

MASTEROPPGAVE
MALK
2014

Motivasjon, målrettethet, prestasjon og engasjement i jobbsammenheng.

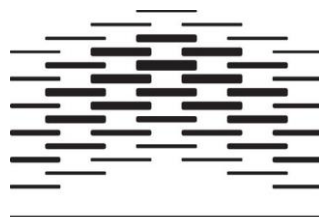
Gjennomgang av teori på området og analyse av

The High Performance Cycle i barnevernsinstitusjoner, Bufetat region Nord.



Rita Kylling

Fakultet for helsefag
Institutt for atferdsfag



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Til Laila

Forord

Dette har vært en spennende, lærerik, utfordrende og interessant reise. Allikevel er det godt å ha kommet til veks ende, da alle reiser også kan være noe slitsomme og utmattende. Det er alltid godt å komme hjem. Jeg håper at jeg har funnet alle postene på vegen og har nådd fram til målet. Motivasjon er et komplekst, interessant og utfordrende tema som er viktig i de fleste sammenhenger. I jobbsammenheng er det avgjørende med motiverte medarbeidere for å fremme prestasjon, kompetanse og kvalitet og ikke minst tilfredshet og engasjement for å nå både individuelle og organisatoriske mål. Mål motiverer til handling, og målrettet atferd er fundamental og nødvendig for overlevelse. Både mennesker og organisasjoner uten mål, blir gående i ring eller går seg bort og vi mennesker kan miste både engasjement og livslust.

På reisen er det flere som har hjulpet meg både å finne startpunkt og veien videre.

Startpunktet har jeg funnet gjennom en rekke samtaler med mannen min, Per Jostein, som har jobbet med dette området lenge. Takk for alle inspirerende, lærerike og givende diskusjoner og ikke minst alle gjennomlesninger og nyttige uunnværlige kommentarer og tilbakemeldinger undervegs. Jeg vil også takke veilederen min, professor Hans M. Nordahl ved NTNU for gode råd, hjelp og veiledning på vegen.

En stor takk også til de to sønnene mine, Petter Johannes og Gard Orvar og min mor for god støtte og oppmuntring undervegs. En spesiell takk til Gard Orvar for all hjelp med diverse datatekniske utfordringer.

Tilslutt en spesiell takk til Edwin Locke for tilbakemelding, hjelp og gode råd på en rekke spørsmål og problemstillinger.

Asker, 12. september 2014

Rita Kylling

Innhold

Abstract	I
Liste over figurer og tabeller	II

Artikkel I

A. Abstract	1
B. Innledning	2
C. Teori	5
C.1 Motivasjon	5
C.2 Mål	9
C.3 Kompleksitetsteori (Bar – Yam, 2003 og Sterman, 2000)	11
C.4 Målsettingsteori (GST) og ”The High Performance Cycle”(HPC)	12
C.5 Sosialkognitiv Teori (SCT) – Self efficacy (mestringstro)	20
C.6 Behaviorisme – forsterkningsteori	21
C.7 Jobbengasjement	23
D. Avslutning	24
Referanser	30
Figurer og tabeller	40

Artikkel II

A. Abstract	1
B. Innledning	2
B1. Temavalg	3
B2. Målsettingsteori, Goal Setting Theory (GST)	3
B3. The High Performance Cycle (HPC)	4
B4. Tidligere studier på området	5
B5. Forskningsspørsmål/ problemstillinger	10
B6. Hypoteser	10
C. Metode	10
C 1. Design og prosedyre	10

C 2. Utvalg	11
C 3. Datainnhenting	12
C 4. Måleinstrumenter	12
C 5. Valgte metodes relevans for belysning av problemstillingen	13
C 7. Statistisk analyser	15
D. Resultater	19
D1. Demografisk informasjon	19
D2. Reliabilitetsanalyse	19
D3. Korrelasjonsanalyse	20
D4. SEM analyse	20
E. Diskusjon	21
E1. Sammenligning av de tre studienes resultater	23
E2. Styrker og svakheter ved studien	24
E3. Generaliseringsnivå	26
E4. Oppsummering av funn og konsekvenser av disse	26
F. Konklusjon	28
Referanser	30
Figurer og Tabeller	36
Vedlegg 1	42
Vedlegg 2	47

Abstract

The goal of this master thesis is twofold. The first article is meant to give a review of goal setting theory and the High Performance Cycle (HPC), highlighting the connections between the five theories of motivation that HPC integrates focusing the torch on goal setting theory, social cognitive theory and reinforcement theory. The second article describes an effort to test the empirical adequacy of HPC assessed among employees in public child welfare institution in the north of Norway. The goal has been to validate HPC and to find out if it is possible to generalize findings to the Norwegian culture in public sector. The goal have also been to find possible connections between the elements of HPC and job engagement. Analyzing if job engagement can have better effect on commitment to the organization and willingness to accept further challenge than job satisfaction and to find out if the concept can be integrated in HPC.

By using Structural Equation Modelling (M_{PLUS}) it is found satisfactory empirical support for the key hypothesized relationships, both the HPC model as a whole and the models connections to the concept of job engagement. However, Job engagement do not increase the fit between the HPC model and the data, indicating it does not play any important role in HPC.

Key words: Motivation, Goal setting, Performance, The High Performance Cycle, Job engagement.

Liste over figurer og tabeller

Artikkel I

Figur 1. Expectancy Theory, Robbins & Judge (2007, s. 208)

Figur 2. Forestillinger og forklaringsstil (Bandura, 1997) (oversatt og tilrettelagt av P.J. Matre & R. Kylling, 2009)

Figur 3. The High Performance Cycle (Locke & Latham, 1990, 2002)

Figur 4. Positiv årsaks løkke, HPC. Tilrettelagt av R. Kylling (2014)

Figur 5. Resiprokal modell (Bandura 1997)

Figur 6. Treleddet analyseskjema, Svartdal & Holt (2010).

Artikkel II

Figur 1. The High Performance Cycle

Figur 2. Modulbasert Kognitiv Atferdsterapi (MB – KAT)

Figur 3. Grafisk framstilling av utvalgets alderssammensetning

Figur 4. Grafisk framstilling av utvalgets kjønnsfordeling

Tabell 1. Målte faktorer, spørsmål som måler de ulike faktorene og Cronbach alfa verdier.

Tabell 2. Korrelasjonsmatrise (Pearson r)

Figur 5: Teoretisk modell for SEM analyse

Tabell 3. Resultater SEM analyse, USA og Italia studiene i tillegg til denne

Figur 6. Resultater SEM analyse, standardiserte beta verdier

Artikkel I

Hva motiverer til prestasjon i jobbsammenheng?

En gjennomgang av motivasjonsteorier med fokus på målsettingsteori, metateorien” The High Performance Cycle” og jobbengasjement.

A. Abstract

Motivation and goal directed behavior are crucial for survival as well as for happiness, self-realization and performance in both private and work settings. This paper addresses employee motivation and performance in the workplace from a goal setting and complexity view.

The history and theory of motivation is first discussed in addition to a section on goals and goal - directed behavior. The main section starts with an introduction to the theory of complexity.

Second, goal setting theory (GST) and “The High Performance Cycle” (HPC) seen from a complexity view is discussed as the main explanation for motivation. The research up to 1990, establishing a fundament for GST is emphasized and new findings are discussed.

Two other motivation theories integrated in HPC; social cognitive theory and reinforcement theory is also discussed. However, Equity theory and Expectancy theory is only briefly commented and the concept of job engagement described. Job engagement is defined as a motivation factor for efficiency and performance in work settings and therefore the concept’s connection to HPC is analyzed in article II.

Finally, after the review of these models, I discuss where additional research is needed.

Keywords: Motivation, Goal setting, Complexity, Performance, Job engagement.

B. Innledning

Gjennomgripende samfunnsmessige endringer og økt kompleksitet i samfunnsorganiseringen over de siste 100 årene har med stor sannsynlighet endret hva som motiverer mennesker.

Kontinuerlige endringer, ny teknologi og komplekse interaksjoner endrer menneskers liv og atferd og stiller høyere krav til oss individuelt og som aktører i systemer. Kompleksitet påvirker blant annet mestring, interaksjon, avansert orientering og ikke minst læring, det vil si tilegnelse av nye komplekse ferdigheter og det å prestere (Sandaker, 2003). Resultater av utviklingen har ført til et sterkere fokus på spesialisert kompetanse og høye prestasjoner i arbeidslivet.” Den menneskelige ressurs” det vil si det vi mennesker presterer og de målene vi oppnår, blir i dag sett på som den viktigste i arbeidslivet. Et viktig mål for enhver organisasjon er å få ansatte til å prestere på en slik måte at den lykkes med å oppfylle hovedmålene for virksomheten. Ifølge Maier (1955) er prestasjon lik evne (E) multiplisert med motivasjon (M) ($P = E \times M$). Det er sterk støtte for at det er et multiplikativt forhold mellom evne og motivasjon (Chung, 1968; Mount, Barrick, & Strauss, 1999; Ryan, 2003). Likningen viser hvor viktig motivasjon er for menneskers prestasjon, og hvor viktig det er å undersøke hvilke faktorer som påvirker den. Motivasjon spiller en sentral rolle både praktisk og teoretisk innen administrasjon og ledelsesområdet, og er gitt mye oppmerksomhet gjennom de siste tiår innen forskning og ledelsespublikasjoner (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Motivasjon er et komplekst begrep som forener flere underordnede begreper som mål, individuell kompetanse, belønning, jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Seldon & Brewer, 2000). I følge Katzell & Thompson (1990) er motivasjonsteorier ufullstendige hver for seg og det er derfor ønskelig å integrere dem til et helhetlig rammeverk (metateori). The High Performance Cycle (HPC) er eksempel på en slik metateori.

HPC integrerer flere motivasjonsteorier til et koherent hele ved å benytte målsettingsteori (Goal Setting Theory - GST) som fundament (Locke & Latham 1990, 2013).

GST er basert på Ryan (1970) sitt grunnleggende premiss om at bevisste mål påvirker handling, og forklarer årsakene til at noen mennesker presterer bedre enn andre i arbeidsrelaterte oppgaver.

Teorien blir sett på som en av de mest valide og praktiske teorier om medarbeideres motivasjon innen organisasjonspsykologi (Lee & Earley, 1992; Miner, 1984; Pinder, 1998).

HPC baserer seg på de prinsipper og empiriske funn som støtter GST, og forklarer mekanismene som påvirker og predikerer ansattes prestasjon og tilfredshet (Borgogni & Dello Russo, 2013). I tillegg til målsettingsteori, integrerer HPC fire andre motivasjonsteorier; 1) sosialkognitiv teori (Bandura, 1977, 1986), 2) forsterkningsteori (Skinner, 1957), 3) expectancy theory (Vroom, 1964) og 4) equity theory (Adams, 1963, 1965).

For å finne fram til ukjente steder og mål, er en virksom strategi å benytte et navigasjonsverktøy tilpasset konteksten en befinner seg i. HPC kan sees på som et navigasjonsverktøy, et stjernebilde eller en GPS. En kombinasjon av kart over generelle menneskelige strategier med viktige motivasjonsfaktorer inntegnet. Faktorene kan sees på som poster eller stjerner vi styrer etter og kompass for å finne den mest hensiktsmessige ruten fra post til post fram til målet, dvs. faktorer som motiverer til høyere prestasjon.

HPC som navigasjonsverktøy er utviklet på bakgrunn av svært mange studier, men er som helhet bare testet i to tverrsnittstudier. En innen offentlig sektor i USA (Seldon & Brewer, 2000) og en i privat sektor i Italia (Borgogni & Dello Russo, 2013). Studiene konkluderer med at HPC er en valid og lovende modell for jobbmotivasjon med høy praktisk relevans. På bakgrunn av teoriens anerkjennelse og validitet og mine interesser innen feltet motivasjon og målsetting, er målsettingsteori og HPC valgt som hovedteori og navigasjonsverktøy i denne oppgaven.

I denne artikkelen drøftes om HPC er et hensiktsmessig og universelt verktøy å navigere etter for å finne fram til hva som motiverer til prestasjon.

Jeg ser dermed hovedsakelig på sammenhenger mellom elementene i HPC og spesielt på begrepet jobbengasjement (JE). Motivasjons psykologiens historie og utvikling omtales, og ulike definisjoner av konseptet beskrives og begrunnes. I tillegg beskrives utvalgte motivasjonsteorier, blant annet to av teoriene som HPC integrerer og teorienes relevans drøftes. I andre del gis det en grundig beskrivelse av mål og målrettet atferd i tillegg til definisjon av begrepene.

I det følgende avsnittet har jeg først valgt å belyse kompleksitetsteori. Årsaken til dette er at GST og HPC i oppgaven blir sett på i lys av denne teorien, og jeg ser det derfor som viktig at prinsippene for denne teorien er noe kjent på forhånd. Videre rettes fokus på oppgavens hovedtema: målsettingsteori og metateorien” The High Performance Cycle”. Bakgrunns forskningen omtales og hovedfunn beskrives. HPC modellens ulike faktorer beskrives og det legges vekt på å belyse implikasjoner av nyere arbeider på området.

Når det gjelder motivasjonsteoriene som HPC integrerer har jeg valgt å fokusere på sosialkognitiv teori og forsterkningsteori i egne avsnitt. De to andre teoriene, expectancy theory og equity theory blir kun kort omtalt under avsnittet om motivasjonsteorier.

I avslutningen drøftes hva som eventuelt bør gjøres for om mulig å øke validitet og generalisering av HPC som rammemodell ytterligere.

Problemstilling

Det er to teoretiske problemstillinger jeg vil ha fokus på i denne oppgaven. Hvilken sammenheng er det mellom teoriene i HPC, og videre mellom HPC og jobbengasjement? Hva bør framtidig forskning fokusere på for å øke HPC modellens validitet og generaliserbarhet?

C. Teori

C.1 Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «*movere*», som betyr å bevege (Steers et al. 2004). Det kan beskrives som en drivkraft som får oss til å utføre bestemte handlinger. En setter seg et mål og utfører målrettet atferd for å oppnå målet.

Hva som motiverer oss mennesker har vært og er et viktig tema innen psykologien og ikke minst innen organisasjonspsykologien. Motivasjonspsykologi er en egen retning innenfor psykologien. Den er opptatt av og har som mål å forklare hvorfor vi mennesker handler som vi gjør, hvorfor vi oppsøker noen sammenhenger og unngår andre og hva som opprettholder atferd. Hva vi tenker om oss selv, andre, verden og tid og hva vi føler og kjenner i kroppen har betydning for vår motivasjon (Latham, 2007; Beck, 2006).

Det skilles mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når vi utfører en handling fordi vi liker det, av interesse eller kanskje nysgjerrighet eller også fordi vi har tro på vår egen mestring og at vi kan klare det. Ved ytre motivasjon er det eksterne faktorer som påvirker oss til å handle. Det kan være positive forsterkningsformer som karakterer, ros, lønn, prestisje med mer. I tillegg kan ytre faktorer påvirke vår mestringstro, som for eksempel tilbakemelding fra andre og at vi observerer at noen vi identifiserer oss med mestrer handlinger og når mål (Robbins & Judge, 2007).

Definisjon av motivasjon

Begrepet motivasjon har vært vanskelig å definere eksakt. Pinders definisjon rommer de mange ulike teoretiske perspektivene som har blitt benyttet til å forklare jobbmotivasjon:

” *Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration*” (1998,s. 11). I følge Schunk, Pintrich & Meece (2008), er motivasjon en prosess som stimulerer, styrer og opprettholder målrettet atferd.

Tidligere definisjoner av motivasjon er for eksempel Atkinson (1964 s. 2) som omtaler motivasjon som “*the contemporary (immediate) influence on direction, vigor, and persistence of action*” og Vroom (1964 s.6) “*a process governing choice made by persons . . . among alternative forms of voluntary activity*”.

Jeg har valgt Robbins & Judge (2007, s 186) sin definisjon av motivasjon” *as the processes that account for an individual’s intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal (organizational goals)*” som utgangspunkt for min oppgave.

I følge Steers et al. (2004) har de fleste definisjoner av motivasjon tre fellesnevner med fokus på 1) faktorer som stimulerer, 2) leder og 3) opprettholder menneskelig atferd over tid.

I tillegg mener de at nåtidens motivasjonsteorier er utledet som følge av forsøk på å forklare hvordan disse tre faktorene i samhandling er bestemmende for organisasjonsatferd.

Ulike motivasjonsteorier

På begynnelsen av 1900 tallet da psykologi ble etablert som en vitenskapsgren, begynte atferdsforskere å undersøke for empirisk baserte forklaringsmodeller på motivasjon (Steers et al. 2004).

To av disse tidlige teoriene er psykoanalysen (Freud, 1929, 1957) og behaviorismen (Watson, 1924; Skinner, 1953), som hver for seg fokuserte på helt forskjellige mekanismer for å forklare motivasjon. Psykoanalysen er et eksempel på instinkt teori og behaviorismen på miljøets betydning for handling.

I følge Locke (1980b), samsvarer psykoanalysen og behaviorismen i oppfatningen om at vi mennesker ikke er rasjonelle, da de begge fremhever at vår tenkning ikke regulerer våre valg og handlinger på noen grunnleggende måte. En annen vitenskapelig teori om motivasjon, som ifølge Locke & Latham (1990) representerer en delvis syntese av de to foregående teoriene er Clark Hulls behovs teori (Drive reduction theory, 1935).

I følge denne teorien blir all atferd stimulert/ aktivert av deprivasjon knyttet til psykologiske behov for å opprettholde homeostase. Teorien utelater det kognitive universet, og blir stort sett ignorert i dag.

Hierarchy of needs theory (Maslow, 1943), ble utviklet som et alternativ til Hulls teori. Her fremsettes hypotesen om at mennesker handler i henhold til et behovshierarki som består av fem nivåer; 1) fysiologisk behov, 2) sikkerhetsbehov, 3) sosialt behov, 4) aktelse, selvaktelse og anerkjennelse fra andre og 5) selvaktualisering. Hierarkiet fungerer slik at når et behov på lavere nivå tilfredsstilles, aktiveres behov på det neste og høyere nivået og blir da dominant.

Teoriene over representerer i dag et fundament for nyere forskningsstøttede motivasjons - teorier. Disse teoriene har ikke til hensikt å forklare all menneskelig handling, men begrensede fenomener, og er nøye konstruert ut i fra akkumulerte bevis. I tillegg er de generelt kognitive og situasjonsspesifikke (Locke & Latham, 1990). Disse teoriene er blant annet målsettingsteori (Locke & Latham, 1990 og 2013), sosialkognitiv teori (Bandura, 1986, 1997, i avsnitt C.5), equity theory (Adams, 1963, 1965), expectancy theory (Vroom 1964) og selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 1985). Forsterkningsteori (i avsnitt C. 6), som ikke er en kognitivt orientert teori, er allikevel integrert i HPC og har solid støtte i dag.

