samme forfattere trekker også frem en situasjon fra NAV der flere av de ansatte mente de var pliktige til å legge på telefonen med kunden etter tre minutter uavhengig av om innringeren hadde fått den hjelpen de trengte (Kuvaas & Buch, 2018). I hovedsak viser ny forskning at når ansatte opplever målene som ufravikelig (PGI), går dette på bekostning av andre faktorer i arbeidet som igjen fører til negative konsekvenser som lavere motivasjon, dårligere prestasjon, rolleoverbelastning og turnoverintensjon (Kuvaas & Buch, 2018; Kuvaas et al., 2014). Kuvaas og Buch (2018) fikk i sin studie støtte for en sammenheng mellom forholdet den ansatte har til sin nærmeste leder (LMX – Leader-Member Exchange) og PGI, og videre at man i et sosialt leder-medarbeiderforhold (SLMX) i mindre grad oppfatter målene formidlet gjennom målstyring som absolutte. Det å ha et økonomisk leder-medarbeiderforhold (ELMX) viste seg å styrke oppfattelsen av mål som absolutte standarder. Forskningen i denne masteroppgaven følger opp Kuvaas og Buch (2018) sitt forslag til videre studier med eksperimentell metode for å avdekke årsaksretning. Det er i dag mangel på forskning rundt EHRM i relasjon til formidling av organisasjonens mål. Denne studien undersøker om bruk av EHRM som formidlingsmedium i målstyring forsterker PGI, som vil være ugunstig, og om det å ha et økonomisk forhold til nærmeste leder styrker sammenhengen. Til sist ser den på om et sosialt forhold til nærmeste leder demper sammenhengen, som vil være gunstig.

# 1. Teori og hypoteser

## 1.1 Elektronisk HRM, prestasjonsmål og PGI

Teknologier blir stadig brukt til å støtte og forbedre arbeidsprosesser i organisasjoner. Det teknologiske inntoget har ikke bare forstyrret våre arbeidsmetoder, men også måten vi kommuniserer på. Digitaliseringen av samfunnet er dynamisk og hurtig, og fremdriften av teknologi på den globale arbeidsplassen har begynt å få stor innflytelse på HRM-praksis (Benson, Johnson, & Kuchinke, 2002). Nye prosesser i EHRM innebærer blant annet bruk av verktøy for å lette utveksling av arbeidsrelatert informasjon gjennom digitale kommunikasjonssystemer (Benson et al., 2002). Videre har ulike målstyringssystemer blitt fremmet, hyllet og tatt hyppig i bruk blant tusenvis av organisasjoner de siste tiårene (Ordóñez et al., 2009). Målstyring innebærer at organisasjonen innfører aktiviteter som tar sikte på å forbedre ansattes prestasjoner (DeNisi & Pritchard, 2006).

Mange organisasjoner baserer seg på målsettingsteori (Latham & Locke, 2000) for å stimulere de ansatte til å gi gode resultater mer effektivt (Pulakos & O'Leary, 2011). De implementerer høye og spesifikke mål, ofte kjent som arbeidsmål eller Key Performance Indicators (KPI), som ifølge teorien skal bidra til høyere prestasjon i motsetning til lette, vage eller ingen mål, slik som "gjør ditt beste" (Kuvaas & Buch, 2018). Disse KPI'ene måles dermed kvantitativt slik at det blir lettere å følge fremdrift og bedømme måloppnåelse. Til tross for at målstyring har blitt forsøkt transformert mot en mykere tilnærming, som balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996) finnes det i dag utallige bevis (Kuvaas & Dysvik, 2016; Münchow, 2015; Ordóñez et al., 2009; Pulakos & O'Leary, 2011) på at målstyring og annen form for prestasjonsledelse har flere negative bivirkninger. Dette er ofte fordi kriteriene for at målstyring skal fungere som intendert både er mange, krevende og motsettende (Kuvaas et al., 2014; Ordóñez et al., 2009). Konsekvensene omfatter uetisk oppførsel, hemmet læring og reduksjon i indre motivasjon. Franco-Santos og Otley (2018) påpeker i deres studie av utilsiktede konsekvenser av målstyringssystemer, at slike verktøy kan være mest utbredt på områder der de er minst egnet og dermed påføre mer skade enn nytte. De finner at de mest utilsiktede konsekvensene av mål- og resultatstyringssystemer er «gaming», som ble målt til å være 71 prosent i studien (Franco-Santos & Otley, 2018). Gaming tilsvarer at ansatte som er utsatt for formelle insentiver motiveres til å utnytte svakhetene i systemet. De vil dermed prestere på områder der de blir målt uavhengig om hensikten med selve arbeidet blir oppfylt eller ei.



Ifølge Ordóñez et al. (2009) bør målsetting brukes selektivt, tas i bruk med en advarselsetikett og overvåkes nøye. PGI er en av de uintenderte bivirkningene av målstyring. Kuvaas et al. (2014) understreker at PGI særlig oppstår fordi målstyringen ikke administreres som en kontinuerlig prosess slik at målene i de fleste organisasjoner blir utdaterte og frakoblet daglige aktiviteter. Dette fører igjen til at målene blir foreldet, overflødige eller feil noe som kan fremme usikkerhet hos de ansatte rundt hvorvidt de selv skal justere målene (mindre ufravikelig) eller holde seg til planen (ufravikelig) (Kuvaas et al., 2014).

KPI'er indikerer hvorvidt bedriften er på stø kurs mot å nå organisasjonens strategisk mål (Hellmann, 2017). Bruk og betydning analyseres noe ulikt (Hellmann, 2017; Ross, 2016; Øynes, 2015), men en tilnærming som går hånd i hånd med den klassiske inndelingen av HRM-aktiviteter som administrerende eller utviklende (Kuvaas & Dysvik, 2016) er å dele KPI'ene inn i "harde" og "myke" indikatorer. En typisk "hard" KPI vil være svartid hos kundeservice og en "myk" KPI vil være servicemedarbeideres evne til å skape et godt førsteinntrykk (Hellmann, 2017). I tråd med etablert teori rundt utviklende versus administrerende HRM (Kuvaas & Dysvik, 2016), kan det tenkes at digital formidling av "harde" KPI'er i større grad vil styrke PGI. Dette fordi administrerende aktiviteter ofte har som formål å evaluere prestasjoner hos de ansatte som direkte påvirker deres arbeidsforhold i form av lønn eller mulighet for forfremmelser.

Videre er en viktig faktor som trekkes frem ved suksessfull bruk av KPI'er at de må være realistiske og relevante for den ansattes jobb, og kan i tråd med annen forskning på målsetting (Kuvaas & Buch, 2018) kreve fortløpende justering (Hellmann, 2017). En studie utført hos Akershus universitetssykehus etter innføring av et elektronisk informasjonssystem avslørte at halvparten av legene opplevde at prosedyrene var dårlig tilpasset deres praktiske hverdag (Fiske & Sjørsø, 2013). Dette støtter både Hellmann (2017) og Kuvaas et al. (2018) sine uttalelser om viktigheten av målenes relevans og mulighet for kontinuerlig justering. Det vil også, i tråd med en meta-analyse som støtter at internt konsistente HRM-aktiviteter er å foretrekke (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006), være nærliggende å tro at dersom de formidlede KPI'ene ikke samsvarer med overordnet strategi, er i tråd med andre aktiviteter eller bedriftskulturen, vil innføringen av elektronisk målkommunikasjon føre til at de ansatte i større grad oppfatter målene som ufravikelig når organisasjonen sender blandede signaler.

