



# **Hvordan oppleves styringssystemer, særlig kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon blant ansatte i organisasjoner?**

HANNE MARI BRU

VEILEDER

Terje Heskestad

**Universitetet i Agder, 2018**

Handelshøyskolen ved UiA



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 TILNÆRMING OG AVGRENSNING .....	3
1.4 DISPOSISJON .....	3
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>5</b>
2.1 ØKONOMISK STYRINGSSYSTEM .....	5
2.1.1 Hva er et økonomisk styringssystem? .....	5
2.1.2 Strategisk økonomistyring .....	7
2.2 BEYOND BUDGETING .....	9
2.3 BEYOND BUDGETING – 12 PRINSIPPER .....	10
2.3.1 Prosessprinsipper .....	10
2.3.2 Ledelsesprinsipper .....	11
2.4 TRADISJONELL BUDSJETTERING VERSUS BEYOND BUDGETING .....	13
2.5 MOTIVASJONSTEORIER .....	15
2.5.1 Teori X og Y .....	15
2.5.2 Selvbestemmelsesteorien .....	18
2.6 KONTROLL GJENNOM INCENTIVSYSTEMER OG INNVIRKNING PÅ MOTIVASJON .....	19
2.7 KONTROLL OG TILLIT .....	21
2.7.1 Tillit i organisasjoner .....	21
2.7.2 Tillit og ledelse .....	24
2.7.3 Kontroll, tillit og motivasjon .....	25
2.7 OPPSUMMERING .....	28
<b>3. METODE</b> .....	<b>30</b>
3.1 VALG OG BESKRIVELSE AV METODISK TILNÆRMING .....	30
3.4 UTVALG .....	32
3.3 UTARBEIDELSE OG KVALITETSSIKRING AV INTERVJUGUIDEN .....	33
3.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJUET .....	35
3.6 BEARBEIDING AV INTERVJUDATA .....	36
3.7 ANALYSE OG TOLKNING AV INTERVJUDATA .....	36
3.8 KVALITET PÅ DATA .....	37
3.8.1 Troverdighet .....	37
3.8.2 Bekreftbarhet .....	38
3.8.3 Overførbarhet .....	39
3.9 ETISKE UTFORDRINGER .....	40
3.9.1 Meldeplikt .....	40
3.9.2 Informert samtykke .....	40
<b>4. PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>42</b>
4.1 FORMELL KONTROLL ER NØDVENDIG FOR Å SIKRE KVALITETEN I ARBEIDET .....	43
4.2 GODT KOMMUNISERTE KONTROLLRUTINER GIR EN FØLELSE AV TRYGGHET FOR HVA JOBBen INNEBÆRER .....	44
4.3 FORMELL KONTROLL KAN UTLØSE STRESS OG USIKKERHET HOS ANSATTE .....	44
4.4 FOR MYE FORMELL KONTROLL KAN UNDERGRAVE TILLIT .....	45
4.5 FORMELL KONTROLL KAN PÅVIRKE OPPLEVELSE AV SELVBESTEMMELSE, MOTIVASJON	46
4.6 KONTROLL GJENNOM INCENTIVSYSTEMER KAN GI EN FØLELSE AV URETTFERDIGHET SVEKKE MOTIVASJON HOS ANSATTE .....	47

4.7 RIKTIG UTFORMET UFORMELL KONTROLL KAN STYRKE TILLIT.....	48
4.8 GOD UFORMELL OPPFØLGING AV MÅLOPPNÅELSE STYRKER TILLIT OG MOTIVASJON .....	49
4.9 OPPSUMMERING AV FUNN.....	50
<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>52</b>
5.1 HVORDAN OPPEVES FORMELL KONTROLL Å PÅVIRKE KVALITET PÅ ARBEIDSUTFØRELSEN? .....	52
5.1.1 <i>Formelle retningslinjer bidrar til trygghet</i> .....	53
5.2 HVORDAN OPPEVES KONTROLLSYSTEMER Å PÅVIRKE TILLIT? .....	54
5.2.1 <i>Formell kontroll, trygghet og tillit</i> .....	55
5.2.2 <i>Formelle kontrollsystemer og organisatorisk tillit</i> .....	55
5.2.3 <i>Uformell styring og tillit</i> .....	56
5.3 HVORDAN OPPEVES FORMELL KONTROLL Å PÅVIRKE SELVBESTEMMELSE OG MOTIVASJON? .....	57
5.3.1 <i>Formell styring, selvbestemmelse og motivasjon</i> .....	57
5.3.2 <i>Incentivsystemer kan svekke motivasjon</i> .....	58
5.3.3 KONTROLL, SELVBESTEMMELSE OG MOTIVASJON.....	60
<b>6. AVSLUTNING.....</b>	<b>62</b>
6.1 KONKLUSJON.....	62
6.2 METODISKE BETRAKTNINGER .....	64
6.3 MULIGE PRAKTISKE IMPLIKASJONER AV FUNN.....	65
6.4 BEHOV FOR VIDERE FORSKNING .....	66
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>67</b>
<b>VEDLEGG 1 – FORESPØRSEL OM INTERVJU .....</b>	<b>72</b>
<b>VEDLEGG 2 – MAIL OM DELTAKELSE .....</b>	<b>73</b>
<b>VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>74</b>
<b>REFLEKSJONSNOTAT – HANNE MARI BRU .....</b>	<b>76</b>

## Figurliste

Figur 1: Beyond Budgeting sine 12 prinsipper	13
Figur 2: Teori X og Y	16
Figur 3: Beyond Budgeting sine to dimensjoner	17

## **Forord**

Denne studien er skrevet som en avsluttende del innenfor mastergraden økonomisk styring i økonomi og administrasjon ved handelshøyskolen ved Universitetet i Agder.

Gjennom denne prosessen har jeg fått muligheten til å fordype meg i et av de tema som opptar meg mest, nemlig kontrollsystemer og dens virkning på kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon i organisasjoner. Jeg har opparbeidet meg en innsikt i et tema, som jeg opplever som viktig for mitt videre arbeid i organisasjoner. Jeg håper at andre også kan dra nytte av den kunnskapen min studies resultater har skapt.

Jeg er mange en stor takk skyldig ved avslutningen av denne prosessen. Først vil jeg uttrykke en stor takk til mine informanter som satte av tid i sin travle arbeidshverdag for å dele sine erfaringer. Dere ga meg et verdifullt empirisk grunnlag som jeg kunne drøfte. Videre vil jeg også takke min veileder, Terje Heskestad som har bidratt med konstruktive og gode tilbakemeldinger, samt hyggelig veiledning.

Jeg vil også rette en stor takknemlighet ovenfor min far. Takk for alle de mange timene du har brukt på å hjelpe, oppmuntre og støtte meg i denne prosessen. Jeg kunne ikke gjort dette uten deg.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min samboer og resten av min familie. Takk for tålmodighet, støtte og oppmuntring i denne prosessen. Nå ser jeg frem til å tilbringe mer tid sammen med dere.

Stavanger, mai 2018

Hanne Mari Bru

## Sammendrag

På bakgrunn av kritikken av tradisjonell økonomistyring har fått de siste årene, og økte krav til arbeidstakers initiativ i problemløsning i mange virksomheter, ønsket jeg å se nærmere på hvordan styringssystemer, særlig kontrollsystemer kan påvirke motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse i organisasjoner. Videre ønsket jeg også å se nærmere på om nyere styringsteorier som Beyond Budgeting kan være et bedre alternativ. Temaet for oppgaven er derfor å undersøke hvordan ansatte i virksomheter innenfor finansielle tjenester opplever styringssystemet i den organisasjonen de jobber i, og hvordan de vurderer ulike aspekter av økonomiske styringssystem kan virke inn på motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse blant ansatte.

For å få svar på denne problemstillingen ble det utført fem semi-strukturerte intervjuer i to organisasjoner i samme bransje, blant ledere og ansatte. Den ene organisasjonen hadde noe mer utstrakt bruk av formell kontroll som kan ligne på Beyond Budgeting, mens den andre hadde mer bruk av formell kontroll.

Funn indikerer, at informantene hadde noe ulike opplevelser om hvordan aspekter ved styringssystemer, særlig kontrollsystemer kan påvirke tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse. Kort oppsummert kan denne studien tyde på at det er enighet i at et styringssystem bør bestå av en viss grad av formell styring da dette gir felles retningslinjer, som oppleves å fremme god kvalitet på arbeidsutførelse, samt fremme organisatorisk tillit. Samtidig indikerer noen funn at den formelle kontrollen kan oppleves som detaljstyring av arbeidet, og på denne måten kan signalisere begrenset tillit til ansatte, noe som i sin tur kan svekke motivasjonen blant medarbeidere. Videre tyder denne studien på at uformell kontroll oppleves å legge til rette for en desentralisert organisasjonsstruktur, noe som kan gi positiv innvirkning på motivasjon og tillit. For stort innslag av uformell styring kan imidlertid på den andre siden, skape en ulik forståelse av overordnede mål for organisasjonen og denne måten gi grobunn for usikkerhet blant ansatte.

# 1. Innledning

Innledningsvis i det første kapittelet vil jeg presentere bakgrunn og motivasjon for hvorfor denne studien ble iverksatt. Følgende, blir oppgavens problemstilling presentert.

Problemstillingen vil legge grunnlaget for studien. Avslutningsvis i dette kapittelet vil studiens tilnærming og avgrensning, samt oppgavens disposisjon presenteres.

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Organisatorisk kontroll er en av ledelsens mest fundamentale og største utfordringer (Van Maanen & Barley, 1984). Nye arbeidsformer i det moderne arbeidsliv har gjort at kontroll blir vanskeligere og mer problematisk fordi det oppstår et stadig større behov for fleksibilitet, teknologiske endringer kommer raskere og oppgavene blir mer kompliserte. I tillegg stilles det spørsmål om kontrollsystemer bidrar til motivasjon, tillit og god kvalitet på arbeidet blant ansatte i organisasjoner. I de siste årene har imidlertid den tradisjonelle økonomistyringen med utstrakt bruk av formaliserte kontroller blitt møtt med kritikk med hensyn til å levere strategisk beslutningsstøtte og evne til å stimulere tillit og motivasjon i organisasjoner. Den voksende kritikken mot tradisjonelle styringssystemer er mye av drivkraften bak denne masterutredningen, samt et ønske om å studere opplevelsene av hvordan formelle og uformelle styrings- og kontrollsystemer kan ha innvirkning på tillit, kvalitet og motivasjon blant ansatte.