Equity theory (Adams 1963, 1965), hevder at ulikhet motiverer en person til å streve etter likhet eller redusere ulikhet og at motivasjonens styrke varierer med ulikhetens størrelse.

I følge Robbins & Judge (2007) sammenligner ansatte sitt bidrag (prestasjon, erfaring, utdannelse og kompetanse med mer) med hva de får igjen (lønn, lønnspålegg, anerkjennelse med mer) i forhold til andre ansatte. I følge teorien motiverer dette til atferd som korrigerer forholdet.

Dette kan være å endre innsats, endre sin oppfatning av egen eller andres innsats, endre hvem man identifiserer seg med eller til å slutte i jobben.

Expectancy theory (Vroom, 1964) representerer det første forsøket på å la kognitivt orienterte antagelser være grunnlaget for en generell teori om motivasjon.

Selv om det finnes kritikere av teorien er den empirisk støttet. Teorien hevder at våre valg er en funksjon av hvordan vi oppfatter verdien av handlingens resultat, sannsynligheten for at handlingen vår vil føre til dette resultatet og forventningen om at man med innsats kan utføre den nødvendige handlingen. Ansatte vil motiveres til å prestere på høyt nivå hvis de tror at deres innsats vil føre til positiv evaluering, og at denne igjen fører til belønning i form av bonus, høyere lønn eller forfremmelse som oppfyller den ansattes personlige mål. Forventning her, samsvarer med konseptet self efficacy (Locke & Latham, 1990).

I følge Robbins & Judge (2007) kan denne teorien forklare hvorfor mange ansatte ikke er motivert i jobben sin og bare presterer på et minimumsnivå. Dette kommer frem når en ser på de tre forholdene i figur 1 (se nedenfor). Hvis en medarbeider ikke tror at det er en sammenheng mellom 1) høy innsats og en god prestasjons vurdering, 2) god prestasjons vurdering og belønning fra organisasjonen eller 3) belønning fra organisasjonen og egne personlige behov, og det en selv finner attraktivt vil motivasjon reduseres.

Sett inn figur1. Expectancy Theory, Robbins & Judge (2007, s. 208)

C.2 Mål

Mål beskrives som kognitivt baserte menneskelige kapasiteter som påvirker handling (Bandura & Cervone 1983; Locke & Latham 1990; Bandura & Locke 2003; Oettingen, Wittchen & Gollwitzer 2013). Kapasitetene antas å være unike for mennesket som art, og gjør oss i stand til å forestille oss framtidige tilstander. Ifølge Bandura (1986) beskrives dette som våre «*forethought capabilities*, » eller vår forestillingsevne. ”*A goal is an end state that the organism has not yet attained (and is focused toward attaining in the future) and that the organism is committed to approach or to avoid*” (Moscowitz, 2012 s.1).

Mål motiverer alle levende organismer. Måltrettet atferd er nødvendig for alt levende fra laverestående til høyerestående organismer for å tilfredsstille behov og dermed overleve. Ifølge Edwin Locke er måltrettet handling en kardinal egenskap for levende organismers atferd. ”*It may be observed at all levels of life: in the assimilation of food by an amoeba, in the root growth of a tree or plant, in the stalking of prey by a wild animal, and in the activities of a scientist in a laboratory (Locke, 1969, s.991)*. Måltrettet atferd er i dette perspektivet, en grunnleggende egenskap både på biologisk/ fysiologisk, førbevisst og bevisst nivå. Måltrettet atferd på bevisst nivå er sentral når det gjelder motivasjon og prestasjon i jobbsammenheng. I målsettingsteori er begrepet mål definert:”*as the object or aim of an action*” (Locke & Latham, 2013, s. 4). Mål har to hoved kjennetegn, måls innhold og måls intensitet. Målenes innhold beskriver det som ønskes oppnådd, måls intensitet beskriver målenes betydning for den enkelte. Forskning viser at det er empirisk støtte for at menneskers valg og handlinger påvirkes av mål. Når mennesker forplikter seg til et mål, øker deres innsats, utholdenhet og forsøk på å finne fram til strategier for å nå målet. (Locke & Latham, 1990).

Mål hos mennesker består av 1) forestillingene våre om framtidige tilstander, 2) vår vurdering av mulighetene for å nå målene (utbytteforventning og risikovurdering) og 3) vår oppfatning av tidligere mestring og feiling, dvs. om vi tror egen innsats framtidig vil nytte og ha effekt eller ikke (forklaringsstil og mestringstro) (Bandura, 1997; Locke & Latham, 2006). Figur 2 illustrerer at forestillinger består av kognitive mål som opptrer hurtig i form av bilder og av forventningene vi har for utbytte som er en vurderende (evaluerende) og langsommere kognitiv prosess (Bandura & Cervone, 1983).

Hvordan vi oppfatter årsaker til egen suksess eller feiling, og i hvor stor grad vi tror på egen mestring er i figuren benevnt forklaringsstil. Vår forklaringsstil er bestemmende for hvordan vi takler motgang og suksess. Dette er antagelser og overbevisninger vi har om at egen innsats nytter og vil ha effekt og antagelsene om mulighetene til å mestre framtidige utfordringer (Bandura 1997; Seligman 2000, 2004).

Self efficacy (mestringstro) er et sentralt element i forklaringsstil. Mestringstro bygger på erfart egenmestring og hvordan vi vurderer muligheter vi har for mestring (forklaringsstil). En skiller mellom spesifikk mestringstro knyttet til oppgaveutførelse og global mestringstro som dreier seg om håp og optimisme.

Sett inn figur 2. Forestillinger og forklaringsstil (Bandura, 1997) (Oversatt og tilrettelagt av Matre & Kylling, 2009).

Hvordan meningen med mål oppfattes, påvirkes av kulturelle forskjeller. Dette gjelder også valg av mål, forpliktelse til mål, forholdet mellom mål og fornøydhets og effekten av ulike typer av feedback på forholdet mellom mål og prestasjon (Erez, 2013). Det er spesielt i forhold til mål som vedrører selvet at det ser ut til å være kulturforskjeller (ibid). Forskjellige verdikriterier fører til at mennesker fra ulike kulturer opplever måloppnåelse forskjellig.

Slike verdier former selvoppfatning, og det skilles mellom uavhengige/ personlige selv kontra avhengige/rasjonelt selv (Chen & Miller, 2011; Diener & Oishi, 2001).

Dette bidrar ifølge Erez (2013) til at det er kulturforskjeller som er årsaken til hvorfor mennesker i kollektivistiske kulturer tenderer til å velge andre mål enn mennesker fra individualistiske kulturer.

C.3 Komplexitetsteori (Bar – Yam, 2003 og Sterman, 2000)

Kompleksitetsteori og studiet av komplekse systemer er et rammeverk som i de senere år er anerkjent som en ny tverrfaglig vitenskapelig disiplin. I følge Bar – Yam (2003) bryter dette feltet ned barrierene mellom naturvitenskapene fysikk, kjemi og biologi og samfunnsvitenskapelige felt som psykologi, sosiologi, økonomi og antropologi. I tillegg utforsker feltet de universelle fysiske og matematiske prinsipp som styrer framveksten av komplekse systemer fra enkle komponenter.

Kompleksitetsteori legger vekt på «*consilience*», det vil si viktigheten av å belyse ulike fenomener på en komplementær måte og utveksling av både begreper og metoder mellom ulike disipliner utveksler. I kompleksitetsteori studeres hvordan de enkelte delene i et system gir opphav til systemets kollektive emergente egenskaper og hvordan systemet samhandler med omgivelsene. Eksempel på emergente egenskaper kan for eksempel være motivasjon til å prestere i jobbsammenheng eller H₂O molekylets helhetlige væskeegenskaper som vann. Emergent atferd kan ikke fanges opp ved å studere et systems enkelte deler, men kommer først til uttrykk når en studerer systemer som helhet. Teoriens mål er å utvikle modeller og teknikker og å utforske fundamentale spørsmål angående strukturen, dynamikken, evolusjonen og den kvantitative kompleksitet som gjelder for alle komplekse systemer.

I følge Bar – Yam er det tre interrelaterte tilnærminger til studiet av komplekse systemer; 1) hvordan interaksjoner gir opphav til atferdsmønstre, 2) å forstå måter å beskrive komplekse systemer på og 3) komplekse systemers dannelsesprosess gjennom etablering av mønstre og evolusjonspress.

Kompleksitetsbegrepet beskriver samfunnet vi mennesker lever og orienterer oss i ved systemtenkning. Dette er å se verden som et komplekst system der vi forstår at: *«you can't just do one thing and that everything is connected to everything else»* (Serman, 2000, s. 4).

Kompleksitet er dynamiske prosesser med en rekke feedbackfaktorer og indirekte effekter som ikke er åpenbart relaterte. Disse faktorene og effektene av dem er det nødvendig å analysere og forstå for å navigere hensiktsmessig, tilrettelegge for økt mestring, øke og vedlikeholde engasjement og prestasjon og for å ta hensiktsmessige og effektive beslutninger. Kompleksiteten påvirker våre omgivelser og har effekt på vår tankemessige stil, målorientering, mestringstro, vår robusthet og sårbarhet og våre samhandlingsmønstre. Det vil si hva som motiverer oss og vår evne til læring og prestasjon.

C.4 Målsettingsteori (GST) og "The High Performance Cycle"(HPC), Locke & Latham (1990, 2002, 2006, 2007 og 2013)

“Goal setting theory(GST) is a theory of motivation that explains what causes some people to perform better on work related tasks than others” (Locke & Latham, 2013, s. 3). GST fokuserer på hvordan målrettet atferd påvirker personers motivasjon til oppgaveutførelse. Som teori er GST *«open ended»* og ikke ment å uttrykke noe endelig. Teorien integrerer funn som identifiserer kausale mekanismer og moderatorer og har vist seg å være både valid og generaliserbar.

GST er basert på over 400 studier i en 25 års periode fram til 1990, og den har høy intern og ekstern validitet. Studiene er gjennomført med nærmere 40.000 deltagere i åtte land, på tvers av over 100 ulike oppgaver i laboratorie-, simulerings- og felt settinger, ved bruk av både eksperimentelle, kvasi eksperimentelle og korrelasjonsdesign over perioder fra minutter til tre år. Målene ble tildelt, var selvvalgte eller tildelt i fellesskap på individ eller gruppenivå. (Locke & Latham, 2002, 2006, 2013). Dette viser at undersøkelsene som ligger til grunn for GST generaliserer på tvers av oppgaver, forskningsdesign, kontekst, deltakere, nasjonalitet og målemetoder.

Hovedfunnene fra studiene som ligger til grunn for GST (1990) er følgende:

- 1) Det er, med unntak av når den som har satt seg målet når grensen for sine ferdigheter eller kompetanse, et lineært forhold mellom vanskelighetsgraden til måls innhold og prestasjon. (Locke, 1968).
- 2) Spesifikke, utfordrende mål fører til høyere prestasjon enn dersom målene er uspesifikke eller globale (for eksempel: gjøre sitt beste mål), eller ved fravær av mål. (Locke & Latham, 1990).

Den bakenforliggende forskningen til disse hovedfunnene identifiserte også hvilke mekanismer som ligger til grunn for at spesifikke, utfordrende mål fremmer prestasjon og moderatorene som fremmer eller svekker forholdet mellom mål og prestasjon (Locke & Latham, 2013).

Målsettingsteori kulminerte i utviklingen av The High Performance Cycle (HPC), som ifølge Locke & Latham (1990) kan forklare både motivasjon til arbeidsoppgaver og jobbfornøydhet og spesifisere bestemte innbyrdes forhold mellom dem. HPC tar for seg forholdet mellom krav, prestasjon og jobbtilfredsstillelse. Hovedfunnene i GST og de ulike mekanismene og moderatorene som ligger til grunn for disse er oppsummert i metateorien.

Sett inn figur 3. *The High Performance Cycle* (Locke & Latham, 1990, 2002)

Fire mekanismer ble ifølge Locke & Latham (2013) identifisert for hvorfor spesifikke, utfordrende mål fremmer prestasjon. Mekanismene samsvarer med Robbins & Judge (2007, s 186) sin definisjon av motivasjon.

De fire mekanismene er:

1. *Valg, retning eller oppmerksomhet*: Spesifikke, utfordrende mål har to retningsgivende effekter. At personer fokuserer mer på relevante aktiviteter for måloppnåelse og mindre på irrelevante og aktiviserer kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å utføre oppgaven.
2. *Innsats*. Spesifikke, utfordrende mål får personer til å mobilisere sin innsats og utøvelse i forhold til målets vanskelighetsgrad.
3. *Utholdenhet*. Spesifikke, utfordrende mål fremmer personers utholdenhet ved å få dem til å arbeide lengre med en oppgave enn dersom målene er vage eller enkle.
4. *Kunnskaper eller oppgavespesifikke strategier*. Denne mekanismen er mer kognitiv av natur enn de tre andre. Ved svært komplekse oppgaver kan det være at læringsmål fungerer bedre enn oppnåelsesmål. Dette fordi ny kunnskap og nye ferdigheter trengs for å løse oppgaven og nå målet.

Det ble også funnet fem ulike faktorer som modererer styrken på forholdet mellom mål og handling. (Locke & Latham, 1990). De fem moderatorene er:

1. *Ferdigheter og mestringstro*. Om vi har ferdigheter til å handle påvirker hvilke mål vi forplikter oss til, da det er umulig å nå mål som krever kunnskaper eller ferdigheter vi ikke har. Målsetting har vist seg å ha en større positiv effekt på prestasjonen hos mennesker med høye ferdigheter enn de med lave (Locke & Latham, 2013).

I tillegg leder spesifikke, utfordrende mål til høyere prestasjon bare hvis personer har mestringstro i forhold til å bruke egne kunnskaper og ferdigheter til oppgaveutførelse når det kreves for å nå målet (Borgogni & Dello Russo, 2013).

2. *Forpliktelse* til mål. Spesifikke, utfordrende mål fremmer prestasjon bare etter målforpliktelse. Mange faktorer påvirker dette. Disse faktorene tilhører to hovedkategorier; 1) som gjør det viktig å oppnå målet, og 2) som gjør personer sikker på at målet kan nås. De fleste av faktorene som øker forpliktelse til mål, kan forstås innen rammeverket til forventningsteori, da de enten innebærer personens forventning eller verdien av å prestere godt eller nå målet (Locke & Latham, 1990).
3. *Feedback*. Mål regulerer prestasjon bedre når feedback forekommer. Tilbakemelding på prestasjon gjør at personer kan vurdere om det trengs mer innsats eller endring av strategi for å oppnå målet (ibid.). De presiserer også at målsetting forklarer hvorfor tilbakemelding fremmer handling, og at dersom tilbakemelding ikke fører til målsetting (tilbakemeldingen blir ignorert) har det ikke positiv effekt på prestasjon.
4. *Oppgave kompleksitet*. Spesifikke, utfordrende mål leder til høyere prestasjon når oppgavene er enkle/lite komplekse og kunnskapen og ferdighetene til å prestere godt er til stede.
5. *Situasjonelle begrensninger*. Mål oppnås i mindre grad dersom det finnes begrensninger i situasjonen som hindrer prestasjon. Men utfordrende mål, spesielt dersom det også foreligger høy målforpliktelse og høy mestringstro, motiverer personer til å overvinne hindringer gjennom urokkelig utholdenhet (ibid.).

For å oppsummere, har spesifikke, utfordrende mål størst effekt ved høy mestringstro, tilstrekkelige ferdigheter, høy målforpliktelse, feedback på måloppnåelse gis, oppgaven er enkel/lite kompleks og det ikke finnes situasjonelle hindringer for utøvelse av oppgaven.

Ifølge HPC fremmer høy prestasjon både ekstern og intern belønning, noe som igjen fremmer (dersom belønningen virker som forsterker) en opplevelse og erfaring av tilfredshet og fornøydhets på jobben. Dette viser viktigheten av at ledere og kolleger gir positiv tilbakemelding som ros og anerkjennelse eller andre forsterkende stimuli til medarbeidere som gjør en god jobb. Intern belønning er den gode følelsen vi får når vi har oppnådd noe, mestret noe, og nådd et mål vi har jobbet mot. Vi blir tilfredse og fornøyde med oss selv og vår situasjon. Konsekvensene av jobbtildfredshet er fremming av organisatorisk forpliktelse.

Denne prosessen påvirker medarbeidere til å sette og forplikte seg til utfordrende mål, og påvirker moderatorene i HPC positivt. Dette gjør modellen til en positiv årsaksløkke som medfører økt prestasjon og tilfredshet og fornøydhets i jobben.

Sett inn figur 4. Positiv årsaksløkke, HPC. Tilrettelagt av R. Kylling (2014).

Variablene i modellen er komplekse faktorer og emergente egenskaper. I følge Locke & Latham (1990) er HPC primært begrenset til å gjelde på individnivå, det vil si for mennesket som system. Men de presiserer at det er funnet støtte for at de samme prinsippene gjelder på gruppe- og organisasjonsnivå, som er interessant, sett fra et kompleksitetsperspektiv.

Undersøkelsesenheten kan da tenkes å utvides til systemene mennesker er aktører i, det vil si organisasjoner som helhet, og om mulig avdekke flere moderatorer eller emergente egenskaper for motivasjon og økt prestasjon i jobbsammenheng.

Hver enkelt sammenheng i HPC er i stor utstrekning undersøkt og funnet støtte for. Latham, Locke & Fassina (2002) gjorde en review studie av litteratur på området fra 1990 til 2000, for å undersøke angående fortsatt støtte for HPC, noe de kunne slå fast. Det ble funnet at spesifikke utfordrende mål leder til høy prestasjon. Høy prestasjon i forhold til utfordrende og berikende oppgaver medfører ofte høy belønning som igjen fremmer fornøydhets og tilfredsstillelse som så fremmer forpliktelse overfor organisasjonen en er en del av (Latham et al. 2002).

I følge forfatterne har det også blitt gjort fremgang i forståelsen av psykologien bak det å sette seg mål. Forskning har funnet at det er hensiktsmessig å sette seg læringsmål for komplekse oppgaver. Det er også en fordel å sette seg tidsnære/ kortsiktige mål i usikre omgivelser.

To tidligere studier har empirisk testet modellen som helhet. Disse studiene støtter HPC som en lovende modell for jobbmotivasjon med høy relevans for praksis. Den første studien ble gjennomført av Seldon & Brewer i 2000, blant over 2000 leder innen offentlig sektor i USA.

Den andre studien ble gjennomført av Borgogni & Dello Russo i privat sektor innen en organisasjon i Italia og publisert i 2013.

Seldon & Brewer (2000) mener HPC er en lovende modell for jobbmotivasjon av flere grunner.

For det første at Locke og Latham anerkjenner både begrensninger og styrker til tidligere forskning på området og etterstreber å inkludere ny forskning i sin modell.

For det andre består HPC av konsepter som har blitt nøye utviklet i tidligere teoretisk og empirisk forskning, og som har høy praktisk relevans for ledere og ansatte.