I følge Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1986) er personlig kommunikasjon generelt en mer gunstig måte å formidle oppgaver på enn mindre rike medium som for eksempel e-post. Det rikeste mediet er ansikt-til-ansikt-kommunikasjon som anses for å være personlig i den forstand at det gir mulighet for umiddelbar tilbakemelding og stemning via kroppsspråk og toneleie, mens skriftlige medium ligger nederst på rikhetsskalaen (Kahai & Cooper, 2003). Daft og Lengel (1986) argumenterer for at organisasjoner formidler informasjon for å redusere usikkerhet og flertydighet. Med bakgrunn i Media Richness Theory og spredningen av EHRM på arbeidsplassen, er det dermed ikke helt klart om implementering av digitale applikasjoner for målformidling er en gunstig løsning for organisasjoner. EHRM som en applikasjon bærer imidlertid en nøkkelrolle i å formidle prestasjonsmål til de ansatte på en effektiv måte. Samtidig argumenterer en nyere studie for at digital kommunikasjon ikke vil påvirke lederes arbeidsmetode negativt i et arbeidsmiljø der de føler seg trygge (Seljeseth, 2018).

Nardi et al. (2000) studerte uformell elektronisk kommunikasjon på arbeidsplassen gjennom direktemeldinger, og la vekt på hvordan man oppretter en ”oppmerksomhetskontrakt” og forventer raske svar. Kommunikasjonsmåten defineres som synkron, på samme måte som ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og er i tråd med Media Richness Theory den foretrukne måten å formidle oppgaver og mål på blant annet fordi den gir mulighet for umiddelbar tilbakemelding ved eventuell usikkerhet og tvetydighet (Daft & Lengel, 1986). EHRM i kontekst av målformidling vil på den ene siden egne seg godt til å formidle konkrete beskjeder raskt, men mangle rikhet i signaloverføringer slik at misforståelser lett kan oppstå (Schnake, Dumler, Cochran, & Barnett, 1990). Med bakgrunn i gjennomgått teori, forventes det at digitalisert målformidling vil øke ansattes opplevelse av prestasjonsmålene som ufravikelig fordi man mister muligheten for en rik kommunikasjonsform.

*1.1.1 Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom digital formidling av KPI og oppfattelsen av mål som ufravikelig*

## *1.2 PGI og sosial leder-medarbeiderrelasjon*

Formuleringen av LMX-teori har gjennomgått mange justeringer oppgjennom. Denne studien belager seg på en nylig konseptualisering av sosial og økonomisk LMX som to distinkte relasjoner med forskjellige kvaliteter fremfor en relasjon med ulike nivåer av kvalitet (Kuvaas, Buch, Dysvik, & Haerem, 2012). SLMX kategoriseres under ledelsesteoriene med fokus på omtanke for ansatte (Graen & Uhl-Bien, 1995), og handler i tråd med sosial bytteteori (Blau, 1964) om å utveksle goder som begge partene har interesse av. Forholdet er preget av gjensidig respekt, tillit og åpen kommunikasjon, og forbindelsen oppleves som positiv og givende for både leder og ansatt (Martinsen, 2016). Et sosialt LMX-forhold fremmer den ansattes emosjonelle forpliktelse til organisasjonen (Buch, 2015), noe som fører til at den ansatte i større grad identifiserer seg med organisasjonen (Allen & Meyer, 1990). Metaanalyser viser at ansatte som er affektivt engasjert i organisasjonen, har høyere jobbtilfredshet, presterer bedre i arbeidet og yter i større grad mer enn hva stillingsbeskrivelsen tilsier (ekstrarolleatferd) (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002).

Bass (2009) trekker frem at ansatte og ledere med et sosialt LMX-forhold har en tendens til å kommunisere gjennom rike kommunikasjonsmedium, noe som taler for at ansatte med et sosialt bytteforhold til nærmeste leder antagelig i større grad enn andre vil få mulighet til å oppklare eventuelle usikkerheter rundt mål og arbeidsoppgaver. Det er dessuten en positiv sammenheng mellom LMX og bemyndiggjørelse av ansatte (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012) noe som indikerer at ansatte som i utgangspunktet har et etablert tillitsforhold til sin nærmeste leder vil føle seg trygg på at de har myndighet til å endre målsettingen dersom forholdene etter deres mening krever det. Ledelse er i følge Bass (2009) avhengig av samhandling der interaksjonen blant annet avhenger av åpne kommunikasjonskanaler. Når viktig kommunikasjon som formidling av KPI'er digitaliseres, forsvinner muligheten for interaksjon. Kommunikasjonsfrekvensen i et sosialt LMX-forhold er dessuten høyere enn for de med et økonomisk LMX-forhold (Bass & Bass, 2009). Det kan derfor tenkes at ansatte med et sosialt LMX-forhold lettere uformelt og kontinuerlig kan diskutere og justere de formidlede målene, slik at digitaliseringen av selve målformidlingen ikke nødvendigvis resulterer i en oppfattelse av at målene er ufravikelig.

Veletablert teori har fastslått at en av de viktigste og vanskeligste oppgavene organisasjoner står overfor er å lede ansatte gjennom endringer (Yukl, 2013, p. 87), og videre blir teknologi fremhevet som en slik endring. Teorien viser til endringer i HRM-systemer og hvordan disse

ofte mislykkes i å gi forventede fordeler, fordi ny teknologi ikke vil bli akseptert og brukt på en effektiv måte så lenge det ikke skjer parallelle endringer i arbeidsroller, holdninger og ferdigheter (Yukl, 2013, p. 89). Når det i utgangspunktet kan oppstå motstand rundt endring i retning av en teknologisk brukerplattform i seg selv, er det nærliggende å tro at en innføring av EHRM kan styrke PGI i tråd med hypotese 1. Som en løsning for å håndtere motstand, foreslås Lewins "force-field model" som innebærer "unfreezing", "change" og "refreezing" av tankesett og handlemåte (Yukl, 2013, p. 89). Et forsøk på å bevege seg direkte til endringsfasen uten først å løse opp satte tankesett, vil trolig bli møtt med apati eller sterk motstand. Videre vil mangel på vedlikehold av entusiasme og oppfølging føre til at endringen i tankesett blir reversert (Yukl, 2013, p. 90). Det kan dermed argumenteres for at et solid SLMX-forhold bør være etablert før man introduserer elektronisk HRM slik at de ansatte får den oppfølgingen og støtten fra nærmeste leder som er nødvendig for å unngå motstand mot endringen.