Som følge av kritikken av den tradisjonelle økonomistyringen har det dukket opp andre, nyere styringsteorier, som blant annet strategisk økonomistyring og Beyond Budgeting. Disse styringsteoriene legger i større grad vekt på at organisasjoner opererer i markeder som er mindre forutsigbare og mer dynamiske, samt inkluderer både atferdsmessige og motivasjonelle dimensjoner ved styringssystemer. Selv om implementering av Beyond Budgeting begynte allerede på 70-tallet av Svenska Handelsbanken, er denne styringsformen imidlertid et relativt nytt begrep, både i Norge, men også internasjonalt. Denne måten å styre på handler om å styre virksomheter uten budsjetter, og det argumenteres for at denne styringsformen kan bidra til en større ansvarsfordeling som følge av desentralisering, noe som kan fremme tillit, motivasjon og kvalitet i organisasjoner (Bogsnes, 2009). Dermed har nyere forskning begynt å se på hvordan relasjoner kan styres ved hjelp av tillit, istedenfor ved bruk av kontroll.

Selv om tradisjonell økonomistyring har blitt utsatt for kritikk, tyder nyere forskning på at tradisjonell økonomistyring kan fremme tillit, motivasjon og kvalitet blant ansatte i organisasjoner på grunnlag av blant annet koordinering og reguleringer for arbeidet, skaper dette et trygghet for arbeidsforholdet noe som kan fremme organisatorisk tillit, god kvalitet på arbeidet samt motivasjon (Weibel et al., 2016).

Bakgrunnen for denne studien er dermed et ønske om å finne ut hvordan ansatte i organisasjoner betrakter formelle og uformelle kontrollsystemer i den organisasjonen de jobber i, og hvordan ansatte opplever hvordan disse styringssystemene virker inn på tillit, motivasjon og kontroll.

## 1.2 Problemstilling

Jeg ønsker å studere hvordan styringssystemer ved bruk av kontrollsystemer kan virke inn på motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse blant ansatte i organisasjoner.

Gjennom å forske på motivasjon, tillit og kvalitet ved bruk av styringssystemer, ønsket jeg å finne ut hvilke fordeler og utfordringer det er knyttet til ulike styringssystemer, og om alternativ og nyere styringsform som Beyond Budgeting kan være et bedre alternativ enn den tradisjonelle økonomistyringen. Videre ønsket jeg også å forske på om styringssystemer medfører fordeler eller utfordringer som ikke er belyst i tidligere forskning og teori. På bakgrunn av valgt tema har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*”Hvordan oppleves styringssystemer, særlig kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon blant ansatte i organisasjoner?”*

Videre har jeg valgt å formulere tre forskningsspørsmål som vil gi en helhetlig analyse av konseptet ”kontroll, kvalitet, tillit og motivasjon” i organisasjoner, samt for å belyse problemstillingen. Disse ble som følger:

1. Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelsen?
2. Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke tillit?
3. Hvordan oppleves formelle kontrollsystemer å påvirke selvbestemmelse og motivasjon?

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge hvordan styringssystemer, med særlig vekt på uformelle og formelle kontrollmetoder kan oppleves å påvirke motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse i organisasjonen. Studien har som formål å gjøre dyptgående analyser og tolkninger av denne problematikken.

### **1.3 Tilnærming og avgrensning**

For å besvare denne problemstillingen har jeg gjennomført en kvalitativ studie, i form av intervju av to organisasjoner innenfor finansielle tjenester. Fokuset har vært på styringssystemet, og hvordan styringssystemets kontrollverktøy legger til rette for kvalitet på arbeidsutførelse, motivasjon og tillit blant organisasjonens medlemmer. Studiets datamaterialet er basert på fem semi-strukturerte intervjuer av ledere og medarbeidere i to organisasjoner, den ene med utstrakt bruk av uformell kontroll som kan ligne på Beyond Budgeting, den andre med noe mer utstrakt bruk av formell kontroll. Å inkludere informanter fra to organisasjoner ble gjort for å få en større bredde i synspunkter knyttet til problemstillingen, uten at det i denne studien er et mål eller mulig å sammenligne lederes og medarbeideres synspunkter. Jeg intervjuet ledere for å få en forståelse for hvordan styringssystemet fungerer, hvordan de leder sine ansatte og for å få et synspunkt på hvordan de betrakter konseptet ”kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet”. Videre intervjuet jeg medarbeidere for å forstå om de betrakter ”kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet” på samme måte, eller om det var noe ulike grader av synspunkt knyttet til disse to gruppene.

I denne utredningen har jeg valgt å studere organisasjoner som drives i Norge. Dette valget er gjort bevisst på grunn av begrensninger i tid og omfang innenfor en masterutredning. På grunnlag av disse rammene, vil denne studien også innebære et begrenset antall respondenter.

### **1.4 Disposisjon**

Masteroppgaven er inndelt i 6 kapitler. Første kapittel består av introduksjon av temaet jeg ønsker å rette fokus på og valg av problemstilling. I kapittel 2 gis det en presentasjon av det teoretiske grunnlaget for utredningen. Her presenterer jeg tradisjonelle og strategiske styringssystemer, Beyond Budgeting-filosofien, motivasjonsteorier, samt tillit og avslutningsvis i dette kapitlet, kontroll og tillit. Studiens metodiske valg vil bli presentert i



kapittel 3. I dette kapitlet vil jeg begrunne mitt valg av forskningsmetode og vise til hvordan forskningen har blitt gjennomført. Presentasjon av funn vil bli gjennomgått i kapittel 4. I kapittel 5 vil det de presenterte funnene bli diskutert mot teori og tidligere forskning. Kapitlet er strukturert på en måte, slik at jeg forsøker å svare på de tre formulerte forskningsspørsmålene. Avslutningsvis, i kapittel 6 vil det gis en konklusjon som svarer på problemstillingen, hvor det videre vil bli diskutert metodiske betraktninger, studiens implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

## **2. Teoretisk rammeverk**

I den teoretiske fremstillingen vil jeg først beskrive hva et økonomisk styringssystem er og hvordan ulike syn på styringssystemene kan være med å påvirke motivasjon og tillit og kritikken knyttet til den tradisjonelle økonomiske styringen. Deretter vil det bli presentert ledelsesfilosofien Beyond Budgeting. Delkapittelet Beyond Budgeting vil ta for seg de 12 overordnede prinsippene som er utarbeidet for implementering av Beyond Budgeting, med et spesielt fokus på tillit og motivasjon i organisasjoner. Videre vil jeg komme inn på ulike motivasjonsteorier og koble disse opp mot ulike former for styringssystem. Avslutningsvis, i teorikapittelet vil det bli presentert et delkapittel som omhandler tillit og kontroll. Dette delkapittelet vil beskrive ulike former for tillit, og hvordan kontroll kan påvirke tillit i organisasjoner.

### **2.1 Økonomisk styringssystem**

For å kunne forstå hvilken effekt et valg av økonomisk styringssystem kan ha på konseptet ”kontroll, kvalitet, motivasjon og tillit” i en virksomhet kan det være hensiktsmessig å ha en forståelse av hva et økonomisk styringssystem er. I denne sammenheng er det også av betydning å ha innsikt i hvilken utvikling styringssystemene har hatt.

#### **2.1.1 Hva er et økonomisk styringssystem?**

En vanlig oppfatning er at formålet med økonomisk styringssystem er bruk og tolkning av informasjon som skal hjelpe ledelsen å ta avgjørelser som gir korrekt bruk av organisasjonens ressurser (Malmi & Brown, 2008). Det er imidlertid noe ulike oppfatninger om hva styringssystemet innebærer. Dette har sammenheng med hvordan en oppfatter formålet med styringssystemet er. Chenhall (2003, s. 129) definerer et økonomisk styringssystem som en samling av praksiser som brukes for å oppnå et overordnet mål. Denne informasjonen blir benyttet for å sikre seg om at atferden og beslutningene til medlemmene i en organisasjon er konsistent med organisasjonens overordnede mål og strategier. Merchant & Van der Stede (2007) argumenterer på sin side, inspirert av Simmonds (1981) for en strategisk bruk av styringssystemet, hvor ansattes myndiggjøring står i sentrum og hvor ansatte har klar oppfatning av organisasjonens kjerneverdier og mål. Styringssystemer har to komplementære og gjensidige roller. Det brukes for å utøve kontroll over oppnåelsen av organisasjonsmål,

men også for å gjøre det mulig for ansatte å søke etter muligheter og løse problemer (Ahrens & Chapman, 2004; Chenhall & Morris, 1995; Simons, 1995; Zimmerman, 2005).

Chenhall (2003) sin definisjonen er mer i tråd med den tradisjonelle budsjetteringstenking hvor styringssystemet har som formål og å etablere detaljerte og tallfestede indikatorer på basis av dette å kunne allokere ressurser mest mulig effektivt for å nå overordnede mål. Budsjettet blir brukt for å kontrollere for organisasjonens atferd og beslutningstaking. Tradisjonell økonomistyring kan videre kobles opp mot formelle kontrollsystemer, som har som formål overvåke individers atferd. Innenfor formell kontroll kan man skille mellom kontroll over utfall og kontroll over atferd (Eisenhardt, 1985; Langfield-Smith & Smith, 2003; Ouchi, 1979). Kontroll over atferd kan relateres til regler og operative prosedyrer, mens kontroll over utfall kan innebære eksempelvis prestasjonsmåling. Nyere litteratur hevder at tradisjonelle styringssystemer med fokus på formelle kontroller kan, i noen tilfeller påvirke positivt på medarbeiderens organisatoriske tillit og motivasjon (Weibel et al., 2016).

Merchant & Van der Stede (2007) sin definisjon henger mer sammen med en fleksibel styringsmodell. Formålet med en fleksibel styringsmodell er å fremme en kultur hvor ansatte har en klar oppfatning av organisasjonens kjerneverdier og mål. Dette samsvarer med det man gjerne kaller for uformell kontroll. Denne formen for kontroll vil i varierende grad være tilstedeværende i enhver organisasjon (Langfield-Smith & Smith, 2003; Ouchi, 1979,). Uformell kontroll kan være assosiert med en form for sosial kontroll som kan springe ut fra delte normer og verdier i en organisasjoner. En slik type kontroll vil være i organisasjonens interesse for å sikre at organisasjonens medlemmer har mål og verdier som er konsistent med virksomhetens mål og verdier. Hensikten med en mer strategisk bruk av styringssystemer er at organisasjonens medlemmer skal kunne styre arbeidshverdagen sin selv, og i en mindre grad være bundet opp til regler og prosedyrer i regi av budsjettet. Det er imidlertid knyttet en bekymring for kontrollproblemer dersom man velger å ta bort budsjettet til fordel for en mer strategisk styringstilnærming. Til tross for denne bekymringen har det i de siste årene blitt et stadig økende fokus på koblingen mellom strategi og styringssystemer i organisasjoner. Bakgrunnen for dette ligger i et ønske om å inkludere atferdsmessige og motivasjonelle dimensjoner i en organisasjon som en del av styringssystemet.