HPC vil derfor lett kunne overføres til praksis. Den tredje grunnen er at HPC i motsetning til en del annen forskning på området, er en generisk modell for jobbmotivasjon som er designet for å ta høyde for forskjellene mellom individuelle settinger og jobbsettinger.

Studien i Italia hadde som mål å utvikle en valid og reliabel spørreundersøkelse for å måle variablene i HPC. Faktorladningene antydte her at HPC målingene var valide og det ble funnet empirisk støtte for modellen. Den andre studiens hensikt var å teste modellens validitet.

Forfatterne konkluderte med at hovedtesene i HPC er valide, men det ble bare funnet delvis støtte for modellen som helhet. Det ble funnet at spesifikke og utfordrende mål påvirker mediatorer for mål som igjen påvirker prestasjon. Mens mestringstro og forpliktelse til mål som i HPC er definert som moderatorer, ble funnet å fungere som mediatorer. Et annet funn var at støtte fra organisasjonen påvirket personers forpliktelse til mål (Locke & Latham, 2013).

Siden 1990 er det gjennomført mer enn 600 studier som omhandler fagområdet. Nye funn i undersøkelsene ligger til grunn for ny utvikling innen målsettingsteori (Ibid.). Her fokuseres det på noen av disse funnene.

Det er viktig å tilpasse mål til kontekst og det krever nøye planlegging å sette formålstjenlige mål. Det også er viktig å skille på læringsmål og prestasjonsmål i de tilfeller der det kreves at en tilegner seg kunnskap og ferdigheter for å oppnå mål (Ibid. kapittel 13).

«*Stretched goals*» kan være nyttige for å stimulere til kreativitet og nye ideer for å forbedre virksomheter (Ibid, kapittel 3). Når det gjelder moderatorer er det funnet at forpliktelse er spesielt viktig ved vanskelige mål. Hovedkildene til forpliktelse er målets viktighet, eller aktualitet og forventning og mestringsstro. Forpliktelse er sannsynligvis viktigst når vanskelige mål er pålagt, siden personer som oftest allerede er forpliktet til selv bestemte mål. (Ibid, kapittel 6). Nye funn viser også at effekten av målsetting er langvarig.

Studier fant at selv satte mål for fremtidig jobbforfremmelse predikerte forfremmelse 25 år senere (Locke & Latham, 2013, kapittel 16).

Målsetting anvendes nå i mange ulike felt og forskning etter 1990 støtter den opprinnelige GST og tilfører mange nye funn (Ibid). GST og HPC er dermed en generisk modell som stadig utvikler seg videre på grunnlag av forskning.

Noen utfordringer og fallgruver er også identifisert i forhold til målsettingsteori (Ibid). Disse er det viktig å være klar over når en setter seg spesifikke utfordrende mål. Her kommenteres kort et utvalg av fallgruvne:

Risikotaking: Å ta sjanser kan lede både til positive og negative resultater. Unødvendig risikotaking bør begrenses. (Ibid).

Frykt for å mislykkes: Frykten er normal, og kan overkommes ved å oppfatte feil som positive muligheter for utvikling og læring. Når å gjøre feil aksepteres og etterfølges av hjelp til emosjonsregulering og hensiktsmessig metakognitiv aktivitet kan dette minke frykten. (Ibid).

Mål som en trussel: Prestasjon påvirkes av om spesifikke, utfordrende mål oppfattes som en trussel eller en utfordring. Prestasjon minker dersom mål oppfattes som en trussel (Drach – Zahavy & Erez, 2002). Ved å formulere mål positivt, slik at de beskriver det en ønsker å oppnå istedenfor det en ønsker å unngå (oppnåelsesmål kontra unngåelsesmål) kan en løse denne utfordringen (Locke & Latham, 2013).

Flere mål: I følge Locke og Latham (1990) er det åtte mulige faktorer som kan påvirke hvor mange ulike mål en enkelt person kan håndtere. Eksempel på disse er kognitiv kapasitet, tid og evne til å delegere. Det er viktig at målene en har på samme tid er konsistente og at en er klar over i hvilken rekkefølge målene bør prioriteres (ibid).

I tillegg til disse fallgruvene er det viktig å være klar over at kultur er en viktig faktor for atferd, verdier og samhandling. Målsettingsteoriens hovedfunn, ser ut til å være universelt noe som også gjelder funnets betingelser om feedback, forpliktelse til mål og oppgavekompleksitet (Locke & Latham, 2002). Men ulike verdikriterier ser ut til å være årsaken til at mennesker fra ulike kulturer opplever måloppnåelse forskjellig. Erez (2013) mener at kollektivism kontra individualisme forklarer det meste av kryss kulturell varians, men at andre verdier som maktdistanse og unngåelse av usikkerhet også kan spille en rolle for forståelsen av måls effekt på prestasjon.

I følge Robbins & Judge (2007) er målsettingsteori bundet av kultur, og tilpasset kulturen i USA og Canada. De mener at teorien forutsetter relativt uavhengige ansatte, at ledere og ansatte søker utfordrende mål og at prestasjon sees på som viktig både for ledere og ansatte.

De konkluderer med at en dermed ikke må forvente at målsetting fører til høyere prestasjon hos ansatte i europeiske kulturer som for eksempel i Portugal, eller i Sør Amerika som for eksempel Chile, der de mener det er motsatte betingelser for noen av nøkkelkomponentene.

C.5 Sosialkognitiv Teori (SCT) – Self efficacy (mestringstro). Bandura (1986,1997) og Pajares & Urdan (2006)

Den sosial kognitive teorimodellens kjerne er opplevelsen av kontroll, basert på erfaringer fra fødsel av gjennom gjensidig (resiprokal) determinering mellom person, handling, tanke og miljø (Bandura 1986; Pajares & Urdan, 2006).

Sett inn figur 5. Resiprokal modell (Bandura 1997).

Bandura har bidratt mest til utviklingen av sosial kognitiv teori, ved å formulere konseptet læring i sosial setting med fokus på både kognitive og interaktive elementer ved læring og forsterkning i samspillet mellom person, atferd og miljø (Bandura, 1986). Gjennom SCT satte han fram hypotesene om at kognisjoner utgjør en nøkkelfaktor hos mennesker ved modell læring, observasjon og vikarierende læring, og at vi ikke bare lærer ved direkte erfaring av konsekvensene av atferden ved selv å utføre den. Sosial kognitiv teori fokuserer på hva self efficacy (mestringstro) er, hvordan den utvikles og måles og hvilke konsekvenser og årsaker høy og lav mestringstro har. Mestringstro er funnet å være både global (håp og optimisme) og spesifikk (oppgaverelatert) (Bandura, 1997). Ifølge Bandura (1994, s. 71) defineres *perceived self-efficacy* som “*people’s beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives*”.

I “Self- efficacy” (Bandura, 1997, s. 3) utvikler Bandura definisjonen videre til: “*Perceived self-efficacy refers to beliefs in one`s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments*”.

Våre overbevisninger (tanker) påvirker vår atferd, følelser og våre kroppsfornemmelser og dermed hvordan vi motiverer oss selv og hvordan vi målrettet handler.

Høy mestringstro påvirker menneskers prestasjonsevne og følelse av velvære på mange måter.

Mennesker med høy mestringstro oppfatter vanskelige oppgaver som en utfordring.

De opprettholder og intensiverer sin innsats dersom de mislykkes og gjenvinner raskt oppfatninger av mestring etter tilbakeslag (Bandura & Locke, 2003). I tillegg ser de på utfordrende eller truende situasjoner som noe de har mulighet til å kontrollere, de setter seg utfordrende mål og opprettholder sterk forpliktelse og engasjement til disse målene.

De tilskriver det å feile som noe forbigående, mellom annet ved å årsaks forklare feilingen eller tilbakeslaget til utilstrekkelig innsats eller mangel på kunnskap og ferdigheter, som de i framtiden kan endre eller tilegne seg (har kontroll på). Samtidig har de ofte sterk iboende interesse og engasjement for oppgaver.

GST og SCT samsvarer helhetlig da begge teorier anerkjenner viktigheten av bevisste mål og mestringstro og stemmer overens i forhold til hva som ansees viktig innen prestasjonsmotivasjon.

C.6 Behaviorisme – forsterkningsteori – vitenskapsfilosofien bak atferdsanalysen

Behaviorismen er/ var en eksperimentell retning innen naturvitenskapen, hvis mål var prediksjon og kontroll av atferd (Watson, 1924, Svartdal & Flaten, 1998). Retningen definerer mentale prosesser som private og indre hendelser.

Disse kan bare analyseres og observeres igjennom offentlige og eksterne hendelser. I følge Holden (2013) opererer atferdsanalyse med miljøbaserte forklaringer på årsaken til at atferd forekommer.

Indre hendelser som tanker og følelser kan allikevel foranledige atferd, men den endelige årsaken finnes i omgivelsene da det er ytre stimuli som forårsaker indre hendelser.

Watson fremsatte S - R psykologi som antok at atferd er en funksjon av forutgående stimuli også kalt klassisk betinging.

Den tidlige S-R teorien ble senere videreutviklet av blant annet B. F. Skinner, som fokuserte på resultatet eller effekten av en atferd som ble kalt S^R (stimulusrespons/ forsterker) og etablerte dermed operant betinging/ læring, også kalt R – S psykologi (Svartdal & Holt, 2010). Operant betinging omhandler endring av såkalt viljestyrt, målrettet atferd (Svartdal & Holt, 2010). Positiv konsekvens av atferd øker sannsynligheten for at atferden forekommer i fremtiden.

Omvendt vil negativ konsekvens minke sannsynligheten for at atferden senere vil forekomme.

Konsekvenser som øker forekomsten av atferd kalles forsterkere. For at konsekvenser skal fungere som forsterkere må de være kontingente, det vil si at de bare forekommer i forbindelse med atferden de er ment å forsterke. Det treleddete analyseskjemaet i figur 6 brukes til å analysere operant atferd og identifiserer faktiske kontrollbetingelser for atferden.

Sett inn figur 6. Treleddet analyseskjema, Svartdal & Holt (2010).

Atferd påvirkes av hendelser i omgivelsene, både de som forekommer forut for og i etterkant av atferden. I det tredelte skjemaet beskrives forutgående hendelse som S^D og etterfølgende forsterkende hendelser som S^R og med den aktuelle atferden som utløses av S^D og opprettholdes av S^R som Operant (O). Utløsende og forsterkende betingelser består dermed av forutgående, diskriminatoriske stimuli, S^D (antecedents) og konsekvenser av atferden S^R .

I følge Sims & Lorenzi (1992) har utviklingen av forsterkningsteori stoppet noe opp på organisasjonsnivå, da forsterkningsteori nå i større grad er integrert i målsettingsteori og i sosial læringsteori. De hevder at det oppnås en større forståelse av ledelse og organisasjon ved å integrere og inkorporere både kognitive og atferdsmessige perspektiver.

I GST og HPC er betinget forsterkning en viktig faktor for å fremme jobbtildfredshet og prestasjon via en positiv årsaksløkke. Sims & Lorenzi (1992) vektlegger også betinget forsterkning som viktig for prestasjon i organisasjoner. De påpeker at målsetting kan trigge atferd og dermed utgjøre en S^D , et omgivelses signal som signaliserer hvilke atferd som vil bli forsterket (Sims & Lorenzi, 1992).

Målet(ene) som organisasjonen setter seg signaliserer at atferd som medfører måloppnåelse vil det øke sannsynligheten for å oppnå goder som ros, anerkjennelse, forfremmelse eller bonus.

C.7 Jobbengasjement

Jobbengasjement (JE) er brukt i forskning på arbeidsmiljø, stress og helse som en konsekvens av en fokusdreining mot positiv psykologi (Seligman, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002), definerte JE som en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert tilstand som består av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse. Jobb engasjement er også definert som en motivasjonsprosess der tilgjengelige jobbressurser stimulerer til aktivitet, effektivitet og ytelse i jobben (Carver & Scheier, 2003).

Basert på sitt teoretiske forskningsarbeid definerte Christian, Garza & Slaughter (2011, s. 95) JE som: ” *a relatively enduring state of mind referring to the simultaneous investment of personal energies in the experience or performance of work*”.

Jobb tilfredshet (JS), som er ett av elementene i HPC, er definert som: “*a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one’s job or job situation*” (Weiss, 2002, p. 175).

I følge Christian et al. (2011) er JE fundamentalt forskjellig fra JS. Årsaken er at engasjement innebærer aktivering i motsetning til tilfredshet som kan beskrives som metning, det vil si en tilstand der behov/ mål er oppnådd (Erickson, 2005; Macey & Schneider, 2008).

Videre beskrives JS som en evaluerende beskrivelse av betingelser eller karakteristikk ved arbeidet, det vil si som er et element i holdning til jobb. JE derimot er en framstilling av medarbeideres erfaring med arbeidssituasjonen.

Ifølge Schaufeli & Bakker (2003) er engasjerte medarbeidere karakterisert av et høyt nivå av energi og mental motstandskraft i arbeidet. I tillegg er de utholdende og villige til å gjøre en god innsats selv om de møter vanskeligheter og føler stolthet og entusiasme i jobbsituasjonen. Dette innebærer at JE langt på vei samsvarer med mange av faktorene i HPC, som innsats, utholdenhet, forpliktelse og intern belønning.

Forskning viser at det er en sammenheng mellom motivasjon og prestasjon og engasjement og fornøydhet hos medarbeidere (Carver & Scheier, 2005; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003).

D. Avslutning

Sett fra et kompleksitetsperspektiv er motivasjon, målsettingsteori, og ikke minst HPC interessante. Flere komplekse faktorer og begreper involveres og omhandler dermed hvordan påvirknings faktorer fungerer og emergent atferd og egenskaper oppstår i ulike systemer.

I tillegg er HPC et eksempel på *consilience* da modellen integrerer flere ulike motivasjonsteorier i den hensikt å forklare motivasjon til å prestere på et høyt nivå.

Oppsummering

Begrepet motivasjon har vært vanskelig å definere, og mange ulike definisjoner finnes. Men de fleste definisjonene har faktorer som stimulerer, leder og opprettholder atferd over tid som fellesnevnerne (Steers et al. 2004).

Av de fem motivasjonsteoriene som er integrert i HPC, er det i denne artikkelen fokusert mest på sosial kognitiv teori (SCT) og forsterkningsteori i tillegg til hovedteorien GST. Equity theory (EqT) og expectancy theory (ExT) er kun kort omtalt under avsnittet om motivasjonsteorier. Problemstillingen i denne artikkelen fokuserer blant annet på sammenhengene mellom de nevnte teoriene, og disse blir her oppsummert.

Både GST, SCT, ExT og EqT er generelt kognitive og situasjons spesifikke teorier (Locke & Latham, 1990). Forsterkningsteori (FT), på den andre siden, er knyttet til anvendt atferdsanalyse og til seleksjon på tre nivå; biologisk, operant og kulturelt (Sandaker, 2010). Self efficacy (SE) spiller en stor rolle i både GST, SCT og ExT. I følge GST og HPC modererer SE forholdet mellom spesifikke, utfordrende mål og prestasjon. SCT fokuserer på hva SE er, hvordan den utvikles og måles og hvilke konsekvenser og årsaker høy og lav mestringstro har.

I følge Bandura (1982, 1986) er det en signifikant, positiv sammenheng mellom SE og framtidig prestasjon.

GST og SCT samsvarer helhetlig da begge teorier anerkjenner viktigheten av bevisste mål og mestringstro og stemmer overens i forhold til hva som ansees viktig innen prestasjonsmotivasjon.

ExT hevder at forventning om egen mestring fremmer prestasjon, som viser at det er en sammenheng mellom SE og innsats - prestasjons forventning i ExT selv om SE har et bredere omfang (Locke & Latham, 1990).

Både forventning og SE spiller en stor rolle i HPC, da de leder til høy grad av forpliktelse til mål og har en direkte effekt på prestasjon uavhengig av mål (Locke & Latham, 1990). Ifølge HPC fremmer høy prestasjon intern og ekstern belønning. I FT fokuseres det på hvordan konsekvenser av atferd kan virke forsterkende og øke sannsynligheten for at atferd siden forekommer.

Belønning som øker forekomst av atferd er per definisjon forsterkning. ExT fokuserer også på forholdet mellom prestasjon og belønning. Ekstern belønning er representert som organisatorisk belønning og intern som oppnåelse av personlige mål. Belønning er også viktig i EqT som et mål på likheter/ ulikheter mellom det en selv og andre mottar i forhold til det en bidrar med i jobben sin.

Problemstillingen tar også opp eventuelle sammenhenger mellom jobbengasjement (JE) og elementene i HPC. Ifølge Carver et al. (2003) vil engasjement fremmer prestasjon i jobbsammenheng.

JE fungerer derfor slik jeg ser det, på samme måte som både forventning, SE, spesifikke, utfordrende mål, fornøydhet og forpliktelse i forhold til jobben. I tillegg fremmer JE innsats, utholdenhet, villighet til forpliktelse og gir indre belønning i form av stolthet og entusiasme, som alle er faktorer i HPC. Det er dermed en sammenheng mellom flere av faktorene i HPC og JE.

Det synes per i dag å være enighet om at HPC og GST er sentrale i motivasjons - teoretisk sammenheng (Locke & Latham, 1990, 2013; Lee & Earley, 1992; Miner, 1984; Pinder, 1998; Ryan, 1970; Sims & Lorenzi, 1992). Studier etter 1990, spesielt i USA, støtter opprinnelige hoved funn, og nye funn er gjort angående hovedelementene i teorien. Det er integrert flere moderatorer og mediatorer, samt læringsmål og førbevisste «*primed*» mål (Moskowitz, 2012).

I tillegg har forskning identifisert fordelene med å sette seg læringsmål dersom oppgavene er komplekse, og at tidsnære/ kortsiktige mål er mer virksomme enn tidsfjerne/ langsiktige mål i usikre kontekster (Latham et al. 2002).

Tidligere testing av HPC modellen er gjennomført ved to tverrsnittstudier, en i USA (Seldon & Brewer, 2000) og en i Italia (Borgogni & Dello Russo, 2013). Spørreundersøkelsen som ble benyttet i USA var ikke designet til å teste HPC, noe som kan medføre at enkelte av konseptene i modellen var dårlig operasjonalisert (Seldon & Brewer, 2000). I Italia ble det bare funnet delvis støtte for HPC og det ble ikke målt forpliktelse til organisasjon. Mestringstro og forpliktelse til mål ble funnet å fungere som mediatorer og ikke som moderatorer som i HPC.

Fremtidig forskning

HPC modellen som helhet, og HPC – undersøkelsen er testet ut i ett utvalg i Italia og i denne studien. Borgogni & Dello Russo (2013), anbefaler at spørreundersøkelsen repliseres i andre kontekster for å fastsette dens generaliserbarhet.