Pulakos og O'Leary (2011) argumenterer for at bedrifter i sin søken på å forbedre sine målstyringsprosesser bør rette større oppmerksomhet mot det å forbedre leder-medarbeiderkommunikasjonen og leder-medarbeiderforholdet. De foreslår blant annet at målstyring ikke fungerer slik det er ønsket fordi trinnene blir for formelle og rett og slett ikke korresponderer med daglige aktiviteter, som for eksempel det å kommunisere forventninger (Pulakos & O'Leary, 2011). Kuvaas et al. (2014) hevder videre at dersom ledere formidler at de stoler på at deres ansatte bruker sine kunnskaper og ferdigheter samt nærhet til oppgaven til å gjøre vurderinger underveis i prestasjonssyklusen, ville dette være en mulig løsning på problemet med PGI. Det er dermed nærliggende å tro at en leder i et sosialt LMX-forhold vil kommunisere eller signalisere at de stoler på at den ansatte vil bruke sin evne og dømmekraft til det beste for organisasjonen. Dermed føler den ansatte seg trygg på å ta egne avgjørelser og opplever ikke målene som ufravikelige absolutter. Daft et al. (1987) fant dessuten at ledere foretrekker rike medium når kommunikasjonen kan oppleves som tvetydig og videre at høypresterende ledere var mer følsomme overfor forholdet mellom kommunikasjonsklarhet og formidlingsmediumets rikhet enn lavpresterende ledere. Funnet kan indikere at en leder i et sosialt LMX-forhold vil være mer oppmerksom på at digitaliseringen av målformidlingen kan skape konflikter, og dermed sørge for å oppklare eventuelle uklarheter.

### *1.2.1 Hypotese 2: SLMX demper den positive sammenhengen mellom EHRM og PGI*

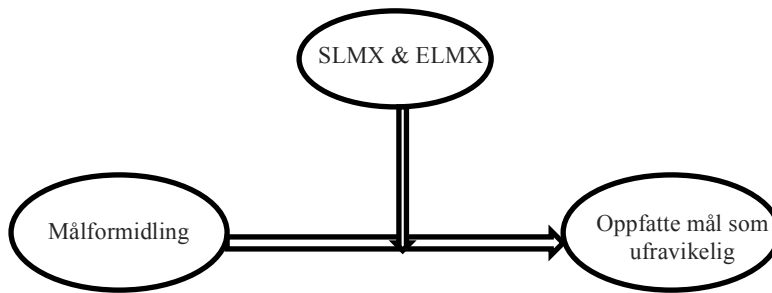
### *1.3 PGI og økonomisk leder-medarbeiderrelasjon*

Mens tillit betraktes som grunnlaget for et sosialt bytteforhold (Blau, 1964), er økonomiske utvekslinger upersonlige slik at tillit ikke blir vektlagt (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). I et ELMX-forhold er fokuset på klart avgrensede og spesifiserte bytter med et kortsiktig finansielt fokus som det å få lønn for innsats (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016). Fordi transaksjonen er over når byttet er gjennomført, vil den eneste nødvendige tilliten i et slikt forhold være tilliten til at avtalen holdes (Scandura & Pellegrini, 2008). Utover tillit, er heller ikke forpliktelser eller mellommenneskelige tilknytninger innarbeidet i økonomiske LMX-forhold (Emerson, 1981). Et slikt forhold vil oppleves som mer kortsiktig og motivert av umiddelbar egeninteresse, fordi det er upersonlig og hviler på formelle statusforskjeller og kalkulasjonsbasert tillit (Buch, Kuvaas, Dysvik, & Schyns, 2014).

Ifølge Vadera, Pratt og Mishra (2013) vil en ansatt som er preget av et ELMX-forhold ikke ta initiativ til å endre eller gå bort fra de arbeidsmålene som er satt uavhengig om de korresponderer med andre arbeidsoppgaver eller kompetanse. Det å avvike fra KPI'ene krever mot og er drevet av et sosialt LMX-forhold som involverer støtte og tillit fra nærmeste leder (Kuvaas & Buch, 2018). Når en leder er bestemt på at den ansatte skal nå sine mål for å motta en belønning, kan det tenkes at den ansatte anser mål kommunisert digitalt som enda mer ufravikelige. Konsekvensene av å ha et klassisk ELMX-forhold med fokus på lønn for innsats kan således resultere i ansatte som overfokuserer på konkrete mål for å sikre sin belønning (Buch et al., 2014). En skriftlig beskjed formidlet gjennom en digital plattform kan gi lite rom for subjektiv forståelse og mening rundt prioritering av målene dersom nærmeste leder ikke kommuniserer noe annet. Ettersom kommunikasjonsfrekvensen ofte er lavere i et ELMX-forhold (Bass & Bass, 2009) kan det tenkes at ansatte i slike forhold vil føle seg pålagt til å følge målene nøyaktig etter instruksene og handle ukritisk ut ifra mottatt beskjed når prestasjonsmålene blir formidlet digitalt.

Basert på dette perspektivet forventer vi at når forholdet mellom leder og medarbeider er av en økonomisk karakter vil dette føre til at KPI'ene blir ansett som mer absolutte når de formidles digitalt, fordi man mister det mellommenneskelige aspektet.

#### *1.3.1 Hypotese 3: ELMX øker den positive sammenhengen mellom EHRM og PGI*



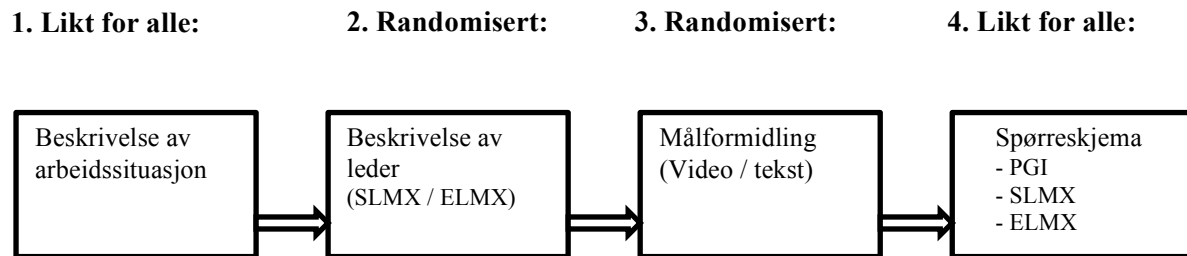
Figur 1. Strukturell modell for hypotese 1, 2 og 3.

## 2. Metode

Denne studien tar utgangspunkt i en kvantitativ datainnsamling der vi innhenter primærdata ved hjelp av en eksperimentell vignettmetode (EVM). Metoden omfatter å presentere deltakere med nøye konstruerte og realistiske scenarier for å vurdere intensjon, holdning og atferd, og dermed øke eksperimentell realisme (Atzmüller & Steiner, 2010). Et eksperimentelt design tillater også forskere å manipulere rekkefølgen vignettelementene presenteres i, noe som gir en meningsfylt tolkning av mulige interaksjonseffekter (Atzmüller & Steiner, 2010). Ifølge Aguinis og Bradley (2014) er EVM særlig egnet til forskning innen ledelse og psykologi fordi den fanger opp deltakernes intuitive respons på et scenario. Eksperimentets utgangspunkt er et 4x2 mellom-grupper design, med deltakernes alder, arbeidserfaring og ledererfaring som kovariater, og PGI som avhengig variabel. Deltakerne ble bedt om å fullføre et digitalt eksperiment utarbeidet i den nettbaserte programvaren Qualtrics, hvor deltakelsen innebar å trykke seg inn på en anonymisert link.