De nevnte tilnærmingene til økonomiske styringssystemer kan tenkes å ha ulik innvirkning på ansattes tillit og motivasjon. I Chenhall (2003) sin tilnærming er hovedvekten å styrke

ledelsen muligheter for å styre og ha kontroll, mens Merchant og Van der Stede (2007) sin tilnærming har et større fokus på at de ansatte internaliserer virksomhetens verdier og involvere de ansatte i utformingen av arbeidet. I tråd med moderne motivasjonsteorier som teori X og Y (McGregor, 1960) og selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2017) kan en strategisk styringsmodell ha større potensiale for å fremme motivasjon og tillit i en organisasjon. I det følgende vil jeg derfor gå mer innpå strategisk økonomistyring.

### **2.1.2 Strategisk økonomistyring**

I nyere tider har økonomistyringslitteraturen fokusert på koblingen mellom strategi og styringssystemene i organisasjoner. Argumentene er at økonomiske styringssystemer bør være en betinget del av virksomhetens strategi og at styringssystemer bør utformes etter valgt strategi og posisjonering (Bjørnenak, 2003). Bjørnenak (2003) argumenter for at strategisk økonomistyring er en bedre måte å styre en organisasjon på, da denne retningen prøver å koble både eksterne og interne forhold sammen, samt den atferdsmessige og motivasjonelle dimensjonen i en organisasjon.

Strategiske styringssystemer har sitt utspring i kritikken rettet mot de tradisjonelle økonomistyringssystemenes manglende evne til å legge vekt på motivasjonelle og atferdsmessige dimensjoner i en virksomhet, samt et ensidig fokus på de interne forholdene i en organisasjon. Begrepet strategisk økonomistyring ble først lansert av Simmonds i 1981. Simmonds (1981) argumenterte for at økonomisk styring hadde vært internt orientert, og mente grunnlaget for økonomisk styring burde omfatte intern og ekstern informasjon så vel som finansiell og ikke-finansiell informasjon. Ikke-finansiell informasjon kan betraktes som informasjon som økonomisk informasjon som ikke så lett lar seg mål, og som innebærer atferdsmessige og motivasjonelle dimensjoner. Videre hevder Simmonds (1981) at økonomistyring i all hovedsak dreier seg om innhenting av informasjon om virksomheten og virksomhetens konkurrenter med formål om å utvikle og overvåke virksomhetens strategi. På denne måten etablerte Simmonds (1981) en kobling mellom økonomistyring og strategi.

I tillegg til Simmonds lansering av begrepet strategisk økonomistyring oppstod ”Relevance lost” debatten på 1980- og 1990-tallet (Johnson & Kaplan, 1987). Denne debatten dreide seg om kritikk rettet mot den tradisjonelle økonomistyringens manglende evne når det gjelder strategisk beslutningsstøtte. Et viktig argument i denne kritikken var om styringssystemene i

virksomheter klarte å få tak i aktuell og god informasjon for beslutningstakere. Nå, i dag dreier debatten seg om det tradisjonelle budsjettet har evne til å produsere relevant nok informasjon, samt om denne formen for styring inkludere motivasjonelle og atferdsmessige perspektiver. Noen mener at budsjettet bør forbedres som et styringsverktøy, mens andre mener det bør kuttes helt ut.

Hope og Fraser (2003) har også rettet en kritikk mot at den tradisjonelle økonomistyringen ikke gir rom for kreativitet, samt at det er et dårlig utgangspunkt for prestasjonsmåling noe som kan gi konsekvenser i form av lavere motivasjon og en følelse av å ikke bli gitt tillit. Denne kritikken blir også støttet av Verburg et al., (2017). Et sentralt argument her er at når ansatte måles ut ifra budsjett er de ikke villige til å ta risiko utover budsjettet, fordi ansatte ikke vil bli belønnet for prestasjoner som overstiger budsjettkravene. Det argumenteres videre for at ansatte da blir mindre kreative og at motivasjonen kan svekkes på grunn av at de ikke ser etter andre alternativer utover det som er innlemmet i budsjettet, noe som kan føre til at innovasjon reduseres (Hope & Fraser, 2003). I tillegg kan det hevdes at i det tradisjonelle styringssystemet er budsjett bedriftens mål kun uttrykt i kvantifiserbare mål og kan dermed ikke inkludere alt som burde vært kontrollert i en virksomhet (Hope & Fraser, 2003). Hope og Fraser (2003) argumenterer videre for at et ensidig fokus på målene som er uttrykt i tall, kan gå på bekostning av aspekter ved virksomheten som er viktige, men som ikke kan måles. Det kan eksempelvis være viktig for ansatte å føle selvbestemmelse i arbeidshverdagen, da det kan fremme en autonom motivasjon og bedre kvalitet på arbeidet. Dette er imidlertid vanskelig å måle. Dermed kan bruk av tradisjonell økonomistyring med bruk av budsjett som utgangspunkt for prestasjonsmåling og atferdskontroll ha ulemper for en organisasjon som er avhengig av at ansatte bidrar til nye og kreative løsninger.

På bakgrunn av kritikken som er rettet mot det tradisjonelle økonomistyringen, har en ny og mer strategisk retning kommet på banen. Strategisk økonomistyring har innført en rekke nye begreper som Balanced Scorecard, Activity Based Costing og Strategic Cost Management. Felles for disse retningene er at de alle hevder å representerte en strategisk orientering i økonomistyringen (Bjørnenak, 2003). Formålet med strategisk økonomistyring er å prøve å redusere de negative konsekvensene som oppstår ved bruk av budsjett, for eksempel ved at de i stor nok grad fanger opp kulturelle og motivasjonelle aspekter ved virksomhetene som har betydning for virksomhetens produktivitet og evne til å tilpasse seg endringer i omgivelser. Dette kan gjøres ved å kombinere nye styringsverktøy med budsjettet eller

erstatte budsjettet helt. Hope og Fraser (2003) har utviklet en styringsmodell, også kalt en ledelsesfilosofi, Beyond Budgeting som er et alternativ til den tradisjonelle økonomistyringen og som en del av den strategiske økonomistyringen. Dette er en tilnærming til økonomistyring som i større grad inkluderer kulturelle og motivasjonelle sider ved økonomistyringen, og derfor særlig relevant for problemstillingen i denne oppgaven.

## **2.2 Beyond Budgeting**

Gjennom de siste årene har det blitt argumentert for at tradisjonell økonomistyring har mistet sin relevans i moderne virksomheter, fordi tradisjonell økonomistyring ikke klarer å tilfredsstille behovet til informasjon for hos effektiv ledelse i organisasjoner (Goode & Malik, 2011; Rickards, 2006). Endringer i omgivelser er mye av drivkraften bak behovet for nye styringssystemer, og Beyond Budgeting kan karakteriseres som én av disse nye måtene å styre på (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Hovedårsaken for at Beyond Budgeting er implementert i flere organisasjoner de siste årene, er at globalisering og teknologi har akselerert og omgivelsene har blitt mindre forutsigbare og mer dynamiske. Denne nyere ledelsesfilosofien har vokst frem som en konsekvens av den voksende kritikken mot bruken av budsjetter. Formålet med Beyond Budgeting-filosofien er å styre virksomheter på en måte som tar virkeligheten på alvor, hvor man skaper menneskelige organisasjoner.

Beyond Budgeting baserer seg blant annet på behovet for desentralisert beslutningsmyndighet, hvor ansvar og oppgaver blir overført til lavere nivåer i styringssystemet. Dette kan gi positive effekter som motivasjon og tillit hos organisasjonens medlemmer (Bogsnes, 2009). Mye av drivkraften bak dette styringssystemet handler om forståelse for svakheter eller begrensninger ved tradisjonell budsjettstyring. Kritikken dreide seg om de atferdsmessige sidene, som opportunistiske spill om å samle budsjettmidler i begynnelsen av perioden og overforbruk på slutten av perioden. Bogsnes (2009) argumenterer for at budsjettet bidrar for lite til verdiskapende styring, og at man ikke får ut potensiale i organisasjonen. I tillegg til dette argumenterer Bogsnes (2009) at gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte er en sentral faktor for en virksomhets effektivitet og omstillingsevne, og dermed aspekter som må vektlegges i økonomiske styringssystemer. Nedenfor presenteres viktige prinsipper Beyond Budgeting, med særlig vekt på hvordan disse prinsippene er relatert til tillit og motivasjon blant arbeidstakere.

## 2.3 Beyond Budgeting – 12 prinsipper

Beyond Budgeting-filosofien baserer seg på tolv prinsipper som er utarbeidet av Beyond Budgeting Round Table (BBRT). BBRT ble opprettet i 1997, hvor formålet var å skaffe mer informasjon om et mangfold av aspekter ved virksomhetsstyring uten budsjetter. Prinsippene er ment som en veiledning for implementering av Beyond Budgeting for organisasjoner. Dermed består modellen av seks ledelsesprinsipper og seks prosessprinsipper. Formålet med denne filosofien er å prøve å kombinere disse prinsippene for å frem potensialet i organisasjonen, skape en gjensidig tillit mellom arbeidstakere og ledere, samt fremme motivasjon og innovasjon i virksomheter (Hope & Fraser, 2003; Bogsnes, 2009). På BBRT sine hjemmesider argumenterer de for at dette er en holistisk modell som bør sees i en helhet. De ulike prinsippene kan vektlegges forskjellig hos hver enkelt virksomhet, og dermed finnes det heller ingen oppskrift å følge ved implementeringen av Beyond Budgeting-filosofien.