Oppgaver og settinger: Litteratur om GST har ifølge Ashford & De Stobbeleir (2013), fokusert på enkle oppgaver og individuelle uavhengige utførere. De anbefaler at modellen blir undersøkt i forhold til mer komplekse oppgaver og i mer naturlige settinger som organisasjoner som helhet. Litteratur om målsetting på organisasjonsnivå er fortsatt mangelfull, noe som gjør det interessant å teste ut gyldigheten av GST og HPC i forhold til mer komplekse oppgaver, både individuelt og på organisasjonsnivå.

Jobb engasjement (JE). Ifølge Christian et al. (2011), bør framtidig forskning belyse hvordan engasjement passer inn med andre teorier for motivasjon som for eksempel målsettings teori.

I tillegg etterlyser Latham et al, (2002) forskning angående påvirkningsfaktorer for jobbfornøydhets og forpliktelse. Det kan derfor være interessant å kombinere undersøkelser som tapper informasjon om dette begrepet med HPC målinger for å finne ut om JE eventuelt kan integreres i HPC.

Design og metode: HPC er før bare testet ut i tverrsnittstudier. For å undersøke effekten av målsetting over tid, kan det være interessant å benytte repeterte målinger eller en longitudinell design. (Edwin Locke, personlig kommunikasjon, 5.11.2013).

Kulturelle forskjeller kan være årsaken til avvikende verdikriterier som medfører at mennesker fra ulike kulturer opplever måloppnåelse forskjellig, og dermed innvirke på resultatene ved uttesting av GST og HPC.

Faktorer som maktdistanse og unngåelse av usikkerhet kan spille en rolle for forståelsen av måls effekt på prestasjon. Robbins & Judge (2007) påpeker at en ikke kan forvente at målsetting fremmer prestasjon hos ansatte i Europa eller sør Amerika, der de mener det er motsatte betingelser for nøkkelkomponentene. På grunn av dette er det interessant å merke seg at hovedtesene i HPC ble funnet å være valid i Italia (Borgogni & Dello Russo, 2013). Det vil derfor også være interessant å undersøke dette i flere europeiske kulturer.

På bakgrunn av overstående synes det, «som ofte ellers», å være behov for forskning på mange ulike områder og i ulike kontekster for å øke forståelsen av motivasjon, prestasjon og målsetting og dermed videreutvikle GST og HPC. Dette gjelder spesielt longitudinelle studier om hva som motiverer til prestasjon og egen kompetanse utvikling i forhold til komplekse oppgaver og i forhold til både lærings- og prestasjonsmål i større organisasjoner, i ulike praksisfelt og i flere ulike kulturelle kontekster.

Konklusjon

Hovedteoriene som HPC integrerer og som er belyst i denne artikkelen har mange fellesfaktorer. De er alle med unntak av forsterkningsteori stort sett kognitive, situasjonsspesifikke med self efficacy som en sentral og viktig faktor. Betinget belønning som fungerer som forsterkning er en viktig faktor i HPC, som hvis den uteblir kan få modellens dynamiske natur til å stoppe opp ved å dempe fornøydhet og forpliktelse. I både expectancy teori, forsterkningsteori og equity teori fokuseres på betinget belønning som en viktig faktor for motivasjon og prestasjon.

Jobb engasjement innebærer blant annet innsats, utholdenhet og forpliktelse. Disse faktorene er alle integrert i HPC og er vist å påvirke flere forhold i modellen. Fremtidig studier som tester HPC bør være longitudinelle og gjennomføres i ulike organisatoriske og kulturelle settinger.

Med målsettingsteori som fundament har Locke & Latham slik jeg ser det i denne oppgaven, utviklet et navigasjonsverktøy kalt «The High Performance Cycle» som kan anvendes for å navigere i menneskesystemet og finne frem til faktorer som fremmer motivasjon i jobbsammenheng. Ved å benytte verktøyet i ulike kontekster og med ulike oppgaver kan vi finne mer ut av verktøyets universelle gyldighet.

Referanser

Adams, J.S. (1963). Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*. (67), pp. 422-436.

Adams, J.S. (1965) *Inequality in Social Exchange in Advances in Experimental Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York, NY. pp. 267-299.

Ashford, S. J. & De Stobbeleir, K. E. M. (2013). Feedback, Goal Setting, and Task Performance Revisited. In: E.A. Locke & G.P Latham (red). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.Taylor & Francis Group. New York and London.

Atkinson, J. W. (1964). An introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Bandura, A. (1977). Self – efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191 – 215.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought & Action. A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs.

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.) *Encyclopedia of human behaviour*, Vol. 4, pp. 71-81. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman & Co.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 1, 87–99
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and social psychology*, 45(5), 1017 – 1028.
- Bar – Yam, Y. (2003). *Dynamics of complex systems*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bakker, A. B., Demerouti, E, Taris, T., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demand resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16 – 38.
- Beck, J. S. (2006). *Kognitiv terapi – teori, udøvelse og refleksion*. Akademisk Forlag. København.

Borgogni, L & Dello Russo, S (2013). A Quantitative Analysis of the High Performance Cycle in Italy. In: E.A. Locke & G.P Latham (red). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.Taylor & Francis Group. New York and London.

Carver, C.S & Scheier, M.F. (2005). Engagement, Disengagement, Coping and Catastrophe. I A.J Elliot & C.S. Dweck (Eds). *Handbook of Competence and Motivation* London; The Guilford Press (s. 527-547) 2003?

Chen, M. J., & Miller, D. (2001). The relation perspective as a business mindset. *The Academy of Management Perspectives*, 25, 6 – 18.

Christian, M.S, Garza, A. S & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. Vol. 64, Issue 1, pp 89-136

Chung, K. H. (1968). Developing a Comprehensive Model of Motivation and Performance. *Academy of Management Journal*, 11, 63-73

Deci E. L & Ryan M, R.M (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York and London. Plenum press.

Diener, E., & Oishi, S. (2001). Goals, culture, and subjective well – being. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 27 (12), 1674 – 1679.

Drach-Zahavya, A & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal–performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88 (2002) 667–682

Erez, M. (2013). Cross – Cultural Issues in Goal Setting. In: E.A. Locke & G.P Latham (red). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.Taylor & Francis Group. New York and London.

Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, May 26.

Freud, S. (1929, 1957). Forelesninger til innføring i psykoanalyse.

Holden, B. (2010). Motivasjon. I: Eikeseth, S. og Svartdal, F. (red). *Anvendt Atferdsanalyse. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hull, C. L. (1935). The Conflicting Psychologies of Learning: A Way Out. *Psychological Review*, 42, 491-516.

Katzell, R. A. & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice". *American Psychologist* 45:2:144-53.

Latham, G. P. (2007). Work motivation: History, theory, and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Latham, G.P, Locke, E. A., & Fassin, N.E. (2002). The High Performance Cycle: Standing the test of time. In S. Sonnentag (Ed.) *The psychological management of individual performance. A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 201 – 228). Chichester: Wiley.

Latham, G.P. & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal setting. *European Psychologist*, 12, 290-300. Doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290.

Lee, C., & Earley, P. C. (1992). Comparative peer evaluations of organizational behavior theories. *Organization Development Journal*, 10, 37–42.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3, 157 – 189.

Locke, E. A. (1969). Goals, probability of success (expectancy), and anticipated affect as determinants of performance level. I: E. A. Locke, N. Cartledge, C. S. Knerr, & J. F. Bryan, (1969). *The motivational effects of knowledge of results*. Silver Spring, MD: American Institutes for Research, Report No. R69-2

Locke, E. A. (1980b). Attitudes and cognitive processes are necessary elements in motivational models (Debate). In B. Karmel (Ed.), *Point and counterpoint in organizational behavior*. Hindsdale, IL: Dryden.

Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of Goal setting & Task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Locke, E. A. & Latham, G.P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science* October 2006 vol. 15 no. 5 265-268

Locke, E. A. & Latham, G.P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge. Taylor & Francis Group. New York and London.

Macey, W.H & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial Organizational Psychology*. Volume 1, Issue 1, pp 3-30.

Maier, N. R. F. (1955). *Psychology in Industry*. Houghton Mifflin Company: Boston.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50(4), Jul 1943, 370 - 396. doi : [10.1037/h0054346](https://doi.org/10.1037/h0054346)

Miner, J. B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9, 296-306.

Moskowitz, G. B. (2012). The Representation and Regulation of Goals. In: H. Aarts & A. J. Elliot (Eds). *Goal – Directed Behavior*. Psychology Press, Taylor & Francis Group. New York, London.

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1999). The Joint Relationship of Conscientiousness and Ability with Performance: Test of the Interaction Hypothesis. *Journal of Management*, 25, 707-721.

Oettingen, G, Wittchen, M & Gollwitzer, P. M. (2013). Regulating Goal Pursuit Through Mental Contrasting with Implementation Intentions. In: E.A. Locke & G.P Latham (red). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge. Taylor & Francis Group. New York and London.

Pajares, F. & Urdan, T. (2006). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*. Greenwich, Connecticut: Information age Publishing.

Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. 12th ed. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York. Ronald Press.

Ryan, M. (2003). Effects of Training Quality and Cognitive Ability on Performance. In *Southern Management Association 2003 Meeting* (p. 529).

Sandaker, I. (2003, 2010). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i komplekse systemer. I: Eikeseth, S. og Svartdal, F. (red). *Anvendt Atferdsanalyse. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Preliminary Manual Version 1. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.

Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008). *Motivation in education: Theory research and applications* (3rd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Seligman, M. E. P (2005). Positive psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. In *Handbook of Positive Psychology*. (Eds. C. R. Snyder & S. J. Lopez). New York: Oxford University Press Inc.

Seligman, M.E.P. (2007). *Ekte Lykke. Positiv psykologi i praksis*. Oslo: H. Aschehoug & Co

Seligman, M. E. P & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Sims, H. P., Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations*. SAGE Publications, Inc. 2455 Teller Road. Newbury Park. California.

Skinner, B. F. (1953) *Science and Human Behavior*. The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York.

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). *The future of work motivation theory*. Academy of Management Review. Vol. 29, No. 3, 379–387.

Sterman, J. (2000). *Business dynamics*. Columbus: McGraw-Hill Education.

Svartdal, F., & Flaten, M. A. (1998). *Læringspsykologi*. Ad Notam Gyldendal.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

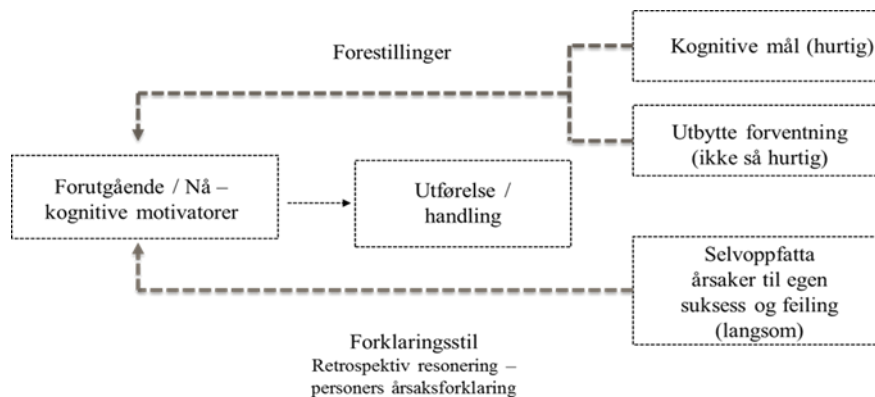
Watson, J. B. (1924). *Behaviorism*. New York: Norton.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. Volume 12, Issue 2. Summer 2002, pp 173 – 194.

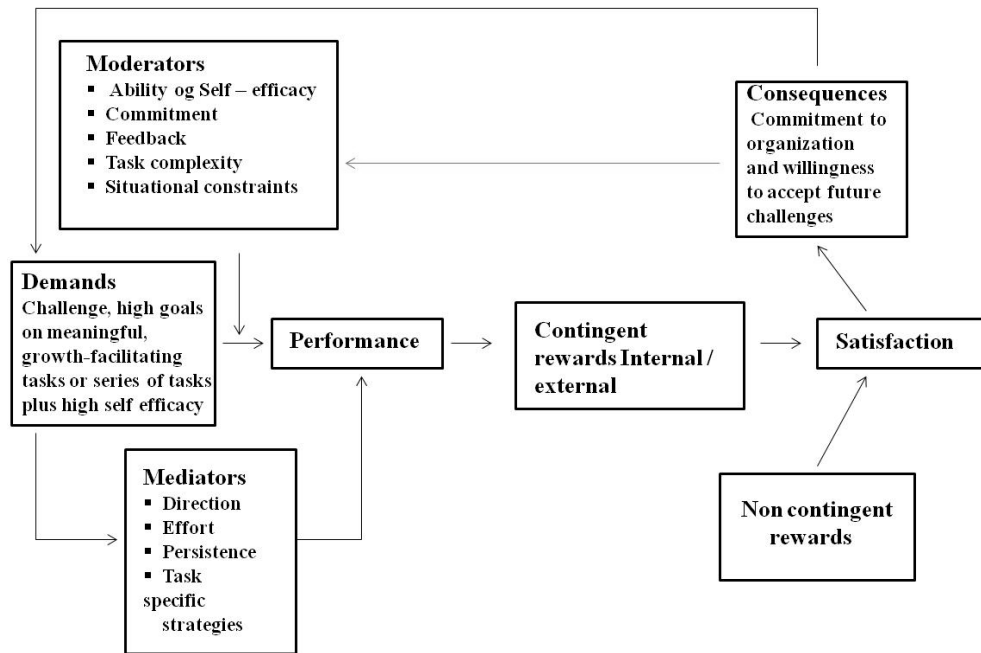
Figurer og tabeller



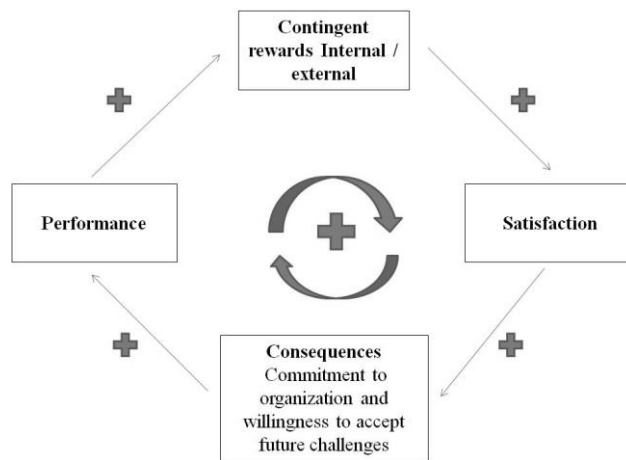
Figur1. Expectancy Theory, Robbins & Judge (2007, s. 208)



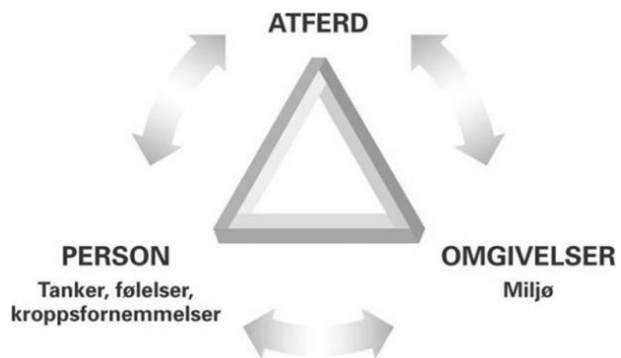
Figur 2. Forestillinger og forklaringsstil (Bandura, 1997)
(Oversatt og tilrettelagt av PJ. Matre & R. Kylling, 2009)



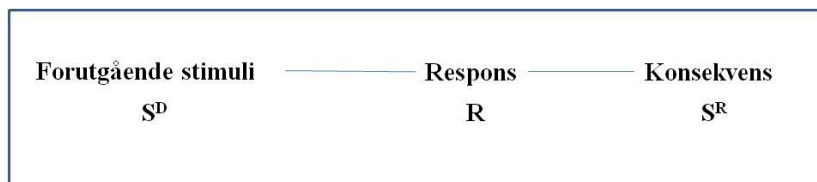
Figur 3. The High Performance Cycle (Locke & Latham, 1990, 2002)



Figur 4. Positiv årsaks løkke, HPC. Tilrettelagt av R. Kylling (2014)



Figur 5. Resiprokal modell (Bandura 1997)



Figur 6. Treleddet analyseskjema, Svartdal & Holt (2010).

Artikkel II.

En kvantitativ analyse av High Performance Cycle og en test av jobbengasjement som et supplement til modellen, i barnevernsinstitusjoner ved Region-Nord

A. Abstract

Several theories of work motivation have been developed. Some of them more comprehensive than others. Empirical testing of these theories have until recently been almost non-existent. This study is an effort to test one of the most widely disseminated models of motivation, The Goal Setting Theory (GST) and the metatheory The High Performance Cycle (HPC) proposed by Edwin A. Locke and Gary P. Latham (1990).

The HPC model is assessed among employees in child welfare facilities in Bufetat region North in Norway, using data from a consultant assignment carried out by Center for Cognitive Practice aiming on organizational and competence development in the child welfare institutions. It is a quantitative, cross-sectional study that test for learning and performance of Module Based Cognitive Behavior Therapy (MB- CBT) of employees in twelve institutions over a period of three years. The survey has been conducted annually over three years.

By using Structural Equation Modelling (M_{PLUS}) it is found satisfactory empirical support for the key hypothesized relationships, both the HPC model as a whole and the models connections to the concept of job engagement. However, Job engagement do not increase the fit between the HPC model and the data, indicating it does not play any important role in HPC.

The article concludes with a discussion of the implications and limitations of this research.

Keywords: Motivation, Goal setting, Performance, The High Performance Cycle, Job engagement.

B. Innledning

Forskning viser at motivasjon og prestasjon henger nøye sammen. Maier (1955) beskriver motivasjon matematisk som kvotienten av prestasjon og evne eller ferdighet ($M = P/F$). Motiverte og høyt presterende medarbeidere er en avgjørende ressurs for velfungerende organisasjoner.

Forskning viser også at det er en sammenheng mellom motivasjon og prestasjon og engasjement og fornøydhets hos medarbeidere (Carver & Scheier, 2005; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Dette betyr at det er samsvar mellom faktorer som er til medarbeideres beste (fremmer engasjement og fornøydhets) og de som er til bedrifters og organisasjoners beste (fremmer motivasjon, prestasjon og måloppnåelse). Disse faktorene spiller en sentral rolle for menneskelig og organisatorisk atferd både praktisk og teoretisk, og er gitt omfattende oppmerksomhet de siste tiår.

Det er mange ulike oppfatninger og teorier om hva som motiverer medarbeidere til høye prestasjoner. Jobbmotivasjon er ifølge Seldon & Brewer (2000) en av de mest studerte temaene innen sosialvitenskapen. En av de teoriene som har fått mest støtte er målsettingsteori (Locke & Latham, 1990, 2013). Teorien blir i dag oppfattet som en av de mest valide og praktiske teorier om medarbeideres motivasjon innen organisasjonspsykologi (Lee & Earley, 1992; Miner, 1984; Pinder, 1998). Målsettingsteori er nå spredt til mange ulike fagfelt som utdanning, ledelse, psykoterapi, forebyggende helsearbeid og sport med flere (Locke & Latham, 2013).