Eksperimentet bestod av et scenario fra deltakernes imaginære arbeidsplass, målformidling via tekst eller video og spørsmål knyttet til manipulasjonsvariablene. Metoden er brukt for å undersøke digital vs. ansikt-til-ansikt-kommunikasjon for formidling av mål og innflytelsen fra LMX (sosial vs. økonomisk) på oppfattelsen av mål som ufravikelige (PGI). Alle selvrporterte spørsmål ble scoret på en fempunkt Likert-skala fra en (sterkt uenig) til fem (sterkt enig), med unntak av kontrollspørsmålene som hadde egne kategoriserte svaralternativer som aldersgruppe eller lengde på arbeidserfaring. I oppgaven brukes randomisering fordi det reduserer sannsynligheten for at det finnes alternative forklaringer for observerte effekter når gruppene likestilles før behandling (Cook, Campbell, & Shadish, 2002). Videre er metoden anerkjent i litteraturen for å være den beste til å avdekke kausalitet, samtidig som kontrollgruppen gir data om hva som ville ha skjedd ved fravær av behandling (Cook et al., 2002).

Behandling i denne studien er det å få prestasjonsmålet formidlet digitalt fremfor ansikt til ansikt.



Figur 2. Visualisering av eksperimentets design

### *2.1 Deltagere og prosedyre*

Det var totalt 341 personer som deltok i eksperimentet, hvorav 158 fullførte (responstrate = 46 prosent). Eksperimentet ble i første omgang kjørt i en klasse på 84 studenter. Denne gruppen fikk ikke de siste kontrollspørsmålene da denne endringen ble lagt til etter runde en. I andre runde ble eksperimentet delt i diverse sosiale nettverk og av disse svarte 78 på kontrollspørsmål angående alder og arbeidserfaring. Vi rekrutterte deltakere til eksperimentet i runde en ved å få tilgang til en forelesning der det ble tilrettelagt for at studentene skulle ta undersøkelsen i timen. Videre tok vi kontakt med ulike forelesere ved OsloMet – storbyuniversitetet og oppfordret disse til å dele eksperimentet med sine studenter og nettverk i runde to. I runde to delte vi også eksperimentet i våre egne nettverk via sosiale digitale kanaler som Facebook, LinkedIn og på epost. Ved å dele undersøkelsen i ulike miljøer nådde vi frem til personer med ulik bakgrunn og erfaring, noe som skapte variasjon i utvalget. Av de 78 deltakerne i runde to som svarte på kontrollspørsmålene, var 48,7 prosent mellom 18 og 29 år, 28,2 prosent mellom 30 og 39 år, 10,3 prosent mellom 40 og 49 år, 7,7 prosent mellom 50 og 59 år og 5,1 prosent 60 år eller eldre. Størsteparten av deltakerne var således mellom 18-29 år, inkludert studentgruppen i runde en. Deltakerne i runde to hadde i gjennomsnitt jobbet 1-10 år. 50,1 prosent hadde ikke ledererfaring, 37,7 prosent hadde 1-5 års ledererfaring og 12,2 prosent hadde 6 års ledererfaring eller mer.

### *2.2 Manipulasjoner og scenario*

Deltakere ble instruert til å se for seg at de hadde en rolle som konsulent innenfor sosiale tjenester i NAV der arbeidsoppgavene var omfattet av saksbehandling via telefon. Konsulenten

hadde jobbet i NAV i flere år og hadde hatt samme leder gjennom hele perioden. Deltakerne fikk informasjon om at NAV gjennomgikk en prosess for å kartlegge hvordan de kunne effektivisere saksbehandlingstiden etter krav fra myndighetene. Som følge av dette fikk de beskjed om at deres leder hadde valgt å ta i bruk et nytt målstyringssystem for å intensivere behandlingen av henvendelser som kommer inn via telefon.

### *2.2.1 Sosial og økonomisk LMX*

I tråd med tidligere eksperimentell design utført for å avdekke effekten av leder-medarbeiderforholdet (Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis, 2014) ble sosial LMX og økonomisk LMX manipulert gjennom hver sin tekst som ble vilkårlig presentert overfor hver deltaker ved hjelp av randomisering. Lederteksten ble i eksperimentet gitt etter arbeidssituasjonsscenario og før formidlingen av målet. Ledertekstene beskrev forholdet deltakerne skulle tenke seg at de hadde til sin nærmeste leder. Videre beskrev de indirekte en leder med typiske trekk eller handlinger som fremmet enten en sosial LMX eller en økonomisk LMX. Under sosial LMX var omtanke og struktur (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004), karisma og intellektuell stimulering (Judge & Piccolo, 2004) blant de egenskapene som ble nevnt. Videre la teksten også vekt på selve leder-medarbeiderforholdet og beskrev forholdet som basert på gjensidig tillit, støtte, respekt og uspesifiserte bytter (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007). For den økonomiske leder-medarbeiderrelasjonen, ble det lagt vekt på det avgrensede bytteforholdet og den kalkulasjonsbaserte tilliten som finner sted i denne type relasjon (Judge & Piccolo, 2004). Lederen i dette tilfellet ble i henhold til tidligere forskning, beskrevet som en som ikke engasjerer seg i medarbeideren utover det rent faglige (Buch, 2015).

### *2.2.2 Formidling av mål*

En viktig egenskap ved eksperimentell vignettmetode (EVM) er at det ikke er begrenset til å bli presentert utelukkende i skriftlig format, men kan inneholde bilder, videoer og andre medier (Hughes & Huby, 2002). Manipulasjon av oppgaven ble i eksperimentet randomisert formidlet enten via video eller tekst. Dette skulle tilsvare at en faktisk arbeidstaker får oppgaven formidlet enten ved direkte kontakt med den beskrevne lederen eller skriftlig ved hjelp av et digitalt verktøy. Det fantes tre ulike videoer av ledere, henholdsvis en mann og to kvinner med ulik etnisitet, som formidlet den samme oppgaven muntlig gjennom video til medarbeideren. Dette for å utelukke eventuell påvirkning av kjønn. Hver deltaker fikk enten formidlet bedriftens mål via en av videoene, eller en tekstrubrikk. Beskjeden var den samme uavhengig av formidlingsmetode.



### *2.2.3 Oppfatte mål som ufravikelig*

Oppgaven som skulle tilsvare en målbar KPI for å kartlegge PGI var at konsulentene fikk beskjed om at de *kun skulle bruke tre minutter per innringer for å oppnå effektivitet i arbeidet*. Dette scenarioet ble utarbeidet med grunnlag i Kuvaas og Buch (2018) sin studie der de referer til et reelt eksempel fra NAV hvor flertallet av de ansatte følte at de måtte legge på røret etter 3 minutter uavhengig om vedkommende som ringte inn fikk svar på sine spørsmål eller ikke.

### *2.3 Kovariater*

*Av deltakerne som fullførte undersøkelsen svarte 78 av disse på demografiske spørsmål mot slutten av eksperimentet. Disse spørsmålene ble lagt til for å kunne testes mot eventuelle funn rundt interaksjonseffekt av LMX. Deltakerne fikk spørsmål om alder, arbeidserfaring og ledererfaring.*

### *2.4 Manipulasjonskontroll*

#### *2.4.1 Oppfattelse av mål som ufravikelig*

Den avhengige variabelen PGI ble i studien ( $\alpha = .84$ ) målt ved å bruke et måleinstrument utviklet av Kuvaas et al. (2014). Spørsmålene var knyttet til den gitte oppgaven "Du skal kun bruke tre minutter per innringer for å oppnå effektivitet i arbeidet". Spørsmålene kartlegger grad av PGI ved hjelp av spørsmål som "Jeg opplevde oppgaven som spesifikk og absolutt; og at mangel på måloppnåelse ikke ville blitt akseptert selv om jeg hadde hatt gode begrunnelser for det".