### 2.3.1 Prosessprinsipper

1. *Rytme*: styringssystemet bør organiseres dynamisk rundt organisasjonens rytmer og hendelser, ikke bare rundt kalenderåret. Tilpasning av produksjon og ressursbruk bør skje etter kundeetterspørsel fremfor å operere etter faste tall og mål. Hope og Fraser (2003) argumenterer for at en slik koordinering kan oppmuntre til mer samarbeid og tillit innad i en organisasjon.
2. *Målsetting*: Hope og Fraser (2003) hevder at det bør benyttes relative mål både internt og eksternt for kontinuerlig forbedring og maksimering av prestasjonsmålet.
3. *Planlegging*: Hope og Fraser (2003) argumenterer for at den tradisjonelle økonomistyringen baserer seg for mye på en forhåndsbestemt plan som gjør at det blir vanskelig å tilfredsstille endrede behov hos sine kunder, ansatte og aksjonærer. Dette prinsippet hevder at en mer kontinuerlig og inkluderende planlegging gjør at virksomheter blir bedre forberedt på å takle endringer både eksternt og internt i en organisasjon.
4. *Ressursallokering*: Fokuserer på et mer kostnadsbevisst tankesett ved å gjøre ressurser tilgjengelig etter behov og ikke gjennom detaljerte årlige budsjettbevilgninger. En del av desentraliseringspolitikken går ut på å gi enheter på lavere nivåer myndigheter til å fordele ressurser, noe som gjør det raskt og enkelt å få godkjenning når det er behov

for det. Ved å gi ansvar til enheter på lavere nivåer i organisasjonen for ressursbruk kan dette bidra til å gi et sterkt eierskap til organisasjonen, redusere sløsing av overforbruk og ressurser, samt bidra til å styrke motivasjon og gi en følelse hos medarbeidere av å bli gitt tillit.

5. *Prestasjonsevaluering*: Kontroll bør baseres på raske og hyppige tilbakemeldinger, slik at kontrollsystemene stimulerer for læring og utvikling. Det argumenteres at det er en bedre måte å utføre kontroll på, enn å basere kontroll med et ensidig fokus på måling og belønning. I motsetning til å fokusere på hva som gikk galt, slik som den tradisjonelle økonomistyringen legger vekt på, er formålet med prestasjonsevaluering innen Beyond Budgeting å rette oppmerksomheten på hva som forventes i fremtiden.
6. *Belønning*: prinsippet om felles belønninger basert på felles suksess er et viktig prinsipp innenfor Beyond Budgeting. Belønninger skjer ikke etter fastsatte mål eller prestasjonskontrakter, men etter relative mål og konkurranse (Hope & Fraser, 2003). Ved å belønne for felles suksess unngår man ”prinsipal-agent” problematikken, fordi gode resultater i én enhet belønnes ikke med mindre det gjenspeiles i hele organisasjonen.

### **2.3.2 Ledelsesprinsipper**

7. *Hensikt/formål*: Motivere og inspirere ansatte rundt dristige og edle oppgaver, ikke rundt kortsiktige finansielle mål.
8. *Verdier*: Det skal være et styringsverktøy basert på gjensidig tillit der man styrer gjennom noen klare verdier, mål og grenser. Beyond Budgeting-filosofien legger vekt på at man ikke skal styre etter detaljerte regler og budsjett. For mye detaljerte regler kan gi begrensninger hos ansatte ved at de ikke klarer å være utforskende og kreative. Dermed kan de være bedre med noen få og klare regler for en virksomhet for å fremme motivasjon og nytenkning.
9. *Gjennomsiktighet*: Prinsippet om gjennomsiktighet legger vekt på at informasjonen bør være åpen og gjennomsiktig for selvledelse. Informasjonen bør ikke begrenses og kontrolleres av en sentralisert ledelse. Ved å ha åpen informasjon kan dette bidra til å skape tillit. Mindre åpen informasjonsflyt kan skyldes mangel på tillit, noe som videre kan føre til økt kontroll (Bogsnes, 2009). Et velfungerende informasjonssystem kan



bidra til at ansatte har mulighet til å fatte riktige beslutninger basert på god informasjon.

*10. Organisering:* prinsippet organisering legger vekt på en desentralisert organisasjonsstruktur, hvor hensikten er å gi ansvarsområder nedover i organisasjonen. Ved å ha desentralisert organisasjonsstruktur vil de ansvarlige få frihet til å styre sine ressurser og er ansvarlige for egne resultater (Hope og Fraser, 2003). De argumenterer videre at dette er med på å skape en gjensidig avhengighet mellom teamene, og ved å gi ansvar nedover i organisasjonen bidrar det til bedre beslutninger. Videre kan en desentralisert modell bidra til en større beslutningsfrihet i arbeidet hos den enkelte medarbeider, og dermed kan det oppstå en følelse hos medarbeideren av å bli gitt tillit.

*11. Autonomi og tillit:* Man bør gi ansatte frihet til å handle, og stole på at de tar riktige valg uten å detaljstyre dem. Som nevnt i introduksjonen til disse prinsippene argumenterer Bogsnes (2009) for at tillit er noe av det viktigste innenfor Beyond Budgeting. Når en leder gir fra seg myndighet til sine ansatte kan dette resultere i at ansatte blir mindre passive og mer motiverte da det kan oppstå en følelse av å bli gitt tillit.

*12. Kunder:* Ansatte som jobber med kunderelasjoner, skal få ta avgjørelser som er basert på kundens behov og deres beste. Dette prinsippet legger vekt på at det er ansatte som jobber i kunderelasjoner, som best kjenner til kundens behov burde beslutningsgrunnlaget ligge hos ansatte og ikke hos lederen. I den tradisjonelle økonomistyringen blir imidlertid beslutningene tatt sentralt av ledelsen som nødvendigvis ikke kjenner til kundens behov. Dette prinsippet legger videre vekt på at å spesialisere team ved å sette sammen ansatte med ulike fagkunnskap, kan dette bidra til kunnskapsdeling som finner frem til de beste løsningene basert på kundens behov. Dette kan være med å bidra til å sikre kvaliteten i arbeidet.

Prinsippene som er beskrevet ovenfor, er illustrert i figuren på neste side.

## Beyond Budgeting - the adaptive management model

Leadership principles	Management processes
1. <b>Purpose</b> - Engage and inspire people around bold and noble causes; <b>not around short-term financial targets</b>	7. <b>Rhythm</b> - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; <b>not around the calendar year only</b>
2. <b>Values</b> - Govern through shared values and sound judgement; <b>not through detailed rules and regulations</b>	8. <b>Targets</b> - Set directional, ambitious and relative goals; <b>avoid fixed and cascaded targets</b>
3. <b>Transparency</b> - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; <b>don't restrict it</b>	9. <b>Plans and forecasts</b> - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; <b>not rigid and political exercises</b>
4. <b>Organisation</b> - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; <b>avoid hierarchical control and bureaucracy</b>	10. <b>Resource allocation</b> - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; <b>not through detailed annual budget allocations</b>
5. <b>Autonomy</b> - Trust people with freedom to act; <b>don't punish everyone if someone should abuse it</b>	11. <b>Performance evaluation</b> - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; <b>not based on measurement only and not for rewards only</b>
6. <b>Customers</b> - Connect everyone's work with customer needs; <b>avoid conflicts of interest</b>	12. <b>Rewards</b> - Reward shared success against competition; <b>not against fixed performance contracts</b>

Figur 1 – Beyond Budgeting sine tolv prinsipper (BBRT, 2016)

Bourmistrov og Karbøe (2013) argumenterer at disse 12 prinsippene kan bidra til at ansatte i organisasjonen blir mer ansvarlig for egne avgjørelser, på grunnlag av at det blir en mer frihet i løsningene av arbeidsoppgaver, og man blir mindre påvirket av regelbasert styring fra en sentralisert ledelse. Videre kan mer frihet i arbeidsoppgaver gi en ansvarsfølelse hos ansatte og en følelse av å bli gitt tillit. Bourmistrov og Karbøe (2013) hevder imidlertid at dersom implementering av Beyond Budgeting skal være suksessfull, er en viktig forutsetning at alle nivåer i organisasjoner har forståelse for endringen. Dersom endringen ikke blir møtt med forståelse, kan det føre til redsel og avslag hos ansatte og ledere. Dermed kan implementeringen virke mot sin hensikt.

I henhold til denne oppgaven som omhandler kontroll, kvalitet, tillit og motivasjon vil både prinsippene som særlig omhandler tillit og motivasjon være av interesse for å få en bedre forståelse for hvordan styringssystemets bruk av kontrollverktøy kan virke inn på motivasjon og tillit i organisasjoner.

### 2.4 Tradisjonell budsjettering versus Beyond Budgeting

De siste årene er det blitt gjort studier vedrørende tradisjonelle eller alternative styringsformer har en bedre og mer positiv innvirkning på organisasjoner. Selv om tradisjonell økonomistyring har møtt sterk kritikk blant forskere, er denne formen for styring fortsatt universelt brukt og det ser ut som de fleste bedrifter ikke har planer om å forlate denne formen

for styring (Mang, 2016). Litteraturen (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003) antyder at utilfredsheten med budsjettering i praksis foregår mellom to fronter: de som ønsker å forlate tradisjonell økonomistyring og de som ønsker å forbedre den. Budsjetter i den tradisjonelle styringen brukes til planlegging, koordinering og evaluering av aktiviteter samt motivasjon og evaluering av personalets ytelse og på den måten en vesentlig og viktig faktor for å lykkes som organisasjon (Dugdale & Lyne, 2006).

Dugdale & Lyne (2006) undersøkte finansielle og ikke-finansielle styringsmåter blant ledere i 40 britiske selskaper, og studien deres indikerer at tradisjonell budsjettering er eksisterende og bra. Lederne i denne undersøkelsen bekreftet viktigheten av budsjetter, og de innrømmet at budsjetter brukes til planlegging, kontroll, ytelsesmåling, koordinering og kommunikasjon. Disse lederne var også uenige i kritikken mot den tradisjonelle økonomistyringen om at budsjettering fører til dysfunksjonell oppførsel eller gir liten eller ingen verdi. Faktisk så rapporterte mer en halvparten av respondentene i denne undersøkelsen at det imidlertid var ønskelig med mer sofistikert tradisjonell budsjettering og strammere økonomiske formaliserte kontroller (Dugdale & Lyne, 2006).

I følge Libby og Lindsay (2010) som også har gjennomført en studie blant ledere som arbeider i organisasjoner, blir budsjetter brukt til kontrollformål i organisasjoner og denne studien viser til at organisasjoner ikke hadde planer om å overgi bruk av tradisjonell budsjettering i nær fremtid. Disse to eksemplene ovenfor illustrerer at tradisjonell økonomistyring blir brukt av de fleste organisasjoner den dag i dag.