B1. Temavalg

På bakgrunn av min interesse for motivasjon, prestasjon og målsetting i jobbsammenheng og teoriens anerkjennelse og spredning på tvers av fagfelt, er målsettingsteori (Goal Setting Theory, GST) og empirisk testing av The High Performance Cycle (HPC, Locke & Latham, 1990, 2006, 2013) valgt som tema for denne oppgaven. I tillegg er jobb engasjement noe jeg tror spiller en stor rolle for målvalg og motivasjon og jeg har derfor valgt å teste begrepet som et alternativ til jobb tilfredshet i HPC modellen.

HPC modellen er kun testet ut to ganger tidligere, henholdsvis i USA (Seldon & Brewer 2000) og Italia (Borgogni & Dello Russo, 2013). Det er derfor av interesse å teste ut metateorien og replisere HPC undersøkelsen i andre kontekster for å validere den ytterligere, derfor har vi testet den på miljøterapeuter i 12 barnevernsinstitusjoner i Nord Norge.

I tillegg til å teste ut teorimodellen, undersøker studien for sammenhenger mellom elementene i HPC og jobb engasjement (JE). JE og jobb tilfredshet (job satisfaction, JS), som er et av elementene i HPC, er ifølge Christian, Garza & Slaughter (2011) fundamentalt forskjellige. Siden JE i likhet med JS også har vist seg å fremme prestasjon fant jeg det interessant å undersøke om JE også kunne fungere som faktor i HPC på linje med JS. Min hypotese er at JE kan ha en større effekt på organisatorisk forpliktelse enn JS.

B2. Målsettingsteori, Goal Setting Theory (GST) (Locke & Latham, 1990, 2013)

Teorien integrerer funn som identifiserer kausale mekanismer og moderatorer og har vist seg å være både valid og generaliserbar. Den er induktivt utviklet og integrerer funnene til, og er basert på mer enn 400 studier over en 25 års periode fram til 1990.

Studiene fram til 1990 ble gjennomført med nærmere 40.000 deltagere i åtte land, på tvers av over 100 ulike oppgaver i laboratorie-, simulerings- og felt settinger.

Det ble benyttet både eksperimentelle, kvasi eksperimentelle og korrelasjonsdesign over perioder fra noen minutter til tre år. Målene ble tildelt, var selvvalgte eller tildelt i fellesskap på individ eller gruppenivå. (Locke & Latham, 2002, 2006, 2013).

Dette viser at undersøkelsene som ligger til grunn for GST generaliserer på tvers av oppgaver, forskningsdesign, kontekst, deltakere, nasjonalitet og målemetoder. Etter 1990 er det i tillegg gjennomført over 600 studier som støtter teorien. Det høye antallet studier medfører høy intern og ekstern validitet

Hovedfunnene i målsettingsteori er at spesifikke, utfordrende mål fremmer prestasjon i jobbsammenheng, forutsatt ferdigheter på området. Teorien identifiserer også hvilke mekanismer som ligger til grunn for hovedfunnene og moderatorene som påvirker forholdet mellom mål og prestasjon (Locke & Latham, 2013).

B3. The High Performance Cycle (HPC)

Målsettingsteori kulminerte i utviklingen av The High Performance Cycle (HPC) (Locke & Latham, 1990 a, b). HPC er en metateori som integrerer flere motivasjonsteorier til et koherent hele ved å benytte GST som fundament (se figur 1). En metateori er et omfattende teoretisk rammeverk som sammenfatter eksisterende forskning på område den omhandler.

I følge Locke & Latham (1990) kan HPC modellen både forklare motivasjon til arbeidsoppgaver og jobbfornøydhets, og spesifisere bestemte innbyrdes forhold mellom dem.

Modellen forklarer hvordan organisasjoner kan bruke mål som insitament for å fremme og opprettholde høy prestasjon (Locke & Latham, 1990 a, b). I modellen er det ikke en direkte sammenheng mellom høy prestasjon og etterfølgende fremming av produktivitet.

Den er allikevel beskrevet som en positiv årsaks løkke, da jobb tilfredshet har en indirekte sammenheng med etterfølgende høy prestasjon via affektiv forpliktelse (Seldon & Brewer, 2000).

HPC baserer seg på prinsipper og empiriske funn som støtter GST, og som forklarer, påvirker og predikerer ansattes prestasjon og fornøydhets (Borgogni & Dello Russo, 2013).

Modellen tar dermed for seg forholdet mellom krav, prestasjon og jobbfornøydhets.

Hovedfunnene som er fundament for GST og de ulike mekanismene og moderatorene som er funnet å ha innvirkning på prestasjon i jobbsammenheng er oppsummert i HPC.

B4. Tidligere studier på området

Hver enkelt sammenheng i The High Performance Cycle er i stor utstrekning undersøkt og funnet støtte for. I 2002 publiserte Latham, Locke & Fassin en review studie som omhandler all tilgjengelig litteratur på området fra 1990 til 2000. Hensikten var å undersøke HPC modellens empiriske status. Det ble funnet at høy prestasjon fremmes av spesifikke utfordrende mål, at høy prestasjon i forhold til utfordrende oppgaver ofte fører til økt belønning. Belønning fremmer så ansattes tilfredshet og affektiv forpliktelse overfor organisasjonen (Latham et al. 2002). I følge forfatterne har forskning i etterkant av 1990 også ført til signifikant fremgang i den psykologiske forståelsen av målsetting. Det er blant annet funnet at det er hensiktsmessig å sette seg læringsmål for komplekse oppgaver, og at det er en fordel å sette seg tidsnære/ kortsiktige mål i usikre omgivelser.

Artikkelen konkluderer med at en sammenfatning av de siste 10 års forskning viser sterk empirisk støtte for modellens sammenhenger. De påpeker imidlertid at det ville være nyttig om modellen ble undersøkt ved hjelp av mer hensiktsmessige statistiske analysemetoder.

Den integrerte HPC modellen er, som nevnt bare empirisk testet i to studier på verdensbasis.

Disse studiene viser at data fra USA og Italia på en tilfredsstillende måte kan oppsummeres i HPC modellen for jobbmotivasjon med høy praksisrelevans.

Den første studien ble gjennomført av Seldon & Brewer i 2000, med over 2000 ledere innen offentlig sektor i USA. Den andre studien ble gjennomført av Borgogni & Dello Russo i privat sektor i Italia (2013).

I USA fant Seldon & Brewer at de fleste individuelle forhold i HPC var signifikante og gav innsikt i mekanismene for jobbmotivasjon. Studien viser empirisk støtte for forholdene mellom 1) spesifikke og utfordrende mål (demands) og individuell prestasjon, 2) individuell prestasjon og betinget belønning, 3) betinget belønning og jobb fornøydhhet og 4) jobb fornøydhhet og forpliktelse til organisasjonen. I tillegg ble forholdet mellom flere moderatorer og mediatorer (erfaring, feedback, forpliktelse, mestringstro og oppgavekompleksitet) og individuell prestasjon bekreftet (se figur 1). På grunn av tverrsnittsdata var det ikke mulig å undersøke betinget sammenheng mellom målsetting, feedback og høy prestasjon. Men forfatterne konkluderer med å ha funnet støtte for at feedback har en sterk og uavhengig påvirkning på respondentenes prestasjon. Noe som betyr at tilbakemelding fra overordnede ser ut til å moderere sammenhengen mellom mål og høy prestasjon.

Dataene i studien er hentet fra U. S. Office of Personnel Managements (OPM) tverrsnitts undersøkelse blant offentlig ansatte som ble gjennomført fra november 1991 til februar 1992. Mål på prestasjon er sammensatt av prestasjonsevaluering fra organisasjonen og den ansattes oppfatning av disse (Seldon & Brewer, 2000) og man benyttet SEM-analyser (LISREL- 8.12).

Seldon og Brewer (2000) påpeker at det er en svakhet ved undersøkelsen at den ikke var designet til å teste HPC. Dette kan innebære at enkelte av begrepene i modellen er dårlig operasjonalisert. Forfatterne konkluderer med at til tross for vesentlige svakheter i designet, har disse funnene viktige implikasjoner for beslutningstakere og ledere i offentlig sektor.

Årsaken til dette er blant annet at studiens resultater tyder på at en ved å skape omgivelser som fremmer og belønner høy prestasjon får mer fornøyde ansatte, noe som igjen gir mer stabilitet blant ansatte.

De presiserer imidlertid at funnene om at utfordrende og krevende mål fremmer prestasjon, ikke må tolkes som en berettigelse for å pålegge ansatte umulige oppgaver. For store oppgavebyrder kan redusere prestasjon og øke risiko for utbrenthet hos de ansatte. I tillegg påpeker de at anerkjennelse er en av de mest ettertraktede belønninger, og dersom det ikke blir gitt, vil dette trolig få HPC til å stoppe opp.

Forfatterne påpeker at siden undersøkelsen er gjort blant senior ledere i offentlig sektor, kan en bare uttale seg om HPCs gyldighet for ledere representert i dette utvalget, og ikke generalisere til alle andre typer ansatte. De fremhever at for å oppnå ytterligere generalisering burde fremtidig forskning replisere dette arbeidet med andre datasett, og i andre kulturer og populasjoner (Seldon & Brewer, 2000).

I Italia ble det gjennomført to studier. Den første hadde som hensikt å utvikle en reliabel og valid spørreundersøkelse for måling av variablene i HPC. Den andre studien testet ut forholdene mellom variablene i modellens første del, det vil si faktorer som påvirker jobbprestasjon (Borgogni & Dello Russo, 2013).

Utvikling av spørreundersøkelsen ble gjort ved å kombinere tidligere validerte skalaer fra litteraturen og ved å utvikle nye elementer.

Disse ble navngitt spesielt for å kunne måle (vurdere) begrep i HPC der ikke validerte skalaer var tilgjengelige. Det er ikke oppgitt hvilke validerte skalaer det her dreier seg om.

HPC undersøkelsen ble så testet ut i to utvalg i to ulike private organisasjoner i Italia. Det første utvalget bestod av 322 mellomledere i et privat telekommunikasjons - selskap og det andre av 173 ansatte og ledere i et multinasjonalt forsikringsselskap totalt $N = 495$.

For å teste ut spørreundersøkelsens flerdimensjonalitet, ble det først gjennomført en Principal Axis Factoring (PAF) eksplorerende faktoranalyse med direkte oblik rotasjon som tillater korrelasjon mellom faktorer (Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999).

I etterkant av denne ble det så gjennomført en bekreftende faktoranalyse ved hjelp av M_{PLUS} (Muthen & Muthen, 1998) og maksimum sannsynlighets beregning.

I følge Borgogni & Dello Russo viste skalaen som vurderte HPC variablene adekvat intern konsistens. Alle standardiserte faktorladninger viste seg å være over .45, Cronbach alfa koeffisientene varierte fra .65 til .93 og de korrigerte item-total korrelasjonene varierte mellom .44 og .84. Faktorladningene viser at disse målene på HPC er valide og gir empirisk støtte for HPC modellen (Borgogni & Dello Russo, 2013).

I den andre studien ble HPC spørreundersøkelsen gjennomført i et underutvalg på $n = 101$ blant lederne i telekommunikasjonsselskapet som deltok i den første studien. Målet her var å teste ut første del av HPC, det vil si vurdere faktorer som påvirker jobbprestasjon.

Lederne som deltok i studien ble gitt kvantitative mål for sitt arbeid, og de responderte på HPC spørreskjema som en tverrsnittsundersøkelse to måneder etter dette. Måling av jobbprestasjon ble beskrevet som prosent måloppnåelse på slutten av året, og evalueringen ble gjennomført av forskernes HR avdeling. En revidert empirisk modell der noen modifikasjoner av de opprinnelige teoretiske stiene ble implementert ble induktivt utviklet. Det ble så gjennomført en SEM analyse av den modifiserte modellen ved bruk av programvaren M_{PLUS} .

I Borgogni & Dello Russo sin studie ble det funnet bare delvis støtte for HPC modellen som helhet, da det ikke var mulig å verifisere modellens andre del som omhandler betinget belønning, jobbtilfredshet og forpliktelse overfor organisasjonen som konsekvenser av prestasjon.

Forfatterne forklarer dette med at data for disse variablene bare ble hentet inn som tverrsnitt, men konkluderte allikevel med at hovedtesene i HPC modellen var validert. Det ble funnet at krav i form av mål påvirker mediatorer for mål som igjen påvirker prestasjon.

I HPC er mestringstro og forpliktelse til mål definert som moderatorer, men ble i denne studien funnet å fungere som mediatorer. Det ble også funnet at personers forpliktelse til mål var under påvirkning av støtte fra organisasjonen (Locke & Latham, 2013).

Som svakheter i undersøkelsen trekker forfatterne fram at de ikke har hatt mulighet for å teste andre del av HPC modellen og dermed dens dynamiske natur. I tillegg påpeker de at utvalgsstørrelsen var relativt liten.

Borgogni & Dello Russo (2013) anbefaler at fremtidig forskning burde fokusere på studier som omhandler sammenhengen mellom jobb prestasjon, betinget belønning, jobb fornøydhet og forpliktelse til organisasjonen. For å fastsette den reviderte HPC spørreundersøkelsens generaliserbarhet anbefaler de også at den repliseres i andre kontekster.

I den første norske undersøkelsen av HPC modellen har vi benyttet SEM analyser med et utvalg av norske miljøterapeuter og ledere på til sammen 12 ulike barnevernsinstitusjoner i Nord-Norge. Vi ønsket å gjennomføre en bekreftende faktoranalyse med fokus på å se om data kunne gjenskape en god tilpasning til HPC modellen slik det er beskrevet av (Locke & Latham, 1990), og i tillegg sjekke ut om begrepet Jobb engasjement kunne bidra til en bedre versjon av HPC.

B5. Forskningsspørsmål/ problemstillinger

1. Er "The High Performance Cycle" (Locke & Latham, 1990, 2002) empirisk valid for læring og utførelse av komplekse oppgaver i naturlige komplekse settinger innen offentlige barnevernsinstitusjoner i Norge?
2. Hvilke og hvor sterke sammenhenger er det mellom faktorene i HPC og jobb engasjement
3. Gir jobb engasjement en bedre modell tilpasning i HPC enn jobb tilfredshet?

B6. Hypoteser

1. Basert på andre undersøkelser i blant annet USA og Italia er det grunn til å anta at The High Performance Cycle (HPC) er en valid modell for offentlige barnevernsinstitusjoner i Norge.
2. Det er signifikante sammenheng mellom HPC faktorer og jobb engasjement.
3. Jobb engasjement gir en bedre modell tilpasning i HPC enn jobb fornøydhets (JS).

C. Metode

C 1. Design og prosedyre

Studien er en kvantitativ, deskriptiv tverrsnittsstudie. Prosjektet dataene er hentet fra er et flerårig samarbeidsprosjekt mellom Senter for Kognitiv Praksis (SKP)/Stiftelsen Hvasser og BUF - etat Region Nord. Prosjektet innebærer implementering av fagutviklingstiltaket Helhetlig Støtte System (HSS) ved alle regionens institusjoner. HSS er et gjennomgripende system for dokumentasjon og evaluering på klient-, personal- og organisasjonsnivå.

Det innebærer blant annet opplæring og trening i Modulbasert Kognitiv Atferdsterapi (MB-KAT) (Friedberg, McClure & Garcia, 2009; Chorpita & Weisz, 2009) (Se figur 2).

I løpet av implementeringen (2011-2013) ble ansatte gitt opplæring og trening i en systematisk arbeidsmodell og i ferdighetsbasert, tilstandsspesifikk MB - KAT knyttet til angst, depresjon, traume og samspill / atferdsproblem, i form av 14 lokale samlinger ved hver av de 12 institusjonene. Målet i HSS er å bygge kompetanse og ferdigheter i utøvelsen av tilstandsspesifikk MB – KAT. Til sammen har det i de lokale samlingene deltatt 369 personer. I tillegg er det gitt egen opplæring i standardiserte kartleggingsmetoder til ansatte som har deltatt i kjernegruppeundervisning og trening.

Ved oppstart i 2011 ble det etablert en basislinjedokumentasjon av nåværende praksis ved den enkelte enheten. Deretter ble det i samråd med lokal institusjonsledelse bestemt og etablert spesifikke enhetsbaserte endringsmål, med operasjonalisert innsats og resultatoppnåelse i henhold til disse (resultatsikring ved hjelp av feltrapport).

C 2. Utvalg

Respondentene i undersøkelsen er miljøtilsatte og ledere med unntak av nattevakter og deltidsansatte (småstillinger, det vil si mindre enn 30 % stillinger) ved 12 ulike barnevernsinstitusjoner i Bufetat region Nord. I 2013 var N = 345.

C 3. Datainnhenting

Undersøkelsen er gjennomført anonymt som en Quest - Back survey på internett ved at ansatte fikk tilsendt en link via e post. Ved å gå inn på linken fikk man tilgang til undersøkelsen. Etter besvarelse ble e post adressen slettet fra listen. Det ble sendt ut to purringer per respondent.

Data er hentet inn tre ganger i alle institusjonene, første gang mai 2011 andre gang mai 2012 og siste gang mai 2013. I denne studien er det benyttet data fra den siste datainnsamlingen.

C 4. Måleinstrumenter

Operasjonalisering av de ulike variablene i undersøkelsen er gjort via anerkjente, internasjonale instrumenter som er nøye testet ut og som benyttes i mange forskningsprosjekter.

Spørreundersøkelsen er en del av en større datainnhenting med totalt 133 spørsmål.

I denne oppgaven benyttes et utvalg del undersøkelser fra Quest back undersøkelsen fra HSS, med formål å tappe informasjon innenfor evaluering og dokumentasjon på organisasjons- og personalnivå. Disse er følgende:

- Goal Setting Questionnaire (GSQ), Locke & Latham (1990)
- High Performance Cycle Questionnaire (HPCQ), Borgogni & Dello Russo (2013)
- Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Schaufeli & Bakker (2003)
- Kartlegging av demografiske variabler via Quest back undersøkelsen i HSS

UWES er et solid og reliabelt verktøy og mål på jobb engasjement med tilfredsstillende psykometriske egenskaper (Schaufeli & Bakker, 2003). GSQ er prøvd ut i mange sammenhenger og er ifølge Locke & Latham (2013) et godt psykometrisk testet instrument.

HPC undersøkelsen består av skalaer med adekvat intern konsistens og faktorladningene viser at HPC modellen er validert i amerikanske utvalg. Begrepene som HPC undersøkelsen inkluderer er omfattende studert og har dermed høy begrepsvaliditet (Locke & Latham, 2013). HPC undersøkelsen er oversatt og tilrettelagt til norsk av Per Jostein Matre. Noen av spørsmålene ble utelatt blant annet på grunn av kulturelle forskjeller. For en nærmere oversikt, se vedlegg 1 og 2 om måleinstrumenter.