#### *2.4.2 Ledervideo*

For å vurdere manipuleringen av selve oppgaven som ble gitt av lederne i videoene, ble deltakerne bedt om å svare på i hvilken grad de oppfattet personen i videoen som en leder. De ble bedt om å rangere deres oppfattelse på en fempunktets Likert-skala. Det ble også lagt til et alternativ for de deltakerne som fikk presentert oppgaven via tekst og ikke video. Av de 84,4 prosentene som fikk video, svarte 37,7 prosent at de oppfattet personen i videoen som en leder "i svært stor" og "i stor" grad.

### 2.4.3 Sosial og økonomisk LMX-tekst

For å teste om manipulasjonen av ledertekstene hadde ønsket effekt, ble deltakerne til slutt i eksperimentet bedt om å svare på fire spørsmål knyttet til sosial LMX ( $\alpha = .88$ ) og fire spørsmål relatert til økonomisk LMX ( $\alpha = .77$ ). Spørsmålene som måler LMX er validert og utviklet av Graen og Uhl-Bien (1995) og tidligere brukt av blant annet Kuvaas og Buch (2018) og Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem (2012). Spørsmålene er omfattet av to fire-punktsskalaer og inkluderer spørsmål som "jeg opplever det slik at mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit" (SLMX), og "jeg gjør hva min nærmeste veileder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef" (ELMX). For å sjekke at ledertekstene hadde ønsket effekt, ble det kjørt T-test for å sammenligne at de som fikk ELMX-lederbeskrivelse hadde høyere gjennomsnitt i ELMX-spørsmålene enn de som fikk SLMX-lederbeskrivelse og motsatt. Resultatene i tabell 1 ga støtte for disse antagelsene.

Gruppen som ble gitt ELMX-tekst ( $M = 4.18$ ,  $SD = .66$ ) sa seg mer enig i spørsmålene knyttet til grad av ELMX enn gruppen som fikk SLMX-tekst ( $M = 3.66$ ,  $SD = .89$ ). Forskjellen mellom gruppen er statistisk signifikant,  $t(4.1)$ ,  $p < .001$ . Gruppen som fikk SLMX-tekst ( $M = 3.83$ ,  $SD = .95$ ) sa seg mer enig i SLMX-spørsmålene enn de som fikk ELMX-tekst ( $M = 2.86$ ,  $SD = 1.00$ ) og forskjellen mellom gruppene er også her statistisk signifikant,  $t(6.3)$ ,  $p < .001$ .

Tabell 1. T-test resultater for manipulasjonskontroll: gjennomsnitt, standardavvik og testresultat (t,p)

	ELMX (equal variance not assumed)		SLMX (equal variance assumed)	
	Kontroll	Eksperiment	Kontroll	Eksperiment
<b>M</b>	3.66	4.18	2.86	3.83
<b>SD</b>	0.89	0.66	1.00	0.95
<b>t</b>		4.1		6.3
<b>p</b>		<.001**		<.001**
<b>N (antall)</b>		78		78

a) Testresultatene er rapportert med bakgrunn i resultater fra Levene's Test for Equality of Variance

b) Equal variance assumed = Levene's test not significant

c) Equal variance not assumed = Levene's test significant

### 3. Resultater

#### 3.1 Korrelasjon

Korrelasjonene mellom variablene som er basert på tidligere forskning (LMX og PGI) (Kuvaas & Buch, 2018; Kuvaas et al., 2012) er også her signifikant korrelert. Dette fremkommer i tabell 3. Selv om deltakerne ved eksperiment likestilles før behandling, fremkommer det her skjevfordeling i kontrollvariablene alder og arbeidserfaring. Korrelasjonene mellom tekst og alder samt arbeidserfaring skyldes skjevfordeling i alder mellom gruppene i runde en og to.

Tabell 2. Gjennomsnitt (M), standardavvik (SD) og korrelasjoner mellom variablene (N = 78 – 158)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Alder</b>	2.92	1.17	-						
<b>2. Arbeidserfaring</b>	3.59	1.46	.846**	-					
<b>3. Ledererfaring</b>	1.78	1.17	.581**	.483**	-				
<b>4. Tekst</b>	3.85	.90	-.280*	-.295**	-.165	-			
<b>5. PGI</b>	3.91	.83	.166	.210	-.025	-.065	-		
<b>6. ELMX</b>	3.92	.82	.157	.169	.015	-.148	.385**	-	
<b>7. SLMX</b>	3.35	1.1	-.076	-.128	-.056	.455	-.302**	-.276**	-

\*\* Korrelasjonen er signifikant med  $p < .01$

\* Korrelasjonen er signifikant med  $p < .05$

a) Tekst er kodet som 1 = fikk tekst (digitalt), 0 = fikk video (ansikt-til ansikt).

b) Kontrollvariablene alder, arbeidserfaring og ledererfaring er rapportert som skala fra lav til høy.

c) Antall respondenter varierer mellom gruppe 1 og gruppe 2. Eksperimentet ble kjørt i to omganger.

#### 3.2 Hypotesetest

Hypotese 1 er testet i SPSS ved å kjøre en One-Way ANOVA (N = 158), med et 4 (video 1, video 2, video 3 og tekst) x 2 (sosial vs. økonomisk) design. Resultatene fremkommer av tabell 4.

Tabell 3. One-Way ANOVA resultater og standardavvik (SD)

PGI	df	F-statistic	p-value
<b>Overall model</b>		.68	.57
Between groups	3		
Within groups	155		

	N	Mean	SD	95% CI [low,up]
<b>Tekst</b>	65	-	-	[3.63, 4.07]
<b>Video 1</b>	30	3.81	.93	[3.46, 4.16]
<b>Video 2</b>	32	4.06	.67	[3.81, 4.30]
<b>Video 3</b>	31	4.00	.74	[3.72, 4.27]
<b>Totalt</b>	158	3.91	.83	[3.78, 4.04]

a) Post hoc-test for å evaluere parvise forskjeller mellom gruppene ble utført ved bruk av Tukey HSD-test og viste i tråd med ANOVA analysen at slike forskjeller ikke finnes i datasettet. Etersom ANOVA analyse ikke gir støtte for forskjeller mellom gruppene, rapporteres ikke Post hoc-testresultatene.

**Hypotese 1.** Hypotese 1 forutser at når KPI'er formidles digitalt, så oppfattes de som mer ufravikelig sammenlignet med formidling via ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Tabell 4 viser at resultatene ikke er i overensstemmelse med våre forventninger ettersom det ikke finnes statistiske forskjeller mellom gruppene ( $F(3, 155) = .68, p = 0.57; M = 3.91, SD = .83$ ). Dette tilsier at KPI'er blir ikke oppfattet som mer ufravikelig dersom de formidles digitalt.

**Hypotese 2 og 3.** Hypotese 2 forutser en interaksjon mellom målformidling og sosial LMX, slik at når KPI'er formidles digitalt vil et sosialt leder-medarbeiderforhold dempe den positive sammenhengen mellom digital målformidling og PGI. Hypotese 3 forutser en interaksjon mellom målformidling og økonomisk LMX, slik at når KPI'er formidles digitalt vil et økonomisk leder-medarbeiderforhold forsterke den positive sammenhengen mellom digital målformidling og PGI. G-Power-test viser at minimumskrav til antall respondenter for å kjøre interaksjonseffekt er 270 deltakere i et 4x2 eksperimentelt design med medium forventet effekt (Cohen, 1988). Det er derfor ikke hensiktsmessig å teste en mulig interaksjon med et utvalg på 158 deltakere.