I følge Rickards (2006) er en av hovedgrunnene for at organisasjoner fremdeles benytter seg av tradisjonell økonomistyring, og ikke planer om å fornye seg fordi prinsippene for implementering av Beyond Budgeting er for generelt formulert. Videre hevder Rickards (2006) at denne modellen ikke er passende for alle organisasjoner, da modellen legger som grunnlag at organisasjoner opererer i et konkurransemarked som stadig øker og er mer dynamisk. Likevel, sies det på nettsidene til Beyond Budgeting, at prinsippene er ment som en veiledning og ikke som en oppskrift til hvordan man skal implementere denne filosofien. Rickards (2006) argumenterer for at disse omgivelsene ikke alltid er tilfelle for alle slags typer organisasjoner. På bakgrunn av dette antyder Rickards (2006) at organisasjoner som ikke opererer i slike markeder, kan ha vanskeligheter med å implementere Beyond Budgeting

sine prinsipper. Følgende anslår Rickards (2006) at Beyond Budgeting kun egner seg for 10-20% av de større budsjetterings-bedriftene, noe med andre ord indikerer et få antall brukere.

Selv om det er knyttet flere fordeler til Beyond Budgeting, argumenterer forskerne i eksemplene ovenfor at Beyond Budgeting fortsatt er i tidlig utviklingsfase, og at konseptet trenger videre forskning, utvikling og praktisk gjennomføring før et reelt gjennombrudd av denne styringsformen er oppnådd (Dugdale & Lyne, 2006; Libby & Lindsay, 2010; Rickards, 2006). Selv om tradisjonell økonomistyring kan i noen tilfeller være upassende for det nåværende arbeidsmiljøet i organisasjoner er det fremdeles et populært styringssystem i organisasjoner. Videre kan det også være vanskelig å forlate den tradisjonelle økonomistyringen som er innebygd i en forretningskultur.

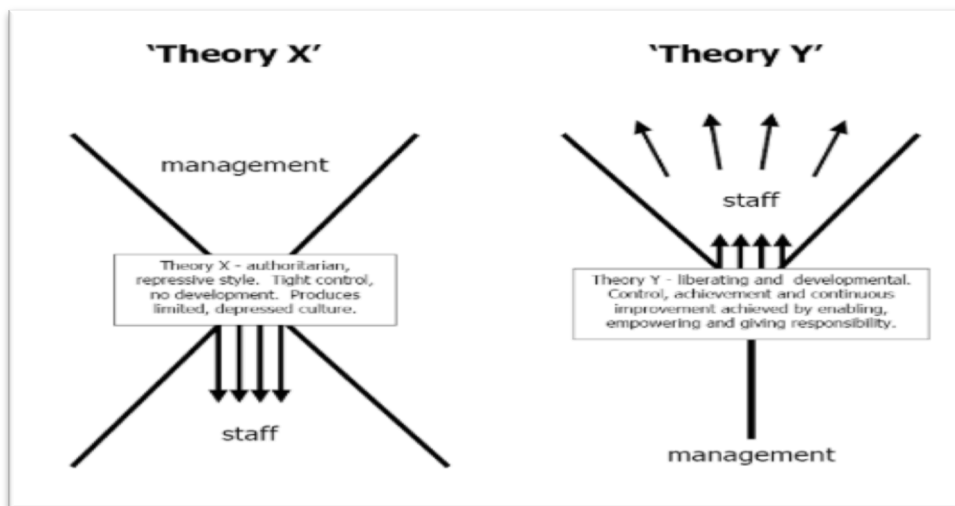
Kontrollverktøy brukes for et mål på prestasjoner hos ansatte og for å sikre at organisasjonens medlemmer jobber mot styringssystemets fastsatte visjoner og mål. For å kunne få en bedre forståelse hvordan kontrollsystemer kan virke inn på tillit og motivasjon, vil det nedenfor diskuteres ulike motivasjonsteorier. Gode relasjoner er viktige for å en autonom motivasjon for jobben man gjør og for å skape gode relasjoner er det viktig at man opplever tillit.

## **2.5 Motivasjonsteorier**

For å kunne få en forståelse for hvordan ulike styringssystemer kan ha innvirkning på motivasjon blant ansatte i organisasjoner, er det hensiktsmessig å få en forståelse av ulike motivasjonsteorier.

### **2.5.1 Teori X og Y**

Teori X og Y er en grunnleggende ledelsesteori som ble lansert i boka *The human side of enterprise* av McGregor (1960). Denne teorien skiller hvilken type motivasjon arbeidstakere i organisasjoner styres av, og prøver å forklare lederens syn på sine ansatte og ikke måten en leder oppfører seg på. Teorien legger imidlertid ikke vekt på ledelsens atferd, men ledelsens holdninger.



Figur 2: Teori X og Y (McGrgor, 1960), (E-studier, 2016)

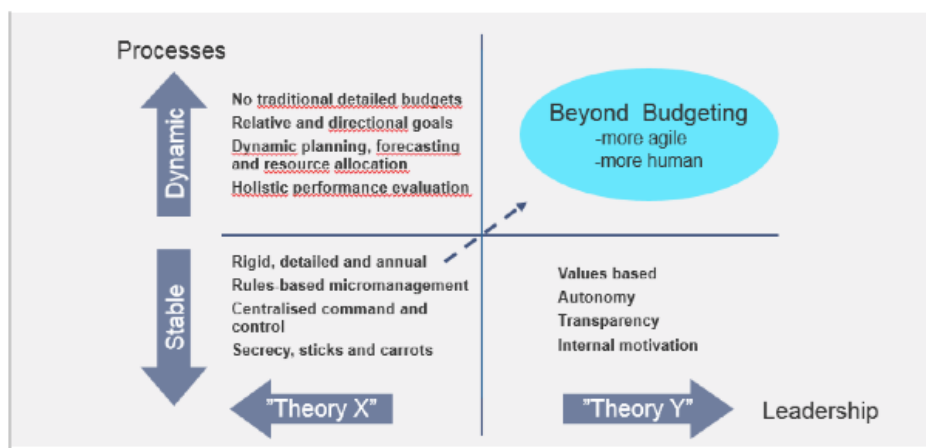
Figur 2 illustrerer at ledelse basert på teori X, legger til grunn at mennesker er late, mangler ambisjoner og ikke liker endringer. Denne teorien viser til at formell styring og kontroll er nødvendig for å kunne motivere medarbeidere mot organisasjonens fastsatte mål.

Styringssystemet er sentralisert og preges av et tradisjonelt syn på kontrollsystemer, hvor det er smale ansvarsområder hos organisasjonens medlemmer. Teorien beskriver at ansatte jobber for å tjene penger, og motiveres dermed av å få mer penger eller fritid. Dette kan man karakterisere som ansatte som er ytre motiverte, og som krever belønninger og struktur i arbeidshverdagen for å fremme motivasjon. McGregor (1960) argumenterer videre at ledere som praktiserer teori X, kan bruke belønninger eller straff for å få ansatte til å gjøre jobben for at organisasjonen skal nå sine organisatoriske mål.

Konsekvensen av en tro på teori X kan føre til mistillit i organisasjonen på bakgrunn av at ledelsen ikke stoler på at jobben blir gjort av medarbeidere uten restriktive tilsyn og en straffende atmosfære. Teorien legger til grunn en tro på at mennesket motiveres av belønninger og straffes dersom jobben ikke blir gjort på måten ledelsen ønsker. Dette kan gi negative konsekvenser i form av lavere motivasjon blant ansatte. Det er også en motpol til Beyond Budgeting-filosofien som viser til at tillit er noe av det mest sentrale i organisasjoner, og at man må gi frihet i arbeidsutførelsen for å generere motivasjon og tillit i organisasjoner.

Teori Y, tar et motsatte utgangspunktet enn teori X og henger mer sammen med strategisk økonomistyring og ledelsesfilosofien Beyond Budgeting. Teori Y legger til grunn at mennesker er mer aktive enn passive og å prestere uten kontinuerlig styring. Teorien viser til at ledere som praktiserer denne teorien har en tro på at de ansatte er de mest verdifulle ressursene i en organisasjon, er autonomt motiverte og jobber bedre uten få belønninger for

arbeidet (McGregor, 1960). Videre, viser teorien til at ansatte tar fullt ansvar for arbeidet, er kompetente og trenger ikke detaljert styring for å levere arbeid med god kvalitet. Teorien kan kobles til en mer desentralisert styringsform, der man fordeler ansvarsområder nedover i organisasjonen. Et syn på denne teorien kan muliggjøre mer effektive og produktive beslutninger (Bogsnes, 2012). Videre kan desentralisert styring også bidra til høyere ytelse og opprettholdelse av konkurransedyktig drift, samtidig gi mer kompetanse blant ansatte, kostnadsreduksjon og bidra til mer engasjerte og motiverte ansatte. Bogsnes (2012) argumenterer imidlertid at vi befinner oss i en kunnskapsøkonomi, og den viktigste ressursen til konkurransemessige fortrinn er i dag de ansattes kompetanse. Dermed legges det vekt på i en desentralisert styringsform at ledelse må tilpasses etter disse y-ansatte i organisasjoner. Denne sammenhengen kan vises i figuren under, hvor man ser på ledelsesprinsippene og prosessprinsippene utviklet i Beyond Budgeting sin sammenheng.



Figur 3 – Beyond Budgeting sine to dimensjoner (Bogsnes, 2012)

McGregor (1960) argumenterer for at dersom ledelsen er tilhenger av denne teorien, er det større muligheter for å utvikle et tillitsklima. En leder som har tro på denne teorien leder gjennom å skape en autonom motivasjon for å utføre arbeidet på en best mulig måte. Stewart (2010) argumenterer for at den beste måten å lede disse menneskene på er gjennom minimal bruk av kontroll og gi den frihet (selvbestemmelse) i arbeidsoppgavene. Ved å gi frihet i arbeidsoppgavene, kan dette bidra til å skape en autonom motivasjon for arbeidet, samt skape en organisatorisk tillit.

## 2.5.2 Selvbestemmelsesteorien

En annen motivasjonsteori som kan ha betydning for lederes måte å fremme motivasjon blant ansatte, kalles selvbestemmelsesteorien. Denne teorien ble innført i 1985 av to av verdens fremste motivasjonseksperter, Deci og Ryan.