C 5. Valgte metodes relevans for belysning av problemstillingen

Når en ser bort fra datasettets anonyme karakter som hindrer en longitudinell studie, mener jeg at metoden som er valgt er relevant for belysning av problemstilling.

I empirisk testing av teoretiske modeller som HPC er variablene i modellen middelet som benyttes til å teste hypoteser mot talldataene som samles inn. Kvantitativ metode er derfor hensiktsmessig for belysning av problemstillingene i denne studien.

Svakheter og begrensninger ved studiens blir nærmere omtalt i diskusjonen.

C 6. Målingenes kvalitet - Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Reliabilitet refererer til konsistensen eller stabiliteten til et mål for atferd. Det vil si at målet gir samme resultat hver gang det brukes (Cozby, 2005). Det er et uttrykk for pålitelighet om data er fri for målefeil. Tilfeldige feil har betydning for et instruments reliabilitet.

Få tilfeldige feil gir høy reliabilitet. Systematiske feil kan også påvirke reliabiliteten, men har sterkest negativ effekt på validitet. (Ringdal, 2006).

Reliabilitet kan måles ved statistiske analyser som for eksempel test - retest teknikk, split - half teknikk og ved å undersøke sammensatte måls interne konsistens ved hjelp av Cronbach alfa. Koeffisienten varierer fra 0 til 1 og er basert på de individuelle spørsmål/ item. Her kalkuleres korrelasjonen av hvert item med alle andre item.

Verdien av alfa er gjennomsnittet av alle korrelasjons koeffisientene. Et sammensatt mål har tilfredsstillende reliabilitet dersom alfa har høy verdi, helst over 0,70.

Alfa verdien er en funksjon dels av styrken i sammenhengene (korrelasjonen) mellom indikatorene, og dels av antall indikatorer.

Jo sterkere sammenhenger mellom indikatorene, og dess flere de er, jo bedre blir reliabiliteten. Faktorene som er benyttet i denne undersøkelsen har Cronbach alfa verdier fra .64 til .90, noe som betyr tilfredsstillende til god reliabilitet (se korrelasjonsmatrise, tabell 2).

Validitet slår fast om en studie måler det teoretiske begrep den er ment å måle, og er avhengig av hvilken teoretisk sammenheng det brukes i (Ringdal, 2001). For å øke begrepsvaliditet er det ønskelig med repeterte studier angående vedkommende begrep. Begrepene som er inkludert i HPC er omfattende studert, det vil si de har høy begrepsvaliditet (Locke & Latham, 2013).

Forskningsfunns generaliserbarhet eller ytre validitet, omhandler hvorvidt disse resultatene kan overføres til andre lignende situasjoner og utvalg (Cozby, 2005).

For å slå fast eventuelt høy ekstern validitet må samme undersøkelse gjøres med mange andre grupper, til andre tider, på andre steder. Jo flere ganger en hypotese er testet med ulike utvalg og i ulike settinger, jo større er funnenes generaliserbarhet.

Utvalget i denne studien er ansatte ved 12 offentlige barnevernsinstitusjoner. I følge Cozby (2005), kan lokale forskjeller påvirke data innhentet fra ulike steder, som for eksempel ulike universitet eller byer og tettsteder. Å generalisere våre resultater fra utvalget i region Nord i Norge til offentlige barnevernsinstitusjoner i Norge som helhet er vanskelig på grunn av kulturelle forskjeller mellom landsdelene. Dette må derfor tas med i betraktningen.

C 7. Statistisk analyser

I bearbeiding av data i undersøkelsen er det anvendt flere ulike statistiske analyser. I tillegg til deskriptive statistiske analyser ble det gjennomført reliabilitetsanalyse og bivariat korrelasjonsanalyse med programvaren SPSS og structural equation modeling (SEM) ved hjelp av programvaren M_{PLUS} 7,0. I dette avsnittet blir det kortfattet redegjort for de ulike analyseteknikkene og de benyttede programvarene.

Programvare

SPSS (IBM, 2014), er et dataprogram med mulighet for å gjennomføre mange viktige statistiske prosedyrer og dataanalyser. Det blir sett på som standard program på verdensbasis (Howitt & Cramer 2008).

M_{PLUS} 7,0 (Muthen & Muthen, 2012) er en fleksibel statistisk programvare for analyse av data som består av mange muligheter for valg av modeller, estimatorer og algoritmer. Programmet gir muligheter for analyse av både tverrsnitts- og longitudinelle data, med data på både en og flere nivå, data som er hentet fra ulike populasjoner med enten observert eller ikke observert heterogenitet og data som inneholder ubesvarte (missing) verdier.

Deskriptiv statistikk

Denne typen statistikk benyttes for å beskrive de enkelte variablenes egenskaper som frekvensfordeling, gjennomsnitt og spredning (Ringdal, 2001).

For å kunne gi en beskrivelse av utvalget i denne undersøkelsen ble det derfor gjennomført deskriptiv statistikk på utvalgte bakgrunnsvariabler som alder, kjønn, utdanningsnivå og antall år i organisasjonen.

Reliabilitetsanalyse

Ved hjelp an denne typen analyse vurderes skalaers konsistens (Howitt & Cramer 2008; Ringdal, 2001). Dersom det kan fastsettes at spørsmål i en skala måler samme fenomen, det vil si er nært beslektet, har skalaen høy indre konsistens (Howitt & Cramer 2008; Pallant, 2007).

For å estimere psykometriske testers reliabilitet og indre konsistens kan Cronbach's alfa koeffisienten benyttes (Pallant, 2007). Alfa er ikke en statistisk test, men en koeffisient for indre reliabilitet eller konsistens.

Dersom man også ønsker å teste skalaens dimensjonalitet bør en eksplorerende faktoranalyse gjennomføres. Høy faktorlading gir høy α . En α større enn .8 er optimalt i måleinstrumenter, men ned mot .7 er akseptabelt (Howitt & Cramer, 2008).

Selv om de skalaene som er benyttet i denne undersøkelsen er godt etablerte empirisk støttede som både valide og reliable, ble det i denne studien gjennomført en reliabilitetsanalyse med programvaren SPSS (IBM- 20).

Korrelasjonsanalyse

Denne analysen undersøker for samvariasjon mellom variabler. Korrelasjons koeffisienten uttrykker størrelse og retning på den lineære assosiasjonen mellom to variabler. Positiv koeffisient indikerer at begge settene øker sammen (positiv korrelasjon) og negativ indikerer at det ene settet øker mens det andre minker (negativ korrelasjon).

Korrelasjons koeffisienten varierer i numerisk verdi fra 0 (ingen samsvar) til 1 (perfekt samsvar). Pearson koeffisient (r) brukes for å skåre variabler, og kan også brukes med nominale variabler med bare to kategorier (Howitt & Cramer, 2008).

Med dette datasettet ble det gjennomført en bivariat korrelasjonsanalyse (analyse av to variabler) ved hjelp av programvaren SPSS for å finne ut om det var statistisk signifikant korrelasjon mellom de ulike begrepene i HPC – modellen.

Structural Equation Modeling (SEM)

SEM er en omfattende statistisk tilnærming for å teste hypoteser om forhold angående observerte og latente variabler (Hoyle, 1995). Metodologien representerer, estimerer og tester et teoretisk nettverk av lineære relasjoner mellom variabler (Rigdon, 1998).

Metoden brukes til å teste antatte mønstre av retningsgivende og ikke – retningsgivende forhold blant et sett av observerte (målte) og uobserverte (latente) variabler (MacCallum, & Austin, 2000). Målet med SEM analyse er blant annet å forstå så mye som mulig av variablenes korrelasjons / kovarians mønstre i den spesifiserte modellen. (Kline, 1998).

Hensikten er å gjøre rede for de målte variablenes varians og kovarians. Stianalyse (regresjon) tester modeller og forhold mellom målte variabler.

Bekreftende faktoranalyse tester modeller av forhold mellom latente variabler og målte variabler som er indikatorer på vanlige (common) faktorer (Suhr, 2006). Dette er derfor et hensiktsmessig verktøy for å teste ut komplekse modeller som HPC. God fit i SEM analyse er nødvendig men ikke tilstrekkelig bevis for å trekke kausale slutninger (Seldon & Brewer, 2000). I følge Suhr (2006) er forskere ofte for raske til å trekke konkluderende slutninger om kausalitet fra statistisk signifikante sammenhenger i SEM. Dette kan ikke gjøres i vår egen studie som er en tverrsnittsstudie.

I denne undersøkelsen ble SEM gjennomført for å teste en reviderte utgave av HPC modellen (figur 5), som inneholdt følgende faktorer:

- Spesifikke og utfordrende mål (Demands)
- Prestasjon
- Betinget forsterkning. Ekstern og intern
- Jobb tilfredshet
- Jobb engasjement
- Konsekvenser – Forpliktelse til organisasjonen og villighet til å akseptere videre utfordringer
- Moderatorer: Feedback/Veiledning og Self - efficacy

Det ble benyttet Maximum Likelihood Estimation (MLE) prosedyre som er det anbefalte. I tillegg til kji-kvadrat $SB \chi^2$ ble fit-indeks mellom modell og data evaluert ved hjelp av Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), og the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). En fit-indeks estimerer hvor god samstemmighet det foreligger mellom modell og data sett.

En høy fit-indeks indikerer at modellen er valid for the innsamlede utvalget. Kji-kvadrat er en «badness-of-fit» indeks der lavere verdier indikerer en bedre fit.

De andre fit indeksene, CFI og TLI er «goodness-of-fit» indekser der høyere verdier indikerer bedre fit. Optimale for disse er .90 eller høyere (Suhr, 2006). For RMSEA indikerer verdier lavere enn enten .08 eller .06 en god fit. (Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau & Wen, 2004). Dersom en ved analyse av modellen finner en akseptabel fit, rettes fokus mot analyse av de ulike faktorenes innbyrdes fit. Standardiserte sti – koeffisienter med absolutt verdi mindre enn .10 kan ifølge Suhr (2006) indikere en liten effekt. Videre presiserer hun at en verdi rundt .30 indikerer en medium effekt og at verdier større enn .50 viser en stor effekt.

D. Resultater

D1. Demografisk informasjon

Gjennomsnittlig alder i undersøkelsens utvalg er $M = 35,5$ år, $SD = 5,6$ år (se figur 3).

Kjønnsfordeling i utvalget var 62 % kvinner og 38 % menn (se figur 4). Utdanningsnivået er i all hovedsak 3 årig helse- og sosialfaglig høyskole og enkelte på master-nivå, og de fleste har vært ansatt i mellom ett til seks år.

D2. Reliabilitetsanalyse

Alle de testede begrep har relativt høy alfa verdi (se tabell 1). Den optimale alfa verdi er som nevnt over .80. Mål/ Demands har .64 og konsekvenser.70. Ellers ligger alle de andre verdiene innenfor det optimale området. Dette viser at skalaenes psykometriske egenskaper har adekvat intern konsistens, det vil si innehar en god skala - funksjon for måling av de ulike begrepene i modellen.

D3. Korrelasjonsanalyse

I tabell 2 er resultatene fra den bivariate korrelasjonsanalysen presentert. Korrelasjonene i Pearson r , blant HPC skalaen, jobb prestasjon og jobb engasjement.

Alle har $p < 0.001$ (to – veis), noe som tilsvarer et høyt signifikansnivå og høy grad av interkorrelasjon mellom de fleste faktorer.

D4. SEM analyse

Denne analysen ble gjennomført for å teste en modell av HPC som inkluderer faktoren jobbenngasjement (se figur 5). Resultatene i denne analysen gav ikke en god fit, da CFI var noe lav og RMSEA for høy. Det ble derfor benyttet modifikasjons indikatorer for å justere modellen. Disse viste at tre av spørsmålene fra UWES hadde høye verdier av uforklart varians. På bakgrunn av dette, ble det gjennomført en andre analyse der spørsmål 1, 2 og 3 fra UWES ble slettet fra skalen til begrepet Jobb engasjement (JE). Dette resultatet som er gjengitt i tabell 3, viser at den estimerte modellen gir en moderat god fit. «Goodness of fit» verdi på .82 indikerer at den teoretiske modellen i stor grad er validert for og lar seg reproducere i dette utvalget. Fit-indeksen fra CFI tilfredsstillende anbefalte verdier (Bagozzi & Yi, 1988; Browne & Cudeck, 1993). M_{PLUS} gir en 8 faktors modell fit av data.

Resultatet viser rom for forbedringer da CFI ideelt sett burde være oppe i .90.

Siden det i denne analysen ble funnet en akseptabel fit, ble fokus rettet mot de spesifikke faktorenes innbyrdes fit. I figur 6 er de standardiserte *beta* verdiene gjengitt. Alle verdiene, med unntak av self efficacy (SE) og JE er over .30, noe som indikerer en medium til stor effekt.

Figur 6 viser at det er signifikant sammenheng mellom mål og prestasjon ($b = .54$), prestasjon og betinget belønning ($b = .85$), betinget belønning og jobb fornøydhets (JS) ($b = .94$), betinget belønning og jobb engasjement (JE) ($b = .58$) og JS og konsekvenser ($b = .88$). For sammenhengen mellom JE og konsekvenser ($b = .02$) og SE som moderator for sammenhengen mellom mål og prestasjon ($b = .04$) ble det ikke funnet signifikante verdier. At SE ikke modererer denne sammenhengen er ikke i overensstemmelse med tidligere forskning på området.

Dette betyr at hver faktor (teoretisk begrep) var empirisk understøttet med unntak av JE og self efficacy.

I tillegg til oversående analyse, ble en SEM analyse gjennomført på en modell uten JE.

Resultatene her gav en tilnærmet lik fit som modellen med JE, med «goodness of fit» verdier på .82, men en lavere kji-kvadrat indeks (se tabell 3).

Disse analysene indikerer at den teoretiske modellen i figur 5 lar seg reprodusere i utvalget, og at modellen er validert for utvalget i denne studien. Men siden fit-indeksen ligger noe under .90, er det likevel rom for forbedringer.

Diskusjon

I denne studien ble en revidert modell av HPC som inneholdt jobb engasjement (JE) testet ved hjelp av SEM analyse. I tillegg ble det også gjennomført SEM analyse av en modell uten JE.

Analysene viser at det er sammenheng mellom de fleste variabler i modellene.

Oppsummert støtter resultatene fra analysene sammenhengene i den reviderte HPC modellen (se figur 5), noe som betyr at det er funnet støtte for studiens hypotese 1; HPC er en valid modell for offentlige barneverninstitusjoner i Norge. Generaliseringsnivå diskuteres senere i avsnittet.

Resultatene viser at modellen uten JE ikke gir en bedre fit enn modellen som inkluderer JE og at betinget belønning fremmer JE. Det ble imidlertid ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom affektiv forpliktelse (consequences) og JE, og heller ikke mellom JE og JS.

Årsaken til dette siste, kan være at disse to begrepene (JE og JS) ifølge Christian, et al. (2011) er fundamentalt forskjellige da JS innebærer metning og JE aktivering. Begge sammenhengene ble det imidlertid funnet sterk signifikants for i den bivariante korrelasjonsanalysen (se tabell 2).

Dette kan slik jeg ser det, være forårsaket av at koblingen mellom begrepene kan forklares ved hjelp av andre variabler som det ikke er kontrollert for i modellen som er brukt i SEM analysen.

Det er dermed funnet signifikant sammenheng mellom JE og en av faktorene i HPC; betinget belønning, men ingen støtte for at JE gir en bedre modell - tilpasning i HPC enn JS. Dette indikerer at det er funnet støtte for hypotese 2 men ikke for hypotese 3.

Det er funnet at spesifikke, utfordrende mål fremmer prestasjon og at dette forholdet er moderert av faktoren feedback/ veiledning fra overordnet. Feedback og veiledning fra overordnet fremmer med dette prestasjon hos personalet ved institusjonene.

Det ble imidlertid ikke funnet støtte for at self efficacy modererer måls effekt på prestasjon, noe som ikke er i overensstemmelse med tidligere forskning.

Videre ble det funnet at høy prestasjon påvirker hvor mye belønning (både indre og ytre) personalet opplever/får og at denne belønningen fører til mer tilfredshet og engasjement hos den enkelte.

Høy tilfredshet fører så til at personalet i større grad forplikter seg overfor den organisasjonen de er ansatt i, og i tillegg at de blir mer villige til å forplikte seg til videre utfordringer i sitt arbeide.

Dette betyr at også andre del av HPC som omhandler konsekvensene av høyere jobb prestasjon (betinget belønning, jobb fornøydhhet og forpliktelse til organisasjonen) er empirisk validert, noe som samsvarer med den amerikanske testen av HPC (Seldon & Brewer, 2000).

Vår analyse av HPC modellen fra en undersøkelse blant personalet i Bufetat region Nord samsvarer med tidligere forskning på området (Locke & Latham, 1990 a, b; Latham et al. 2002) og resultatene støtter det som er funnet i offentlig sektor i USA og i privat sektor i Italia (Seldon & Brewer, 2000; Borgogni & Dello Russo, 2013). Denne studien har imidlertid ikke testet for mediatorene som er inkludert i HPC og bare for to av moderatorene.

I USA – studien ble alle faktorene i HPC modellen testet ut og det ble funnet signifikante sammenhenger mellom de fleste av dem, bortsett fra mediatorene retning, innsats og oppgavespesifikke strategier. I den italienske studien ble det funnet støtte for alle inkluderte faktorer, men de testet bare første del av modellen, og ikke sammenhengene mellom prestasjon, belønning, fornøydhet og affektiv forpliktelse.

Begge de to tidligere studiene er i likhet med denne, tverrsnittstudier og utvalget er hentet fra henholdsvis offentlig- (USA og Norge) og privat sektor (Italia).

Resultatene i denne studien er imidlertid noe svakere enn i både den amerikanske og italienske studien. K_{ji} – kvadrat indeksen er høyere og «goodness of fit» er lavere (se tabell 3).

En av årsaken til at denne studien har lavere fit på SEM analysen kan være prestasjonsmålet som er benyttet her.

E1. Sammenligning av de tre studienes resultater

I den amerikanske studien er det funnet en svært god fit ved hjelp av SEM analyse (se tabell 3). K_{ji} – kvadrat indeksen er lav og «goodness of fit» er .90 og over. Analyse av de spesifikke faktorenes innbyrdes fit viser signifikante sammenhenger for alle faktorene i analysemodellen unntatt sammenhengen mellom demands og faktorene direction, task specific strategies, effort og education.

Den italienske studiens data gav en relativt god fit, men noe dårligere enn USA studien, da «goodness of fit» indikatorene er noe under .90 og k^2 – kvadrat indeksen er høyere (se tabell 3). Analyse av de spesifikke faktorenes innbyrdes fit viser beta verdier større enn .30 for alle direkte sammenhenger, noe som indikerer en moderat til god effekt.

For de indirekte sammenhengene (demands → performance: .11, Self efficacy → performance: .18 og goal commitment → performance: .12) er beta verdiene betydelig lavere. Noe som indikerer en liten til middels effekt (Suhr, 2006).