Tabell 4. Statistikk fra G-Power test for krav til antall respondenter

Statistical test	Effect size ( $f$ )	Number of groups	Power ( $1 - \beta$ )	$\alpha$	Total sample size
<b>ANOVA fixed effects one way</b>	0.25	8	0.8	0.05	270

## 4. Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke den mulige effekten av digitalisert målformidling av KPI'er på medarbeidernes oppfattelse av mål som ufravikelig og absolutt. Vi ønsket også å teste hvorvidt forholdet den enkelte medarbeider har til sin nærmeste leder ville påvirke denne sammenhengen. Vi får i denne studien støtte for at design og utforming av eksperimentet fungerer som intendert. T-test av ledelsesvariablene gir støtte for at de som fikk leder tekst vinklet mot et økonomisk leder-medarbeiderforhold, sier seg mer enig i uttalelsene som måler grad av en økonomisk relasjon til nærmeste leder enn de som fikk en sosial leder-medarbeiderrelasjonsbeskrivelse. Studien gir samme resultater for manipulatorene på sosial leder-medarbeiderrelasjon. Videre mener flere av deltakerne at personene i videoene fremstår som ledere, noe som styrker denne manipulasjonens validitet. Studien tok utgangspunkt i funn som viser at det finnes en sammenheng mellom LMX og PGI (Kuvaas & Buch, 2018; Kuvaas et al., 2014). Denne studien får også støtte for at det finnes signifikante sammenhenger mellom disse variablene.

### *4.1 Implikasjoner for teori og praksis*

Studiens design er bemerkelsesverdig fordi effektene kan demonstreres med eksponering mot scenariobasert ledelsesmanipulering, noe som gir et stødig grunnlag for å kunne si at kausalretningen er som skissert (Aguinis & Bradley, 2014). Selv om studien ikke gir direkte støtte for antagelsen om at digitalisering av målkommunikasjon kan føre til økt oppfattelse av mål som absolutte, vil fremdeles utformingen kunne brukes for videre studier som ønsker å undersøke denne sammenhengen. Årsaken til at denne studien ikke finner støtte for antagelsene kan både være at det faktisk ikke påvirker de ansattes oppfattelse av målene som mer absolutte at oppgaven blir kommunisert digitalt, men også at studien har begrensninger med for få deltakere til å kunne finne slike forskjeller mellom gruppene.

Dersom kommunikasjonsmedium for målformidling er irrelevant, indikerer dette at digitalisering av målstyringssystemer kan være hensiktsmessig både fordi det effektiviserer kommunikasjonen i organisasjonen, men også fordi den psykososiale konsekvensen av digitalisering i arbeidslivet kan være positiv når maskiner kan frita ansatte fra repetitive og standardiserte arbeidsoppgaver slik at ledere og ansatte får større spillerom til å være kreative, innovative og sosiale (Aspelund, 2018).

Kuvaas et al. (2014) argumenterer for at mål som settes i starten av en dynamisk arbeidsprosess og som ikke oppdateres underveis, slik et av kriteriene for suksessfull målsetting krever (Pulakos & O’Leary, 2011), vil kunne føre til forvirring hos de ansatte om hvorvidt de selv skal justere målene etter omstendighetene eller fortsette å prøve og nå målet akkurat slik det ble formidlet i utgangspunktet. Argumentasjonen kan tale for at det er hensiktsmessig å innføre digitale systemer fordi de er raskere å oppdatere og vil nå et bredere publikum raskere enn annen kommunikasjon. På den annen side vil ansatte i praksis oppleve ulike og unike arbeidssituasjoner som krever individualisert oppmerksomhet hvor mulighet for justering av arbeidsoppgaver ut i fra deres utgangspunkt er avgjørende for suksess. Dette taler for at en oppfølging og veiledning fra nærmeste leder uansett vil kunne sørge for en mer effektiv arbeidshverdag, selv om denne interaksjonen ikke lot seg teste i vår studie.

Nylig forskning indikerer at digital teknologi generelt gjør det mulig for enkeltansatte og team å organisere arbeidshverdagen selv (Snow, Fjeldstad, & Langer, 2017). I dette ligger at lederen må gi slipp på kontrollen for at digitaliserte HR-løsninger skal kunne fungere optimalt. Dette støtter oppgavens implikasjoner om at selve målformidlingen er irrelevant i ansattes oppfattelse av hvorvidt målene kan justeres eller ikke dersom digitaliseringen åpner for mer selvgående arbeid.

#### *4.2 Oppgavens begrensninger og forslag til videre studier*

##### *4.2.2 Rekruttering*

Rekrutteringen av deltakere til eksperimentet var vanskeligere enn forventet, samtidig som svarprosenten ble vesentlig høyere i gruppen som fikk tid avsatt i undervisning for å gjennomføre eksperimentet. Hovedvekten av deltakerne i denne studien er i alderen 18-29 år. Dette er en aldersgruppe som kategoriseres som ”Millennials” (Howe & Strauss, 2000). Millennials er den første generasjonen som har vokst opp omgitt av digitale medier, og de fleste av deres aktiviteter som omhandler kommunikasjon og kunnskapshåndtering formidles ved hjelp av teknologi (Pedró, 2006). De er derfor godt vant med å kommunisere digitalt. På den annen side, avviser Kirschner og De Bruyckere (2017) i sine studier at det finnes slike forskjeller mellom generasjonene. Dette kan likevel være en mulig forklaring på hvorfor denne studien ikke får støtte for forskjeller i det å få oppgaven formidlet digitalt vs. ansikt-til-ansikt når deltakerne er fortrolige med slike kommunikasjonsmetoder fra før. Videre forskning bør uansett forsøke å rekruttere på en måte som sørger for større deltakelse og bredere spredning i alder, eller alternativt gjennomføre studien i en høyere aldersgruppe.

### *4.2.3 Utvalg og metode*

Denne studien ble forsøkt designet slik at hvem som helst kunne delta. Likevel kan ulike faktorer bidra til å påvirke deltakernes oppfattelse eller utgangspunkt for hvorfor de svarer som de gjør (Aguinis & Bradley, 2014). Da målenes kompleksitet vil være av betydning for hvor vanskelig de oppleves å være eller å nå innenfor tidsrammene (Kuvaas et al., 2014), vil det være hensiktsmessig for videre studier å teste samme scenario i kunnskapsorganisasjoner. Kunnskapsorganisasjoner er organisasjoner der kunnskap og arbeidskraft er kritiske suksessfaktorer og hvor bedriftsstrategien bygger på leveranser som er komplekse (Grund, 2006). Videre ble denne studien designet for å teste opplevelsen av PGI når KPI'ene klassifiseres som "harde", og i tråd med Kuvaas og Buch sitt studie (2018) er problemet med PGI først og fremst relevant for organisasjoner som i stor grad benytter seg av spesifikk målsetting.