Ryan & Deci (2017) legger til grunn i denne teorien at mennesket er et aktivt vesen av natur, og at menneskets atferd styres, utvikles og finjusteres av indre prosesser. De argumenterer for at mennesket aktivt prøver å få kontroll på miljøet og de kreftene som påvirker mennesket selv. For at mennesket skal få en autonom motivasjon, er det særlig tre menneskelige behov Deci og Ryan (2017) argumenterer for:

1. Behovet for autonomi (selvbestemmelse)
2. Kompetanse
3. Tilhørighet og relasjoner

Selvbestemmelsesteorien legger vekt på autonom motivasjon. Ideelt skal en drives av autonom motivasjon, som kan beskrives som en naturlig motivasjon som kommer innenfra, og som fører til adferd vi faktisk har lyst til å bedrive. Det er ofte ikke et realistisk driv for atferd. Autonom motivasjon inkluderer derfor motivasjon preget av at en ser arbeidsoppgaver som meningsfulle eller viktige (Gagne & Deci, 2005).

Fra selvbestemmelsesteorien kan en utlede at arbeidsoppgavene til en ansatt bør være utformet på en måte som gir frihet til å selv påvirke hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Tilbakemeldinger bør utformes slik at arbeidstakeren opplever å være kompetent og føler tilhørighet til medarbeidere og organisasjonen. Frihet i arbeidsoppgaven vil kunne gi høyere grad av medbestemmelse på grunn av sterkere involveringer, forpliktelse og engasjement. Videre kan frihet i arbeidsoppgavene og tilbakemelding som styrker opplevelse av kompetanse gjøre at ansatte utvikler og bruker sine ferdigheter og kompetanse, samt jobber smartere. En viktig forutsetning for denne teorien er imidlertid at medarbeidere opplever at man bidrar til et større fellesskap, som viser til behovet for tilhørighet. For at en arbeidstaker skal få autonom motivasjon for jobben, må disse tre grunnleggende menneskelige behovene være på plass i en organisasjon.

Disse tre grunnleggende behovene har også vist seg som å være viktige, da ledelsesfilosofien Beyond Budgeting legger til grunn behovet for autonomi, relasjoner og kompetanse i sitt

forslag om implementering av Beyond Budgeting i organisasjoner. Det er også vist i nyere tid at autonomt motiverte personer leverer bedre prestasjoner på jobben og opplever mindre grad av stress og sykefravær (Kuvaas, 2013). I tillegg argumenterer Verburg et al. (2017) at autonomt motiverte personer viser til høyere samarbeidsevne og tilknytning til organisasjonen, samt engasjerer til mer kunnskapsdeling.

For å kunne få en forståelse over hvordan motivasjon kan påvirkes av ulike tilnærminger til økonomisk styring, vil det i neste delkapittel gå nærmere inn på hvordan kontroll gjennom incentivsystemer kan virke inn på motivasjonen blant ansatte i organisasjoner. Grunnlaget for at incentivsystemer blir nevnt knyttet til denne studien, er at incentivsystemer er en vanlig praksis innenfor organisasjoner ved bruk av formelle styringssystemer, fordi de har som grunnlag å fremme motivasjon blant arbeidstakere til å nå de overordnede målene. Det vil også i dette delkapittelet trekke slutninger til organisatorisk tillit, hvor man kan hevde at motivasjon og tillit er nært beslektet av hverandre.

## **2.6 Kontroll gjennom incentivsystemer og innvirkning på motivasjon**

Man ser gjerne at organisasjoner som bruker tradisjonell økonomistyring, benytter seg av incentivsystemer for å sikre seg at medarbeidere når målene organisasjonen har satt seg. Incentivsystemer kan forklares ved å gi incentiver gjennom å opprettholde og ikke overstige budsjettplaner fra ledelsen (Bogsnes, 2009). Videre antyder Bogsnes (2009) at ledere som holder seg til den tradisjonelle økonomistyringen er i god tro om at belønninger kan gi ekstra motivasjon hos ansatte. Det blir imidlertid knyttet en del utfordringer ved bruk av et slikt system.

Den minste utfordringen er at individuelle bonussystemer ofte er tett knyttet opp mot å levere bedre enn budsjettallene. En av de største utfordringene til et slikt system er ofte at dårlige budsjettall skal fungere som målsetninger for ulike avdelinger i organisasjoner (Bogsnes, 2009). Videre argumenterer Bogsnes (2009) individuelle bonuser kan ha negativ effekt på motivasjon og prestasjoner. Dette er i tråd med selvbestemmelsesteori, som hevder at denne type belønninger kan undergrave autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2017; Gagne & Deci, 2005). Dette er også antydnet gjennom 50 år med studier, at individuelle bonuser er en lite effektiv måte å motivere medarbeidere og drive frem prestasjoner blant medarbeidere i organisasjoner (Bogsnes, 2009).



Bogsnes (2009) hevder at konsekvensen av individuelle incentivsystemer kan føre til et problem med prinsipal-agent kontrakten, der hovedfokuset for begge vil være å maksimere egen profitt. En prinsipal-agent kontrakt kan forklares i denne sammenheng ved at ledelsen (prinsipal) kan bruke incentiver til å få samsvar mellom ledelsens mål og den ansattes mål, men også for at agenten skal ta de riktige beslutningene. Det er antatt at det vil bli en konflikt mellom agenten (ansatt) og prinsipal (lederen), da forholdet mellom partene er redusert til en kommersiell transaksjon regulert i den detaljert gjennomføringskontrakt med utveksling av ytelse for penger og oppnåelsen av overordnede mål for prinsipalen. Dette kan forklares ved at agentens innsats (ytelse) kan ligge i å selge så mye enheter av et produkt som mulig.

Bogsnes (2009) argumenterer følgende at dersom man antar at agenten ønsker høyest mulig lønn, vil begge parter på denne måten få sammenfallende mål. På denne måten kan ansatte i organisasjoner styres ut ifra en slik ytre motivasjon, hvor tradisjonell økonomistyring kan fungere bra. Problemet er at dette ofte ikke er tilfellet i virkeligheten, da agentens nytte ofte vil være avhengig av andre faktorer enn lønn for å gjøre en god jobb og nå overordnede mål for organisasjonen. Dette kan eksempelvis være mer fritid og trivsel på jobben. Dermed vil en agents innsats tilpasses til hva som gir samlet sett nytte totalt. Det kan dermed argumenteres for at agentens motivasjon vil styres både av autonom og ytre motivasjon for jobben.

Videre argumenterer Bogsnes (2009) for at et individuelt bonussystem kan fungere for mer rutinebaserte jobber, hvor arbeidsoppgavene i seg selv gir i liten grad motivasjon, hvor individuelle resultater lett kan måles og der kvantitet er viktigere enn kvalitet. Et argument for å bruke bonussystemer har markedet og gjøre, for å kunne rekruttere og beholde gode mennesker. Argumentet er at organisasjoner må tilby bonuser som en del av den totale ”pakken” for å være konkurransedyktige og attraktive for at aktuelle kandidater har lyst til å jobbe i organisasjonen. Problemet et slikt system er at ledelsen i organisasjoner kommuniserer til de ansatte og aktuelle kandidater at de ikke er motivert av en autonom motivasjon for jobben som det å løse problemer, oppnå mål, forbedre dine prestasjoner, blomstre, og generelt gjøre en god jobb.

Det blir imidlertid pekt på at det ikke vil bli en varig endring i jobbatferd når man bruker ytre belønninger for å øke prestasjonene. Bogsnes (2009) hevder at det som ofte skjer er at medarbeidere setter seg lavere mål istedenfor det motsatte. Et bonussystem fører videre til lavere prestasjoner og ikke høyere, som ledelsen i utgangspunktet tror et bonussystem skal gjøre. Dette blir også støttet av Kohn (1998) som har gjort mer enn 70 studier på mennesker og organisasjoner som viser at bonussystem gjentatte ganger har større negative effekter på

motivasjon og prestasjoner enn positive effekter. Dette støttes også av nyere forskning også da måling av prestasjoner for å måle motivasjon kan imidlertid være problematisk. Dette blir begrunnet med at ytelse ikke alltid er bestemt av motivasjon, da måling av prestasjoner ikke nødvendigvis er bestemt av medarbeiders kunnskaper, ferdigheter eller tilgjengeligheten på eksterne ressurser som viser til suksessfull prestasjon. Bruk av ytelsesverdier avhenger mer om hvorvidt endringer i motivasjon kan direkte reflekteres til endringer i ytelse (Kalkman & de Waard, 2016). I tillegg kan begrensninger i arbeidsoppgaven som eksempelvis budsjett gjøre at medlemmer ikke får vist sin kompetanse tilstrekkelig i samhandlingen, og dermed gi konsekvenser som redusert motivasjon hos arbeidstakere (Das & Teng, 2001).

En annen negativ effekt Bogsnes (2009) argumenter for når det gjelder incentivsystemer er innvirkning på tillit. Både Bogsnes (2009) og Ansari (1977) peker på hvordan ansatte ser på utformingen av kontrollsystemet knyttet til rettferdighet. Sagt på en annen måte hvordan ansatte opplever at prestasjonskrav og belønninger som rettferdige. Hvis ansatte i organisasjonen opplever at ledelsen ikke gir riktige belønninger i forhold til prestasjon, kan det oppstå en følelse av urettferdighet. Dette kan igjen føre til at ansatte begynner å stille spørsmål ved lederskapet (Ansari, 1977). Hvis ledelsen ikke tar tak i slike problemer når de oppstår kan konsekvensen være at det skaper misnøye og mistillit blant medarbeidere i organisasjon (Bogsnes, 2009).

Gode relasjoner blir sett på som en viktig faktor for at det skal oppstå en tilhørighet i organisasjonen og hvor tilhørighet kan bidra til en følelse av tillit og motivasjon. I tillegg er tilhørighet i organisasjonen en viktig faktor for at det skal oppstå en autonom motivasjon for arbeidet. Dermed vil det i neste delkapittel gå inn på tidligere teori og forskning på konseptet kontroll og tillit, hvor motivasjon blant arbeidstakere også blir satt i en større sammenheng.

## **2.7 Kontroll og tillit**

I dette delkapittelet vil det presenteres tidligere forskning og teori på konseptet ”kontroll og tillit” i organisasjoner, og hvilken effekt kontroll kan ha på tillit i organisasjoner.

### **2.7.1 Tillit i organisasjoner**

De siste årene har det skjedd grunnleggende endringer i arbeidsmiljøet i organisasjoner og konseptet tillit har fått økt betydning (Verburg et al., 2017). Dette skyldes til dels endringer i

trender, hvor det har blitt drevet frem en voksende mangfoldighet i arbeidsyrket, men også fremveksten av lagbasert organisering og grunnlegging. Tidligere har tillit og kontroll blitt betraktet som to uavhengige konsepter i organisasjoner, men man ser en tendens i forskning at man ikke ønsker å behandle disse to emnene som to uavhengige temaer, men ønsker å se nærmere på sammenhengen mellom disse to temaene i organisasjonsforskning (Kalkman & de Waard, 2016). Tillit har de senere årene blitt en viktig problemstilling i organisasjoner for å sikre gode prestasjoner blant ansatte, men har også blitt viktig for å skape konkurransemessige fortrinn (Lines, Selart, Espedal & Johansen, 2005).