Analyse av resultatene i denne undersøkelsen har en høyere k^2 – kvadrat indeks og noe lavere «goodness of fit» indekser. Analyse av de spesifikke faktorenes innbyrdes fit viste at alle standardiserte beta verdiene var over .30, noe som indikerer en medium til stor effekt (se figur 6).

E2. Styrker og svakheter ved studien

Denne studien har en del svakheter og begrensningene og noen styrker. Det er en svakhet ved studien at den må benytte seg av tverrsnittsdata. Men siden data er hentet inn anonymt er det ikke mulig å analysere dem på individnivå. Dersom respondentene kunne identifiseres ville det vært mulig å gjennomføre en longitudinelt design, noe som hadde styrket studiens metodiske kvalitet. En longitudinell design ville også åpnet for muligheten til å bruke andre og bedre kvantitative mål på prestasjon.

Utvalgets størrelse er relativt lite i forhold til antall faktorer, selv om det er større enn utvalget i den Italienske studien, og større enn begge de tidligere studienes utvalg i forhold til størrelsen på populasjonen det ønskes å generalisere til. Ved å inkludere flere respondenter kunne vi ha økt den statistiske styrken, oppnådd sikrere resultater og styrket muligheten for ytterligere generaliserbarhet.

Kompleksiteten i det virkelige liv gjør at det som oftest finnes en rekke ulike interrelaterte feedback faktorer som påvirker ulike fenomener. Det er ikke kontrollert for slike fenomener i denne undersøkelsen.

De ulike variablene i undersøkelsen er fenomener som utvikles over tid, de påvirkes av læringshistorie og omgivelser. Det kan derfor være en svakhet ved undersøkelsen at en ikke har kontroll på andre faktorer som kan ha påvirket variablene under studiets varighet, selv om denne typen kontroll er vanskelig i naturlige settinger.

Personers jobb engasjement er påvirket av mange andre både indre og ytre faktorer.

Engasjement er et høyere ordens begrep og en sinnstilstand som er relativt stabil, men kan variere over tid (Schaufeli et al. 2002). I følge Richardsen & Martinussen (2008) er jobbkrav og jobbressurser viktige faktorer for utvikling og opprettholdelse av engasjement i arbeidslivet.

Både i 2012 og 2013 ble det i hele Bufetat gjennomført store og omfattende omorganiseringer, med til dels dramatiske økonomiske reduksjoner. Dette kan ha hatt relativt stor innvirkning.

Det er også viktig å merke seg, at selv om denne studiens resultat er konsistent med tidligere forskning på området og Locke & Latham (1990 a, b, 2013) sine kausale hypoteser, kan data være like konsistent med andre teoretiske rammeverk (Hoyle & Panter, 1995).

Dette kan spesielt være tilfelle når korrelasjonsanalysen viser høyt signifikante verdier for alle forhold (E. Locke, personlig kommunikasjon, august 2014) (se korrelasjonsmatrisen i tabell 2).

Gode fit indekser for SEM analyse er ifølge Seldon & Brewer (2000) som før nevnt nødvendig for, men ikke et tilstrekkelig bevis for kausale forhold.

E3. Generaliseringsnivå

Med forbehold om kulturelle forskjeller mellom landsdeler, mener jeg at resultatene som er funnet blant utvalget «personalet i offentlige barnevernsinstitusjoner i region Nord» kan generaliseres til å gjelde for populasjonen «personalet ved alle norske offentlige barnevernsinstitusjoner». Årsaken til dette er utvalgets størrelse i forhold til populasjonsstørrelse.

Men på grunn av studiens nevnte svakheter og begrensninger er det ønskelig å replisere undersøkelsen. Dette bør da gjennomføres med tilnærmet samme utvalg, med en longitudinell design som muliggjør bruken av prestasjonsmål ved direkte observasjon for å ytterligere validere modellen og å kunne uttale seg med større sikkerhet angående ytre validitet.

Det er også ønskelig å kunne uttale seg om HPC modellens gyldighet i Norge på generelt nivå på tvers av organisasjonstyper, typer mål og geografisk setting, og dermed øke resultatenes generaliserbarhet og ytre validitet ytterligere.

Dette er avhengig av ytterligere replikasjoner av undersøkelsen, med andre utvalg, blant andre og eventuelt flere organisasjonstyper, for andre mål/ oppgaver og fagområder og i andre geografiske områder.

E4. Oppsummering av funn og konsekvenser av disse

I denne studien er hovedtrekkene i metateorien HPC validert. Modellen forklarer 1) ansattes motivasjon for gjennomføring av arbeidsoppgaver og økt prestasjon, 2) effekten av betinget belønning og fremming av jobb fornøydhet og affektiv forpliktelse overfor organisasjon. I tillegg spesifiserer HPC bestemte innbyrdes forhold mellom disse faktorene.

Det er funnet at spesifikke, utfordrende mål fremmer prestasjon, og at feedback og veiledning fra overordnet har betydning for den nevnte sammenhengen og øker dermed prestasjon. Studien viser også at høy prestasjon øker både indre belønning (følelse av glede og velvære) og ytre belønning (ros og annen positiv respons på høy prestasjon) og at dette igjen fører til økt tilfredshet og engasjement hos ansatte.

Tilfredshet i jobben ble også funnet å øke ansattes ønske om å forplikte seg til organisasjonen og deres villighet til å forplikte seg til ytterligere utfordringer.

Denne studien har testet og validert HPC i forhold til komplekse mål i organisatorisk og naturlig sammenheng, noe som ifølge Ashford & De Stobbeleir (2013), bør fokuseres på i forskning angående målsettingsteori. De mener at målsettings litteratur oftest har fokusert på enkle oppgaver, enkle mål og individuelle, uavhengige utførere og anbefaler at konseptet blir undersøkt i forhold til mer komplekse oppgaver og i mer naturlige settinger som organisasjoner som helhet. I tillegg har studien funnet støtte for at målsetting, via prestasjon og betinget belønning fremmer engasjement.

Christian, et al. (2011), fremhever at framtidig forskning bør undersøke hvordan engasjement passer inn med andre teorier for motivasjon som for eksempel målsettings teori.

De fremhever muligheten for at JE kan forklare hvorfor personer forblir forpliktet til mål eller hvordan målsetting kan føre til JE. Disse resultatene kan derfor være et steg på veien for å belyse nevnte forhold.

Personell ved barnevernsinstitusjoner har en svært viktig og krevende jobb knyttet til å hjelpe barn, ungdom og familier som strever med utfordringer på ulike måter slik at de har større mulighet for å oppleve mestring, glede og engasjement i livet. Høy kvalitet i praksisutøvelsen antas derfor å ha stor betydning både for barna og ungdommene selv, deres familier og for samfunnet generelt.

I tillegg til spesifikke faglige ferdigheter og høy faglig kompetanse er høy motivasjon for oppgaveutførelsen avgjørende for god prestasjon. På bakgrunn av dette mener jeg at resultatene i denne studien bør være av stor interesse for ledere ved denne typen institusjoner og for lignende virksomheter. Årsaken til dette er flerdelt.

1) Studien bekrefter at både spesifikke og utfordrende mål og feedback og veiledning fra ledelsen fremmer prestasjon. Noe som bør få konsekvenser for hvordan mål settes i jobbsammenheng og at ledelsen fokuserer på å gi sine ansatte tilbakemelding og veiledning på sitt arbeid.

2) I tillegg har studien vist at høyere betinget belønning fremmer fornøydhets og engasjement hos ansatte og øker deres villighet til å forplikte seg overfor sin arbeidsplass og påta seg ytterligere utfordrende arbeidsoppgaver. Dette fremhever viktigheten av å gi ansatte ros og annen belønning for vel utførte arbeidsoppgaver, noe som både vil øke personalets fornøydhets, energi og følelse av velvære og glede i arbeidssituasjonen og øke deres villighet til å investere av seg selv i forhold til sine arbeidsoppgaver (engasjement) (Christian et al. 2011). Dette vil også øke de ansattes forpliktelse og villighet til å påta seg ytterligere utfordrende arbeidsoppgaver noe som vil være positivt for organisasjonens fungering som helhet.

E. Konklusjon

Denne studien har funnet støtte i et norsk utvalg for en av de mest omtalte teorier om motivasjon i forhold til arbeidsoppgaver. SEM analysene indikerer en relativt god fit for modellene som er benyttet og som er basert på The High Performance Cycle (Locke & Latham, 1990, 2013). De fleste individuelle forhold er signifikante. Studien bekrefter to av tre forskningsspørsmål og hypoteser.

Det er funnet at:

- 1) "The High Performance Cycle" (Locke & Latham, 1990, 2002) er empirisk valid for læring og utførelse av komplekse oppgaver i naturlige komplekse settinger innen offentlige barnevernsinstitusjoner i Norge.
- 2) Det er signifikante sammenhenger mellom betinget belønning og jobb engasjement og mellom jobb fornøydhet og jobb engasjement.
- 3) Jobb engasjement gir ikke en bedre modell tilpasning i HPC enn jobb fornøydhet.

Dette bidrar med innsikt i hva som motiverer ansatte i offentlige barnevernsinstitusjoner til å prestere på et høyt nivå. Det bidrar også til å belyse sammenhengen mellom viktige faktorer for organisasjonens fungering som et kompetent personalet som presterer på et høyt nivå og er villige til å forplikte seg til flere utfordrende oppgaver og faktorer som er viktig for de ansatte som fornøydhet og engasjement i jobben. Resultatene kan generaliseres til å gjelde for personell i offentlige barnevernsinstitusjoner i Norge.

Referanser

- Ashford, S. J. & De Stobbeleir, K. E. M. (2013). Feedback, Goal Setting, and Task Performance Revisited. I: E.A. Locke & G.P Latham (red). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.Taylor & Francis Group. New York and London.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation Models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B., Demerouti, E, Taris, T., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demand resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16 – 38.
- Borgogni, L & Dello Russo, S (2013). A Quantitative Analysis of the High Performance Cycle in Italy. I: E.A. Locke & G.P Latham (red). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.Taylor & Francis Group. New York and London.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.

Carver, C.S & Scheier, M.F. (2005). *Engagement, Disengagement, Coping and Catastrophe*. I A.J Elliot & C.S. Dweck (Eds). *Handbook of Competence and Motivation* London; The Guilford Press (s. 527-547)

Chorpita, B.F. & Weisz, J.R. (2009). *MATCH – ADTC. Modular Approach to Therapy for Children with Anxiety, Depression, Trauma, or Conduct Problems*. FL: Practice Wise).

Christian, M.S, Garza, A. S & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. Vol. 64, Issue 1, pp 89-136

Cozby, P. C. (2005). *Methods in Behavioral research*. McGraw – Hill International edition. USA.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluation of the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272 – 299.

Friedberg, R.D., McClure, J.M., & Garcia; J.H. (2009). *Cognitive Therapy Techniques for Children and Adolescents. Tools for Enhancing Practice*. New York; The Guilford Press.

Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, R. H. Hoyle (editor). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 1-15.

Hoyle, R. H., & Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation models. In R. H. Hoyle (Ed), *Structural equation modeling Comments, issues and applications* (pp. 158 – 176). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. Volume 6, Issue 1, 1999. pp. 1 – 55.

Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

Latham, G.P, Locke, E. A., & Fassina, N.E. (2002). The High Performance Cycle: Standing the test of time. In S. Sonnentag (Ed.) *The psychological management of individual performance. A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 201 – 228). Chichester: Wiley.

Latham, G.P. & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal setting. *European Psychologist*, 12, 290-300. Doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290.

- Lee, C., & Earley, P. C. (1992). Comparative peer evaluations of organizational behavior theories. *Organization Development Journal*, 10, 37–42.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990a). *A theory of Goal setting & Task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990b). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240 – 246.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge. Taylor & Francis Group. New York and London.
- Marsh, H. W., Hau, K. T. & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. Volume 11, Issue 3, 2004. pp 320-341.

MacCallum, R. C. & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51, 201-226.

Miner, J. B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9, 296-306.

Muthen, L., & Muthen, B. O. (1998). *Mplus user`s guide*. Los Angeles, CA: Muthen & Muthen. OECD (1997). *Is job Insecurity on the Rise in OECD Countries?* OECD Employment Outlook.

Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3. utg.). Berkshire: Open University Press.

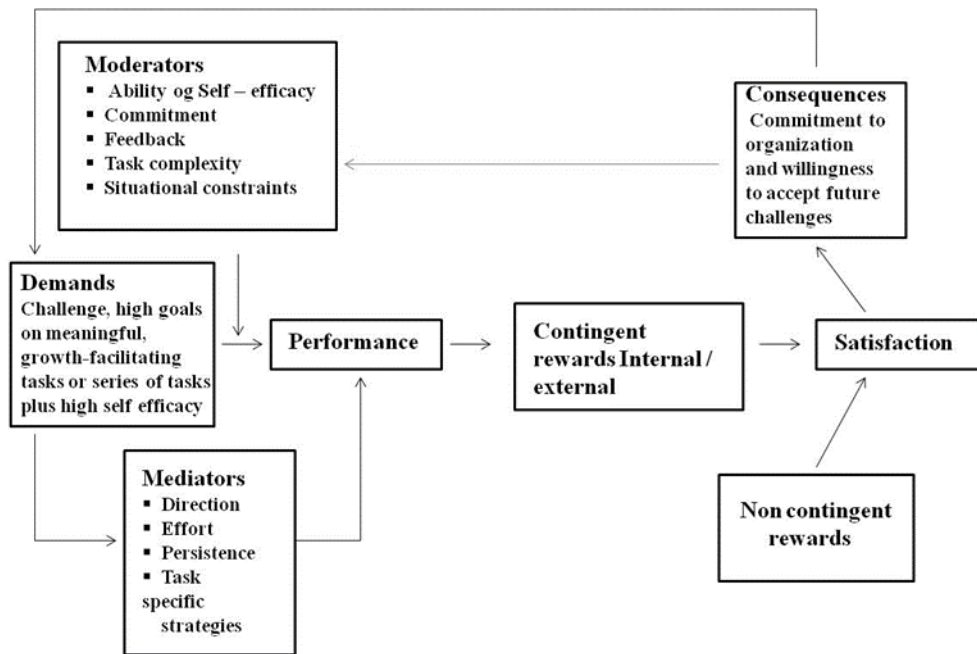
Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker.

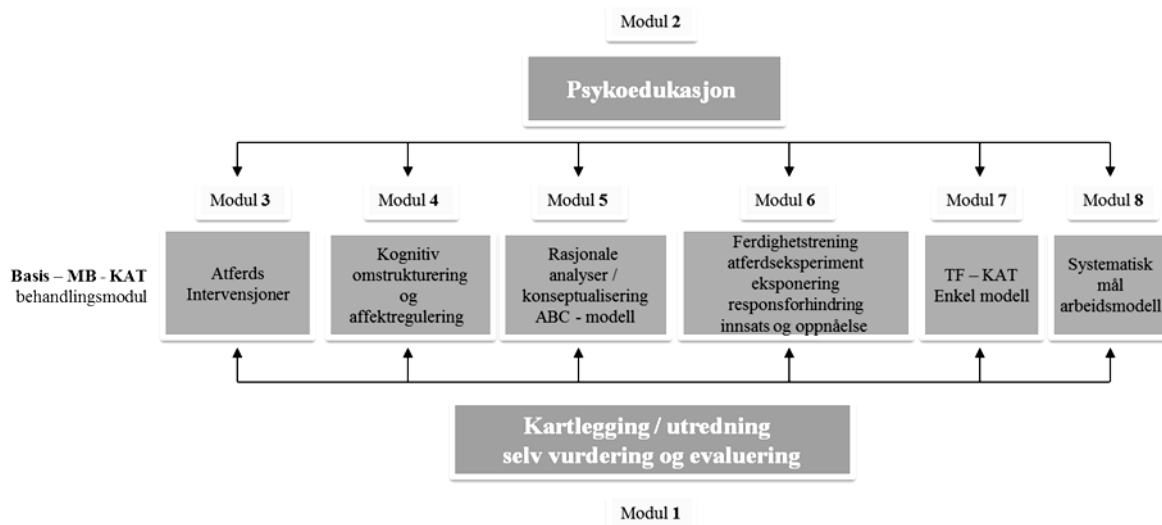
Rigdon, E. E. (1998). Structural equation modeling. In *Modern methods for business research*, G. A. Marcoulides (editor). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp. 251-294.

- Ringdal, K. (2006). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Preliminary Manual Version 1. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.
- Selden, S. C., & Brewer, G. A. (2000). Work Motivation on the senior executive service: Testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 531-550.
- Suhr, D. (2006). *The Basics of Structural Equation Modeling*. University of Northern Colorado. www.lexjansen.com/wuss/2006/tutorials/tut-suhr.pdf
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. Volume 12, Issue 2. Summer 2002, pp 173 – 194.