Selv om mange av deltakerne synes lederen i videoen var realistisk, er det imidlertid også mulig å stille spørsmål ved selve manipulasjonen av målformidling i studien. Løsningen omfatter her en variabel for videoopptak av tre ulike ledere som formidler oppgaven muntlig. Et annet alternativ for manipulasjon av denne variabelen ville være å formidle oppgaven direkte til deltakerne under eksperimentet. Dette kunne muligens medført at manipulasjonen av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ville føles mer reell for deltakerne, og resultert i andre funn. Denne type formidling hadde imidlertid krevd en annen form for design og gjennomføring. I denne oppgaven lot ikke dette seg gjøre gitt tiden vi hadde til rådighet og antall deltakere som var nødvendig å rekruttere.

### *4.2.4 Kontrollvariabler, teori og omfang*

Mange organisasjoner stoler trolig på at deres ansatte bruker sin kompetanse og oppgaverelevante kunnskap til å gjøre kontinuerlige vurderinger under prestasjonssyklusen (Kuvaas & Buch, 2018). Likevel finner Kuvaas et al. (2014) i sin kommunikasjon med organisasjoner at både ledere og medarbeidere varierer med hensyn til hvorvidt de oppfatter at de har slik handlingsfrihet. Det er viktig å anerkjenne at digitalisering ikke bare er et effektiviserende verktøy, men også en teknologi som medfører utfordringer hvor ledelsen er nødt til å samarbeide med de ansatte om mål og metoder dersom de skal oppnå et produktivt arbeidsmiljø. I lys av dette, og eksemplene gjennomgått innledningsvis, vil det være hensiktsmessig for organisasjoner som digitaliserer sine HRM prosesser å tenke på intendert versus implementert HRM (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette eksperimentelle studiet var designet på en måte som ikke gjorde det mulig å kontrollere for intern konsistens, som tidligere redegjort for kan på-

virke de enkelte HR-aktivitetene bedriften implementerer.

Tid og omfang begrenset mulighetene for gjennomføring av datainnsamling i denne studien. Forslag til valg av metode for videre studier rundt digitalisering av målstyringssystemer kan være å gjennomføre en longitudinell studie hvor man kontrollerer for endringer før og etter innføring av digital målformidling i en organisasjon som benytter seg av spesifikk målstyring fra før. I en slik studie ville det også være mulig å kontrollere for intern konsistens.

Oppgavens hovedantagelse baserer seg blant annet på Media Richness Theory (MRT) som argumenterer for at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den rikeste formen for informasjonsformidling. Men det finnes innsigelser mot MRT-teorien. El-Shinnawy og Markus (1997) finner i sitt studie at dersom folk får muligheten til å velge å få en beskjed via e-post eller telefonsvarer, så velger de e-post. Dette gjelder spesielt for situasjoner som omhandler forklaringer eller forhandlinger (El-Shinnawy & Markus, 1997). I motsetning til MRT's krav om bruk av flere signaler for å fremme klarhet, forenkle mening og redusere tvetydighet, var telefonsvarerens evne til å formidle flere signaler ubetydelig for respondentene i deres undersøkelse. Det kan dermed tenkes at digital kommunikasjon har blitt inkorporert på arbeidsplassen i en så stor grad at vi ikke lenger merke til at det er tilstede. Det kan dermed tenkes at den tidsepoken vi befinner oss i, gjør at vi ikke er stand til å finne en sammenheng mellom digitalisering av målstyring og oppfattelse av mål som ufravikelig. Ettersom vi ikke fikk testet interaksjonseffekten med leder-medarbeiderforholdet, kan vi ikke med sikkerhet si om digitalisert kommunikasjon ikke har andre konsekvenser for medarbeiderne. Det kan fremdeles tenkes at effekten vil være situasjonsbetinget, for eksempel gitt forholdet man har til sin nærmeste leder.



## Bibliotek

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *17*(4), 351-371. doi:10.1177/1094428114547952
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.
- Aspelund, A. (2018, 23.05.2018). Digitalisering skaper nye jobber. *HR Norge*. Retrieved from <https://hrnorge.no/aktuelt/digitalisering-skaper-nye-jobber>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology*.
- Bass, B.M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J. G., & Management, O. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *27*(1), 14-49.
- Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The use of technology in the digital workplace: A framework for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, *4*(4), 392-404.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(8), 979-1003.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: New York, NY: Wiley.
- Buch, R. (2015). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(1), 59-79.
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*: Cappelen Damm akademisk.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(8), 725-739.

- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* 2 edition Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ, 355.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high - performance work practices matter? A meta - analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*: Houghton Mifflin Boston.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 355-366.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- El-Shinnawy, M., & Markus, M. L. (1997). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46(4), 443-467.
- Emerson, R. (1981). *Social exchange theory*. Social psychology: sociological perspectives: New York: Basic Books.
- Fiske, C. N., & Sjursø, Å. M. (2013). *Elektronisk kurve-mulighet for reduksjon av legemiddel feil i sykehus?* , Universitetet i Agder/University of Agder,
- Franco - Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner-hva er ledelses-og styringsutfordringene? *Magma*, 9(2), 30-37. <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Hellmann, E. (2017, 16.11.18). Key Performance Indicator - Hva? Hvorfor? Hvordan? *Arctic Sales Development Blogg*. Retrieved from <https://blogg.salesdevelopment.no/2017/07/21/kpi-key-performance-indicator-hva-hvorfor-hvordan>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*: Vintage.
- Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of advanced nursing*, 37(4), 382-386.
- Iversen, S. K. (2017). HR har tre digitale utfordringer - hva innebærer det egentlig. *HR Norge*. Retrieved from <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/hr-teknologi/hrs-tre-digitale-utfordringer-hva-innebaerer-det-egentlig>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.
- Kahai, S. S., & Cooper, R. B. (2003). Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality. *Journal of management information systems*, 20(1), 263-299.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In: Harvard business review Boston.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 2*.
- Kirschner, P. A., & De Bruyckere, P. (2017). The myths of the digital native and the multitasker. *Teaching Teacher Education*, 67, 135-142.
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). Leader - Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable. *Human Resource Management*, 57(1), 235-248.

- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2014). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management, 55*(3), 401-412.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 756-765.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. ed.): Fagbokforlaget.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. r. (2000). Motivate employee performance through goal setting. *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensible Knowledge for Evidence-Based Management.*, 107, 119.
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse* (4. utgave, 2. opplag ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
- Münchow, O. V. (2015). Målstyring koster samfunnet milliarder. *Fagbladet*. Retrieved from <https://fagbladet.no/seksjon-kontor-og-administrasjon/-malstyring-koster-samfunnet-milliarder-6.91.312051.3a88443130>
- Nardi, B. A., Whittaker, S., & Bradner, E. (2000). *Interaction and outeraction: instant messaging in action*. Paper presented at the Proceedings of the 2000 ACM conference on Computer supported cooperative work.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives, 23*(1), 6-16.
- Pedró, F. (2006). *The new millennium learners: Challenging our views on ICT and learning*. Retrieved from Inter-American Development Bank:
- Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 146-164.
- Ross, K. (2016). Den komplette guiden til KPI (Key Performance Indicators). *Analytiker Digital*. Retrieved from <https://www.analytiker.digital/2016/05/04/den-komplette-guiden-til-kpi-key-performance-indicators/>

- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. (2008). Trust and leader—member exchange: a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Schnake, M. E., Dumler, M. P., Cochran, D. S., & Barnett, T. R. (1990). Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices. *The Journal of Business Communication*, 27(1), 37-50.
- Seljeseth, I. M. (2018). *The Inevitable Thucydides's Trap: How Hierarchical Instability and Threat Influences Leaders' Openness to Inputs of Others: Doctoral Dissertation*: BI Norwegian Business School.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of organization Design*, 6(1), 7.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*: Pearson Education India.
- Øynes, M. (2015). Analyse og innhold: Bedre venner enn du tror. *Making Waves*. Retrieved from <http://blog.makingwaves.no/kommunikasjon/analyse-og-innhold-bedre-venner-enn-du-tror/>

## Vedlegg

### *Vedlegg 1 – Eksperimentet*

#### **Trinn 1 - Introduksjon**

Hei, og velkommen til vårt eksperiment basert på ledelse og organisasjonspsykologi.