Det finnes flere definisjoner på tillit, men de fleste forskere er enige i at tillit kort oppsummert er positive forventninger til andres handlinger selv om man ikke kan kontrollere den ene parten (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s. 712). Denne definisjonen av tillit blir også brukt i dag i organisasjonsforskning (Verburg et.al, 2017). Tillit er av kritisk betydning for organisasjoner. Tidligere forskning argumenterer for at tillitsfulle ansatte viser et større samarbeid og engasjement, engasjerer seg i mer kunnskapsdeling og utfører mer avansert oppgaver (Dirks & Ferrin, 2001; Fulmer & Gelfand, 2012; Robinson, 1996). Det hevdes imidlertid at tillit tar lang tid å bygge opp, men at den kan brytes ned på kort tid (Lines et al., 2005). I tillegg argumenterer Rousseau, Sitkin & Camerer (1998) at tillit utvikles basert på erfaring med individer ved gode erfaringer interaksjoner vil tillit kunne vedvare og utvikles. Dermed vil organisatorisk tillit være en viktig mekanisme for hvordan ledelsespraksis kan påvirke viktige arbeidsutfall i organisasjonen.

I denne studien er det relevant å se på opplevelsen av organisatorisk tillit. Innenfor en organisasjon kan tillit involvere et utvalg av referenter, inkludert personer som tillit til kollega, til bestemte grupper (ledere, kollegaer, team, arbeidsgruppe), eller organisasjonen som helhet (Schoorman et al., 2007). Organisatorisk tillit kan defineres som individets forventning om at et organisert system vil virke med forutsigbarhet og godvilje (Maquire & Phillips, 2008, s. 372). Verburg et al. (2017) beskriver organisatorisk tillit som et kollektivt system, inkludert flere aktører enn enkeltpersoner eller en spesifikk gruppe. Det kan dermed forstås at organisatorisk tillit handler om ansattes vurderinger av hvorvidt organisasjonen har kompetanse til å oppfylle mål og ansvar på en pålitelig måte (organisasjonsevne), signalisere positive intensjoner om interessenters velvære (organisatorisk velvilje) og overholde moralske prinsipper i organisasjonen og integritet knyttet til ulike interessenter (Gillespie & Dietz, 2009; Searle, Weibel & Den Hartog, 2011).

I følge Graham og Stensaker (2012) kan tillit komme til uttrykk på to måter i organisasjoner; horisontal tillit og vertikal tillit. Horisontal tillit beskriver tilliten mellom kolleger, mens vertikal tillit beskriver tillit til overordnede nivåer i en organisasjon, som eksempelvis til ledelsen (Graham & Stensaker, 2012). Horisontal tillit kan oppstå gjennom møter, arbeidsgrupper eller i tilknytning til samme kolleger som jobber innenfor samme fagfelt. En slik type tillit er viktig for å danne et godt samarbeid i organisasjonen, samt for å oppnå gode resultater på jobben. Videre kan horisontal tillit bidra til en tilhørighet til organisasjonen gjennom positive relasjoner til kolleger. Gode relasjoner er også et viktig grunnleggende behov for å oppnå en autonom motivasjon for arbeidet (Ryan & Deci, 2017).

Vertikal tillit kan imidlertid være basert på et mer avstandspregende forhold, og kan dermed betegnes som det man kan kalle for organisasjonstillit (Graham & Stensaker, 2012). Denne type tillit eksisterer (eller eksisterer ikke) på grunnlag av fjerne relasjoner som kan relateres til den sentrale ledelse. En slik type tillit kan relateres til tillit som oppstår ved koordinering av arbeidet, planlegging og gjennom etablering av formelle kontrollsystemer som blir utarbeidet av ledelsen. Disse reglene har som formål å sørge for å regulere arbeidsforholdet, samt koordinere arbeidsoppgaver og vise til standardprosedyrer til hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. De nevnte punktene for formålet til vertikal tillit kan være med på å fremme organisatorisk tillit da eksempelvis kontrollsystemer kan signalisere organisasjonens evne til å levere sine løfter både til ansatte og eksterne interessenter (Bridoux, Stofberg & Den Hartog, 2016). I tillegg argumenteres det for at kontrollsystemer kan bidra til å signalisere organisasjonens forutsigbarhet, rettferdighet og pålitelighet (Weibel et al., 2016). Det at ansatte har fått en bedre forståelse av hva som er forventet av dem, kan gjøre det lettere å utføre arbeidsoppgavene som forventet og dermed fremme medborgerskap blant ansatte i organisasjoner (Gittell, 2001). Slike føringer for arbeid som vertikal tillit oppstår i kan imidlertid også gi konsekvenser som å begrense de ansattes tilhørighet i organisasjonen, gi lite selvbestemmelse i arbeidsutførelsen som igjen kan gi negative konsekvenser i form av svekket motivasjon og tillit (Bogsnes, 2009).

Når det eksisterer tillit i en organisasjon, skaper det positive følelser og det dannes psykologiske ressurser som ansatte kan trekke på og hjelpe dem til å utføre jobben (Fredrickson, 2001). Det argumenteres for at organisasjoner som har tillitsfulle ansatte har mer kognitive og emosjonelle ressurser tilgjengelig for å utføre arbeidsoppgaver godt i tillegg til å være engasjert i jobben sin (Dirks & Ferrin, 2001; Mayer & Gavin, 2005).

## 2.7.2 Tillit og ledelse

Innenfor nyere styringsteorier, slik som Beyond Budgeting med utstrakt bruk av uformelle kontrollmetoder, vil lederen spille en viktig rolle. Et effektivt lederskap krever ofte at lederen er avhengig av tillit fra sine underordnede. Tillit er dermed et tema går igjen i ulike ledelsesteorier (Dirks & Ferrin, 2002, Lines et al., 2005).

I følge Lines et al. (2005) hevdes det at ledelsen kan skape tillit ved fem typer atferd: ærlighet, kompetanse/evne, rettferdighet/velvilje og åpenhet. Ærlighet og integritet blir betraktet som viktige egenskaper ved lederen som verdsettes i størst grad blant sine underordnede (Selart, 2010). Det kan dermed være vanskelig for en ansatt å utvikle tillit til en leder som opptrer uærlig eller har en utnyttende atferd ovenfor sine underordnede. Dersom en leder lykkes med å samsvare mellom ord og handling, viser dette til integritet. En annen viktig faktor for å bygge tillit som Lines et al. (2005) peker på, er kompetanse og evne. Kompetanse og evne viser til om lederen besitter nødvendig kompetanse. Det kan være vanskelig for en leder å drive effektiv lederskap, dersom ledere har lite kompetanse innenfor viktige aspekter ved driften av virksomheten. En mulig konsekvens av lav eller ikke tilstrekkelig kompetanse kan bli at de ansatte ikke er trygge på lederens vurderinger. Videre er rettferdighet et viktig karaktertrekk ved lederen som kan ha innvirkning på tillit. Dette karaktertrekket viser til om lederen har evne til å vise rettferdighet ovenfor de ansatte i organisasjonen. For at det skal oppstå tillit vil det dermed være viktig at ansatte opplever at prosedyrer, vurderinger og sosiale prosesser er rettferdige. Følgende, vil også velvilje være et viktig karaktertrekk ved lederen som er tillitsbyggende. Evnen til velvilje kan vises gjennom tre konkrete handlinger: 1) ta hensyn til ansattes behov og interesser, 2) opptre på en måte som beskytter de ansattes interesser og 3) avstå fra å utnytte andre til egne interesser (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998).

Ovenfor ble det nevnt at åpenhet er et viktig karaktertrekk ved lederen for at det skal skape tillit hos underordnede. Dette betyr at skal ansatte få en opplevelse av tillit, bør ledelsen imidlertid ikke holde tilbake informasjon som kan være relevant for ansatte. For at underordnede skal oppleve tillit til ledelsen, må man kunne stole på at ledelsen forteller hele sannheten og ikke holder tilbake informasjon som er relevant for underordnede. Videre, vil det også være slik at ansatte som har vært i organisasjonen over lengre tid har opplevd flere situasjoner som er relevant for utviklingen av tillit enn de som har vært der i kortere tid. Det

vil dermed være vanskeligere å bygge opp eller bryte ned tilliten til de ansatte som har høyest ansiennitet.

Dersom det ikke eksiterer tillit eller at tillit til ledelsen blir brutt, kan dette medføre negative konsekvenser for organisasjonens prestasjoner og konkurransemessige fortrinn.

Beslutningsprosesser kan mindre effektive på grunnlag av at lederen må bruke tid på å forklare, argumentere og rettferdiggjøre beslutninger og egne synsvinkler. Videre kan det resultere i motstand fra underordnede knyttet til lederens initiativer. Manglende tillit kan også gi konsekvenser som høy turnover blant de ansatte (Lines et al, 2005). Dersom det er fravær av tillit fører dette også ofte til økte ressurser i bruk av flere kontrollmetoder som blant annet overvåking, belønning og sanksjoner. Fravær av tillit kan således også føre til utforming av svært detaljerte kontrakter mellom partene (Mellewigt, Madhok & Weibel, 2007). Dermed er det viktig at lederen samarbeider med andre for å finne løsninger på problemer, og skaper tillit hos underordnede. Videre kan også tillit være essensielt for å oppnå samarbeid og kunnskapsdeling (Selart, 2010).

Dersom høy grad av tillit eksisterer med hensyn til lederskap, vil dette ha en rekke positive effekter som kommer organisasjonen til gode. Høy grad av tillit til lederskap fører ofte til en bedre oppgaveutførelse, åpenhet knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling. Andre fordeler er blant annet færre konflikter og en større aksept for organisasjonens mål (Lines et al, 2005). I tillegg er det også en positiv sammenheng mellom tillit til lederskap og organisasjonstilknytning på den ene siden og negativ sammenheng knyttet til intensjonen om å slutte i organisasjonen, på den andre siden (Dirks & Ferrin, 2002; Fulmer & Gelfand, 2012). En annen positiv effekt fra ledernes side er at tillit til de underordnede vil kunne medføre reduserte kostnader knyttet til overvåking, belønning og sanksjoner. Når tillit eksisterer i en organisasjon vil det også åpne opp for mer samarbeid, kreativitet og nytenkning. Dette er også noe som blir stadig viktigere, da dagens organisasjoner blir mer komplekse. Det er også vist i tidligere studier at tillit kan være et substitutt for detaljerte kontrakter for de ansatte (Mellewigt et al, 2007).