Figurer og Tabeller

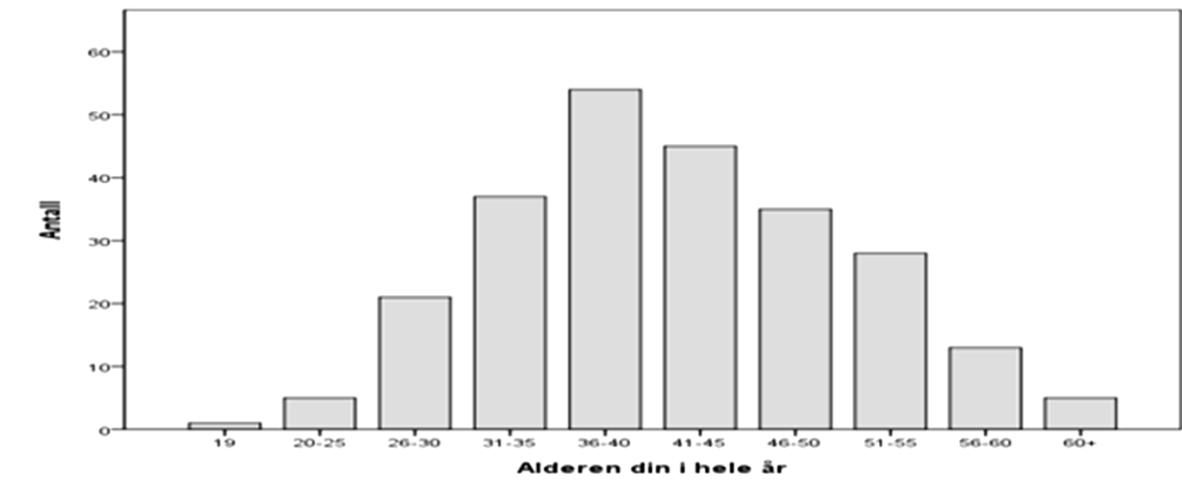


Figur 1. The High Performance Cycle

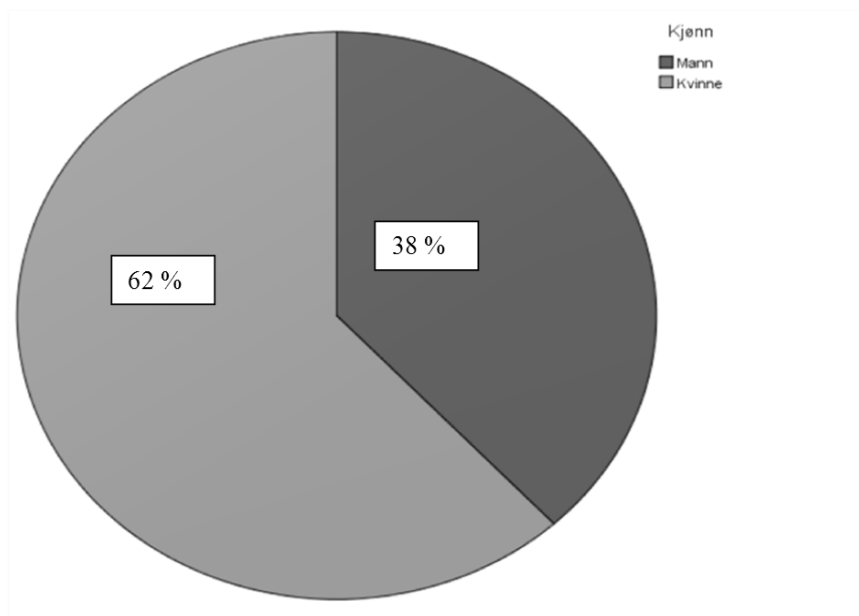


Chorpita & Weisz (2009); Friedberg, R.D, McClure, J.M. & Garcia, J.H (2009)
Tilrettelagt av Per J Matre & Robert Jensen - 2013

Figur 2. Modul Basert Kognitiv Atferdsterapi – MB – KAT



Figur 3. Grafisk framstilling av utvalgets alderssammensetning

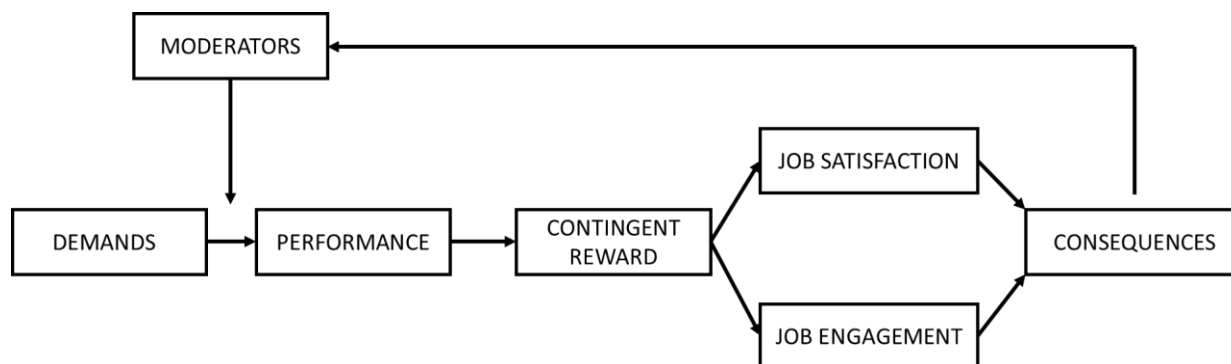


Figur 4. Grafisk framstilling av utvalgets kjønnsfordeling

Faktor	Chronbach alfa	Spørsmål
Mål/Krav - Demands	.64	03. Jobbe målene mine er utfordrende, men overkommelige 33. De profesjonelle målene mine er for vanskelige 37. Arbeidsmålene krever all min innsats og oppmerksomhet 38. Jobbemålene mine presser meg til det ytterste 66. Jeg får regelmessige nye arbeidsoppgaver
Prestasjon - Performance	.81	29. Jeg når selv de vanskeligste arbeidsmålene jeg setter for meg selv 52. Jeg jobber hard for å nå arbeidsmålene mine 54. Selv når det ikke går så bra i jobben gjør jeg en innsats 55. Om jeg ikke lykkes forsøker jeg likevel å gjøre bedre innsats neste gang
Betinget forsterkning – Contingent reward	.73	12. Om jeg når mål i arbeidet mitt, vet jeg at ledelsen setter pris på det 13. Jeg får ros og oppmerksomhet når jeg når arbeidsmålene mine 15. Jeg blir stolt når jeg får tilbakemelding for å ha nådd mine egne mål
Jobb fornøydhet – Job satisfaction	.82	58. Alt i alt er jeg godt fornøyd med jobben min 59. Mesteparten av tiden er jeg engasjert i arbeidet mitt 60. Jeg opplever mye tilfredshet i arbeidet
Jobb engasjement – Job engagement	.93	1. Jeg er full av energi i arbeidet mitt 2. Jeg føler meg sterk og energisk på jobben 3. Jeg er entusiastisk i jobben 4. Jeg blir inspirert av jobben min 5. Når jeg står opp om morgenen ser jeg fram til å gå på jobben 6. Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt 7. Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør 8. Jeg er oppslukt av arbeidet mitt 9. Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt
Konsekvenser: Forpliktelse til organisasjonen og villighet til videre utfordringer – Affective commitment	.70	61. Jeg har en sterk følelse av å høre til ved ... (institusjonen hvor du jobber) 62. Institusjonen betyr mye for meg rent personlig 64. Jeg er villig til å yte mer enn forventet for at vi skal oppnå gode resultater med de vi jobber med

Moderatorer:		
Tilbakemelding/ veiledning	.90	08. Min nærmeste leder hjelper meg å løse problemer for 09. Min nærmeste leder støtter arbeidet jeg gjør for å nå jobbemålene mine å nå mål 11. Min nærmeste leder tilrettelegger for at jeg skal nå egne mål i arbeidet mitt. 22. Jeg får regelmessig tilbakemelding i forhold til å nå egne arbeidsmål 23. Jeg erfarer at opplæringa jeg får gjør meg bedre i stand til nå arbeidsmålene mine 42. Den nærmeste lederen min gir tilbakemelding på både det jeg gjør bra og det jeg bør forbedre 43. Jeg får jevnlig tilbakemelding på hvordan min arbeidsinnsats er
Self - efficacy	.88	44. Jeg er i stand til å nå de fleste jobbemålene jeg setter meg 45. Når jeg møter utfordringer i arbeidet er jeg sikker på å løse dem 46. Jeg er i stand til å håndtere de fleste jobbutfordringene mine 47. Jeg er trygg på at jeg kan mestre ulike oppgaver i jobben 48. Selv om det til tider er tøffe utfordringer i jobben mestrer jeg det ganske godt

Tabell 1. Målte faktorer, spørsmål som måler de ulike faktorene og Cronbach alfa verdier.



Figur 5. Modell for SEM analyse

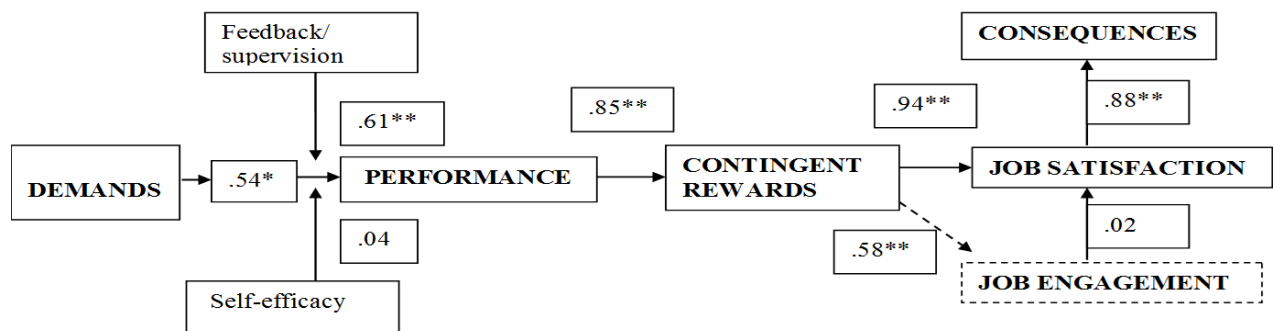
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Demands								
2.Performance	.502**							
3.Rewards	.481**	.502**						
4. Jobsatisfaction	.495**	.631**	.589**					
5. Job engagement	.325**	.422**	.401**	.642**				
6. Consequences	.466**	.552**	.605**	.721**	.498**			
7. Feedback/ supervision	.434**	.405**	.737**	.564**	.375**	.513**		
8. Self-efficacy	.339**	.772**	.437**	.597**	.338**	.534**	.362**	

Note. * = $p < .01$, ** $p < .001$ (to-veis)

Tabell 2. Korrelasjonsmatrise (Pearson r)

ANALYSE	Modell for testing	RESULTAT
NORGE 1	HPC modell med Jobb engasjement	Analyse 1: Fit indeks: $\chi^2[549] = 2406,77$, $p < .001$; CFI= .824 og TLI=.593; RMSEA= .103 CI (90%) = .098 -.107
NORGE 2	HPC modell uten Jobb engasjement	Analyse 2: Fit indeks: $\chi^2[368] = 1856,57$, $p < .001$; CFI= .817 og TLI=.570 RMSEA= .112 CI (90%) = .107-.117
USA		Fit indeks $\chi^2 [368] = 2,017$, $p < .001$; CFI=.90; GFI = .96; IFI =.90.
ITALIA		Fit indeks $\chi^2 [548; N = 101] = 790, 97$, $p < .00$; CFI=.87 og TLI=.831; RMSEA= .07 og SRMR = .10.

Tabell 3. Resultater fra SEM analyse på modellnivå



Figur 6. SEM analysemodell m/ JE med standardiserte beta (*b*) verdier mellom de enkelte faktorene

Vedlegg 1

The High Performance Cycle Questionnaire (HPCQ) (Borgogni & Dello Russo, 2013)

(Norsk oversettelse v/ Per Jostein Matre i samarbeid med Professor Eric Trupin, University of Washington, Seattle)

Factor	Items	Loading
1. Demands (.77)	The goals I am given require as much attention and effort as I can give	.79
	<i>Arbeidsmålene krever all min innsats og oppmerksomhet.</i>	
	The goals I am given are such that I often have to push myself to capacity to attain the goal	.83
	<i>Jobbmålene mine presser meg til det ytterste</i>	
2. Goal Commitment (.65)	The goals I am given require some hard thinking on my part to attain them	.56
	<i>Jobbemålene mine presser meg til det ytterste.</i>	
	It's hard to take this goal seriously (R)	.48
	<i>Det er vanskelig å ta målsettingene i Bufetat på alvor.</i>	
	Quite frankly, I don't care if I achieve this goal (R)	.56
	<i>For å være ærlig bryr jeg meg ikke så mye om Bufetat sine målsettinger.</i>	
	I am strongly committed to pursuing this goal	.78
	<i>Jeg er sterkt forpliktet til Bufetat sine målsettinger.</i>	

3. Feedback & Supervisory support (.93)	My supervisor updates me regularly concerning my advancement towards my goal.	.81
	<i>Jeg får regelmessig tilbakemelding i forhold til å nå egne arbeidsmål</i>	
	My supervisor tells me both the positive and negative aspects of my performance	.83
	<i>Den nærmeste lederen min gir tilbakemelding på både det jeg gjør bra og det jeg bør forbedre</i>	
	I get regular feedback indicating how I am performing in relation to my goals	.81
	<i>Jeg får jevnlig tilbakemelding på hvordan min arbeidsinnsats er</i>	
	In performance appraisal sessions with my boss, problem-solving rather than criticism is stressed	.63
	<i>Når jeg får tilbakemelding fra min nærmeste leder blir problemløsning heller enn kritikk fokusert</i>	
	My boss is supportive with respect to encouraging me to reach my goals	.84
<i>Min nærmeste leder støtter arbeidet jeg gjør for å nå jobbemålene mine</i>		
My boss gives me all the information necessary to perform well on my job	.88	
<i>Min nærmeste leder tilrettelegger for at jeg skal nå egne mål i arbeidet mitt.</i>		
My boss is supportive when I face obstacles in my job	.83	
<i>Min nærmeste leder hjelper meg å løse problemer for å nå mål</i>		

4. Self-Efficacy (.88)	I will be able to achieve most of the goals that I have set for myself	.68
	<i>Jeg er i stand til å nå de fleste målene jeg setter meg</i>	
	When facing difficult tasks, I am certain that I will accomplish them	.74
	<i>Når jeg møter utfordringer i arbeidssituasjonen er jeg sikker på å løse dem</i>	
	I believe I can succeed at most any endeavor to which I set my mind	.75
	<i>Ikke oversatt og benyttet</i>	
	I will be able to successfully overcome many challenges	.83
	<i>Jeg er i stand til å håndtere de fleste jobbutfordringene mine</i>	
	I am confident that I can perform effectively on many different tasks	.72
	<i>Jeg er trygg på at jeg kan mester ulike oppgaver i jobben</i>	
Even when things are tough, I can perform quite well	.71	
<i>Selv om det til tider er tøffe utfordringer i jobben mestrer jeg det ganske godt</i>		
5. Task Complexity (.80)	In my job I perform complex tasks	.70
	<i>I jobben min utfører jeg mange komplekse oppgaver</i>	
	In my job I regularly encounter novel tasks	.80
	<i>I jobben får jeg stadig nye oppgaver</i>	
	In my job I perform a wide variety of tasks	.79
<i>I jobben min utfører jeg svært varierte oppgaver</i>		
6. Organizational Support (.84)	Company policies here help rather than hurt goal attainment	.78
	<i>Institusjonens mål støtter måloppnåelsen min</i>	
	This organization provides sufficient resources (e.g. time, money, equipment, co-workers) to make goal setting work	.83
	<i>Det sørges for tilstrekkelig ressurser for å nå mål. (Opplæring, tid, teknologi, kollegastøtte m.m.)</i>	
	This organization treats all employees fairly	.78
<i>I BUF etat behandles ansatte rettfærdig</i>		

7. Direction (.85)	My goals focus my actions on relevant aspects of my job	.74
	<i>Jeg har spesifikke (klare) mål å arbeide mot i den daglige jobben min</i>	
	My goals indicate to me what I should spend my time on	.84
	<i>Arbeidsmålene spesifiserer hva jeg skal bruke tid på</i>	
	My goals indicate to me the direction to follow in my job	.87
	<i>Jeg har klare kriterier for å nå målene for jobben min</i>	
8. Effort (.84)	I work very hard to attain the goal	.87
	<i>Jeg jobber hard for å nå arbeidsmålene mine</i>	
	I put forth lot of effort into my work to attain the goal	.83
	<i>Ikke benyttet</i>	
	In my job I increase my efforts towards attaining my goal if need be	.69
	<i>Ikke benyttet</i>	
9. Persistence (.86)	I strive to achieve my goal even when I'm faced with obstacles	.85
	<i>Ikke benyttet</i>	
	In my job I keep trying even when things are not going well	.86
	<i>Selv når det ikke går så bra i jobben gjør jeg en innsats</i>	
	In my job I intensify my efforts after failure	.78
	<i>Om jeg ikke lykkes forsøker jeg likevel å gjøre en bedre innsats neste gang.</i>	
10. Strategy (.84)	I have a strategy for attaining my goals	.81
	<i>Jeg har vanligvis en effektiv plan for å nå egne mål</i>	
	I reflect on the most suitable strategy to follow before taking action toward the goal	.84
	<i>Jeg finner alltid ut hva som er den beste strategien før jeg jobber mot egne mål</i>	
	<i>I usually feel that I have a suitable or effective action plan or plans for reaching my goals (Ikke benyttet)</i>	.76
11. Contingent Rewards (.82)	My supervisor shows me appreciation when I perform well	.81
	<i>Jeg får ros og oppmerksomhet når jeg når arbeidsmålene mine</i>	
	I get credit and recognition when I attain my goals	.85
	<i>Om jeg når mål i arbeidet mitt, vet jeg at ledelsen setter pris på det</i>	

	If I reach my goals, it increases my chances for pay raise	.69
	<i>Ikke benyttet</i>	
12. Non contingent Rewards	I have good working conditions	1
	<i>Jeg har gode arbeidsbetingelser</i>	
13. Job satisfaction (.87)	Overall, I am satisfied with my job	.84
	<i>Alt i alt er jeg fornøyd med jobben min</i>	
	Most days I am enthusiastic about my work	.89
	<i>Mesteparten av tiden er jeg engasjert i arbeidet mitt</i>	
	I find real enjoyment in my work	.77
	<i>Jeg opplever mye tilfredshet i arbeidet</i>	
14. Affective Commitment (.90)	I feel a strong sense of belonging to my organization	.89
	<i>Jeg har en sterk følelse av å høre til ved (Institusjonen der du jobber)</i>	
	This organization has a great deal of personal meaning for me	.90
	<i>Institusjonen betyr mye for meg rent personlig</i>	
	I really feel as if this organization`s problems are my own	.76
	<i>Ikke benyttet</i>	
	I do not feel emotionally attached to this organization	.85
	<i>Jeg har ikke en følelsesmessig tilknytting til ... (institusjonen hvor du jobber)</i>	
	I am willing to commit more than one expects to contribute to the success of my organization	.64
	<i>Jeg er villig til å yte mer enn forventet for at vi skal oppnå gode resultater med dem vi jobber med</i>	

Vedlegg 2

Skjema på jobb og velvære (UWES) ©

I det følgende presenteres 17 utsagn om følelser du kan ha i forhold til jobben din. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler det på denne måten. Sett ring rundt det nummeret ifølge skalaen fra 0 til 6 nedenfor som best beskriver dine følelser.

0	1	2	3	4	5	6
Aldri i det Siste året	Noen ganger det siste året	Månedlig	Noen ganger i måneden	Ukentlig	Noen ganger i uken	Daglig

1. _____ Jeg er full av energi i arbeidet mitt* (VII)
2. _____ Jeg synes at arbeidet mitt har både mål og mening (DE1)
3. _____ Tiden bare flyr når jeg arbeider (AB1)
4. _____ Jeg føler meg sterk og energisk på jobben (VI2)*
5. _____ Jeg er entusiastisk i jobben min (DE2)*
6. _____ Når jeg arbeider glemmer jeg alt annet rundt meg (AB2)
7. _____ Jeg blir inspirert av jobben min (DE3)*
8. _____ Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben (VI3)*
9. _____ Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt (AB3)*
10. _____ Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør (DE4)*
11. _____ Jeg er opptatt av arbeidet mitt (AB4)*
12. _____ På jobben kan jeg holde på med å arbeide i lange perioder av gangen (VI4)
13. _____ For meg er jobben en utfordring (DE5)
14. _____ Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt (AB5)*
15. _____ Jeg føler meg psykisk sterk på jobben (VI5)
16. _____ Det er vanskelig for meg å løsrive meg fra jobben (AB6)
17. _____ Jeg er alltid utholdende på jobb, selv når ting ikke går bra (VI6)

* Forkorte versjon (UBES-9); VI= vitalitet; DE = entusiasme; AB = fordypning.

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.