Denne undersøkelsen sammenfatter vår masteroppgave. Hensikten med oppgaven er å få en bedre forståelse av hvordan digitalisering og bruk av målstyringssystemer oppfattes i organisasjoner samt hvilken påvirkning forholdet mellom leder og ansatt kan ha i denne sammenhengen. Skjemaet tar deg gjennom et tenkt scenario fra arbeidslivet. Forsøk å sette deg inn i historien slik at du til sist kan svare på spørsmål knyttet til scenario. I første del får du en situasjon fra din *imaginære arbeidsplass*. Videre får du en tekst som beskriver hva slags forhold du skal *se for deg* at du har til din nærmeste leder. Siden kommer en oppgave du skal *se for deg* at du skal løse. Du skal ikke faktisk løse noen oppgave.

*Opplysningene fra undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt og ingen svar kan spores tilbake til respondenter. Prosjektslutt er 31. mai 2019. Eventuelle spørsmål kan rettes til [s235696@oslomet.no](mailto:s235696@oslomet.no).*

*Det er ikke mulig å gå tilbake i skjema, så følg nøye med underveis. Eksperimentet tar i underkant av 10 minutter å fullføre. Vi setter pris på at du fullfører da det kun er fullstendige data som kan analyseres i ettertid.*

Takk for at du vil være med og lykke til!

#### **Trinn 2 - Beskrivelse av scenario**

*Forestill deg at du faktisk er i følgende situasjon som er typisk for din arbeidshverdag. Videre forestill deg at hendelsene faktisk skjer deg og kjenn etter hvordan du selv ville føle det hvis du var ansatt i den beskrevne situasjonen.*

Se for deg at du jobber i NAV som konsulent innenfor sosiale tjenester. Du har jobbet her i flere år og har hatt samme leder i løpet av denne tiden. Fordi du har jobbet her en god stund, har du et inntrykk av hvilket forhold du har til lederen din. Dine arbeidsoppgaver er hovedsakelig knyttet til saksbehandling via telefon. Du jobber i et team bestående av fem personer.

Sosialtjenestene innebærer alt fra teknisk veiledning av online skjemaer til vurdering av rett til uførestønad. Derfor krever noen henvendelser mer tid enn andre. Etter krav fra myndighetene er hele organisasjonen i en prosess for å kartlegge hvordan man kan effektivisere saksbehandlingstiden. Som følge av dette har din leder valgt å ta i bruk et nytt målstyringssystem for å intensivere behandlingen av henvendelser som kommer inn via telefon.

### **Trinn 3 – Lederbeskrivelse (Randomisert)**

#### **Lederbeskrivelse SLMX:**

Se for deg at dette er din leder i det gitte scenario:

Din leder er opptatt av å kjenne deg som person og bryr seg om deg. Han/hun ønsker å danne et forhold basert på kommunikasjon, tillit, støtte og veiledning. Du føler at din leder setter pris på deg og dette gir deg en følelse av samhold på arbeidsplassen. Forholdet mellom dere er i stor grad tillitsbasert og du stoler på at lederen din vil ta vare på deg over tid og at den ekstrainsatsen du legger inn ikke vil være forgjeves. Videre føler du at du kjenner din nærmeste leders kapasitet og evner godt og at han/hun ville brukt sin innflytelse for å hjelpe deg dersom du skulle møte på utfordringer i ditt arbeid.

Du får straks beskjed fra din leder om hva oppgaven innebærer.

#### **Lederbeskrivelse ELMX:**

Se for deg at dette er din leder i det gitte scenario:

Du har et klart definert forhold til din leder. Dere har satt klare rammer på hva som er dine arbeidsoppgaver og hvilke goder samt ekstragoder du får for ditt arbeid og for din ekstrainsats. Forholdet mellom deg og din leder er basert på konkrete og avgrensede bytteforhold og lite personlig involvering. Dersom din leder gjør noe ekstra for deg føler du at du må gjengjelde tjenesten med det samme slik at du ikke står i gjeld. Lederen din virker ikke opptatt av å ha et forhold til deg som går utover det rent faglige. Du bidrar derfor ikke mer på din arbeidsplass enn det stillingsbeskrivelsen din tilsier. Fordi dere kun har et profesjonelt forhold føler du ikke bestandig at din nærmeste leder forstår problemer og behov du støter på i ditt arbeid.

Du får straks beskjed fra din leder om hva oppgaven innebærer.

#### **Trinn 4 – Muntlig og skriftlig presentasjon av oppgaven (Randomisert)**

Muntlig formidling:

Tre ulike ledere presenterer oppgaven muntlig ved å si «For å oppnå effektivitet i arbeidet skal du kun bruke tre minutter per innringer.»

Skriftlig formidling:

”Oppgaven din er: For å oppnå effektivitet i arbeidet skal du kun bruke tre minutter per innringer.”

#### **Trinn 5 – Spørsmål om oppfattelse av mål som ufravikelig (PGI) (Scoret på fempunkts Likert-skala)**

Svar på de neste spørsmålene basert på scenario du har blitt eksponert for.

Jeg opplever oppgaven som spesifikk og absolutt;

1. og at mangel på måloppnåelse ikke aksepteres selv om jeg har gode begrunnelser for det.
2. og at jeg ikke kan prioritere andre forhold enn det å nå målene selv om situasjonen skulle tilsi det.
3. og at jeg ikke fritt kan improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av oppgaveteksten selv om jeg mener det er nødvendig.
4. og at den gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben.
5. og at oppgaven står i veien for nødvendig fleksibilitet for at jeg skal kunne gjøre jobben min på en best mulig måte.

#### **Trinn 6 – Spørsmål om SLMX (Scoret på fempunkts Likert-skala)**

1. Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.
2. Min nærmeste leder har investert mye i meg.
3. Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.
4. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder.

#### **Trinn 7 – Spørsmål om ELMX (Scoret på fempunkts Likert-skala)**

1. Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre.
2. Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef.



3. Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme.
4. Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef.

### **Trinn 8 – Generelle spørsmål**

Til sist ønsker vi at du svarer på et par spørsmål som gjelder deg:

1. Hvor lang arbeidserfaring har du?
  - a. Ingen arbeidserfaring
  - b. 1 - 5 år
  - c. 6 – 10 år
  - d. 11 – 15 år
  - e. 16 – 20 år
  - f. 21 + år
2. Har du ledererfaring?
  - a. Ingen ledererfaring
  - b. 1 - 5 år
  - c. 6 – 10 år
  - d. 11 – 15 år
  - e. 16 – 20 år
  - f. 21 + år
3. Hva er din alder?
  - a. Under 18 år
  - b. 18 – 29 år
  - c. 30 – 39 år
  - d. 40 – 49 år
  - e. 50 – 59 år
  - f. 60 + år