### **2.7.3 Kontroll, tillit og motivasjon**

I de senere årene har det blitt en økt interesse for å studere sammenhengen mellom tillit og ulike kontrollsystemer. Med den voksende rollen tillit har fått i organisasjoner, har den

hypotetiske skilnaden mellom kontroll og tillit blitt mer og mer tatt opp til debatt (Kalkman & de Waard, 2016). Verburg et al. (2017) argumenterer for at organisatorisk handling alltid til slutt er samspillet mellom strukturell kondisjonering (kontrolldynamikk) og kreativ sosial samhandling (tillit dynamikk).

### **Fordeler knyttet til kontrollbruk**

Det argumenteres for at formelle kontrollsystemer kan bidra til positivt til ansattes tillit til organisasjonen (Verburg et al., 2017; Weibel et al., 2016). Kalkman og de Waard (2016) hevder at flere forskere anser formelle kontrollsystemer som dysfunksjonelle som medfører høye overvåkingskostnader og blir sett på som lite effektive, fleksibel og lite adaptiv. Det viser seg imidlertid Sitkin et al. (2010) argumenter for at kontroller kan bidra til å oppnå resultater i organisasjoner på en mer meningsfylt måte. Videre argumenteres at blant annet at kontroller er grunnleggende byggesteiner for tilbakemeldingsprosesser og læring, samt at konsistensen som kontrollsystemer lager kan bli sett på som en prosedyre for rettferdighet (Adler & Borys, 1996; Kalkman & de Waard, 2016). Gittell (2001) argumenterer for at kontroller letter koordinering og kommunikasjon innenfor organisasjoner, og definerer dette som essensielt for felles mål og felles regler for engasjement. Dette betyr med andre ord at ansatte kan forstå bedre hva som forventes av dem og hva deres egne og andre roller i teamet medfører, noe som gjør det lettere å utføre sine arbeidsoppgaver som forventet (Kalkman & de Waard, 2016).

Et annet argument for formelle kontrollsystemer kan påvirke positivt på ”motivasjon, kvalitet og tillit” er følelsen av felles mål og erfaring med samarbeid av kontrollpraksis vil sannsynligvis fremme medborgerskap blant ansatte (Kalkman & de Waard, 2016). De antyder at effekten av organisatoriske formelle kontroller på ytelse er mer indirekte, da kontroller muliggjør koordinering, kommunikasjon, felles mål, læring, og som blir argumentert i denne studien, organisatorisk tillit. Videre argumenterer Verburg et al (2017) for en økt organisatorisk tillit ved bruk av kontrollsystemer, men også at organisatorisk tillit har positive effekter som forbedret jobbprestasjoner blant ansatte. Likevel argumenteres det for at et terskelnivå av tillit anses som nødvendig i enhver form for organisasjonsforhold, har kontroll en tendens til å dominere over tillit først for å nå felles mål (Creed, Miles, Kramer & Tyler, 1996).

## Utfordringer knyttet til kontrollbruk

Selv om kontrollmekanismer som for eksempel prestasjonsbasert belønning, detaljert målstyring, høy grad av kontroll og strenge krav til rapportering kan bidra til at organisasjonen når fastsatte mål og en organisatorisk tillit, pekes det også på ulemper ved bruk av formelle kontrollsystemer (Bogsnes, 2009). Intensjonen med de nevnte kontroller er fra et organisasjonsperspektiv, i all hovedsak ment til å være gode, men likevel kan en slik detaljstyring av de ansattes arbeid gi konsekvenser som at den autonome motivasjonen svekkes, og det pekes også på at kontrollmekanismer kan være skadelig for tilliten som igjen kan føre til at kvaliteten på arbeidet blir redusert (Kuvaas, 2005)

Tidligere forskning hevder at kontroll tar til når tillit ikke eksiterer eller når tilliten blir brutt (Aronsson & Karlsson, 2001). Das & Teng (2001) argumenterer at når det oppstår lite tillit eller mistillit, skaper det behov for mer kontroll og økt rapportering. Videre pekes det på at ulike former for kontroll har ulik effekt på tillit i organisasjoner. Ouchi (1979) skiller mellom atferdskontroll, resultatkontroll og sosial kontroll. Atferdskontroll, som har som mål å styre atferden til ansatte til et gitt ønsket resultat, blir sett på som den formen for kontroll som har størst negativ innvirkning på tillit (Das & Teng, 2001). Kramer (1999) argumenterer for at når medarbeidere føler deres atferd blir forsøkt kontrollert, ved hjelp av ytre motivasjon, kan dette føre til at den autonome motivasjonen undermineres, men også føre til at tilliten til ledelsen svekkes. Atferdskontroll reguleres gjennom regler, rapportering, koordinering og opplæring, og er sammenfallende med formell kontroll og kan kobles til tradisjonell økonomistyring.

Resultatkontroll har som formål å kontrollere målene de ansatte har oppnådd, og forskning antyder at denne formen for kontroll undergraver tillit, da kontroll på detaljnivå kan redusere muligheten for den enkelte arbeidstaker selv kan avgjøre hvordan en oppgave best kan løses (Das & Teng, 2001). Dette kan videre gi konsekvenser i form av svekket kreativitet og nytenkning, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse. Derfor er det viktig at utformingen av resultatkontrollene oppleves som meningsfulle og riktige av ansatte i organisasjonen.

Sosial kontroll kan betraktes som uformell kontroll, og kan kobles opp mot strategisk økonomistyring og Beyond Budgeting. Denne type kontroll handler om å bygge et felles verdsett innad i organisasjonskulturen. Sosial kontroll kan være kritisk for tillit, dersom ansatte ikke oppnår samarbeid og forventinger i kritiske arbeidsområder i organisasjoner. Konsekvensen kan redusere følelse av tillit og gi økt grad av kontroll (Luhmann, 1999).



I organisasjonssammenhenger hvor man får økt bruk av kontrollmekanismer kan konsekvensen være at det fører til en ytre motivasjon. Det er også blitt bevist at autonomt motiverte personer presterer ikke bare bedre enn ytre motiverte personer, de har det også vesentlig mye bedre med seg selv nettopp fordi det fører til en adferd de har lyst til å bedrive (Deci & Ryan, 2017). Bogsnes (2009) hevder også at autonomt motiverte personer leverer bedre resultater i jobbsammenheng.

Das & Teng (2001) viser til at i organisasjonssammenhenger, med høy grad av tillit blir ofte behovet for kontroll redusert. Dermed er det viktig i denne sammenheng at kontroll brukes for å hindre at negative hendelser inntreffer, slik at en organisasjon er bedre rustet til å takle slike hendelser, samt forebygge hendelser man helst ikke vil skal inntreffe (Bush, Johnsen & Vanebo, 2012). Det aller beste for organisasjoner er å skape tillit, da tillit skaper en positiv spiral i organisasjonen som kan føre til økt motivasjon og forbedret jobbprestasjoner. Bogsnes (2009) argumenterer for at styringssystemet burde bli designet for flertallet av medarbeidere man stoler på, og ikke det fåtallet ledere har mistillit til. Det fåtallet som man har mistillit til i en organisasjon, bør ledelsen heller være krystallklare om organisasjonens verdier og prestasjonsstandarder. I tillegg bør det være mekanismer om ikke akseptert oppførsel, samt at organisasjonen bør handle på en konsekvent måte dersom verdier og prosedyrer i organisasjonen blir brutt og ikke falle tilbake på at kontroll er den eneste måten organisasjonen kan opprettholde tillit (Bogsnes, 2009). Videre antyder Bogsnes (2009) at organisasjoner som kun har mistillit og kontrollmekanismer, vil få en uønsket atferd og resultatet vil bli mer av det organisasjoner prøver å forhindre.

## **2.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har det blitt diskutert teori og tidligere forskning på ulike styringssystem, motivasjon, kontroll og tillit i organisasjoner. Som nevnt i introduksjonen ønsker jeg i denne studien å studere hvordan styringssystemer ved bruk av kontrollverktøy kan oppleves å virke inn på motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse blant ansatte i organisasjoner.

Gjennom å forske på motivasjon, tillit og kvalitet ved bruk av styringssystemer, ønsker jeg å finne ut hvilke fordeler og utfordringer det er knyttet til ulike styringssystemer, og om alternativ og nyere styringsform som Beyond Budgeting kan være et bedre alternativ enn den tradisjonelle økonomistyringen. På bakgrunn av dette formulerte jeg tre forskningsspørsmål

for å få en helhetlig analyse av konseptet kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet. Disse var som følger:

1. Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelsen?
2. Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke tillit?
3. Hvordan oppleves formelle kontrollsystemer å påvirke selvbestemmelse og motivasjon?

I den neste kapittelet vil jeg studiens metodevalg bli drøftet og fokuset for denne studien vil være å gjøre dypgående analyser av tematikken.

### **3. Metode**

Målet med denne studien er å vinne mer kunnskap og få en dypere forståelse for hvordan kontrollsystemer kan oppleves å påvirke tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse i organisasjoner. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de vitenskapelige perspektiver denne oppgaven bygger på, samt vise til valg av forskningsmetode. Målet med kapitlet er å vise til metodene som er brukt for å belyse problemstillingen, samt gi et bilde av hvordan dette arbeidet har blitt gjennomført. Avslutningsvis i dette kapitlet, vil jeg vurdere forskningens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, samt drøfte ulike forskningsetiske problemstillinger.

#### **3.1 Valg og beskrivelse av metodisk tilnærming**

I følge Ringdal (2007) kan forskningsmetode bli beskrevet som de fremgangsmåter og teknikker for å besvare vitenskapelige spørsmål og problemstillinger. Det betyr at forskningsmetode handler om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Det eksisterer to ulike forskningsstrategier, kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode kan i følge Thagaard (2003) kjennetegnes ved at den har som mål og gå i dybden, samt vektlegger betydning. Kvantitativ metode, har imidlertid fokus på utbredelse og antall. Videre har kvalitative studier som mål å skape en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2003). I følge Kvale (1997) forsøker kvalitative forskningsintervjuer å få frem betydningen av menneskers erfaringer, og avdekke deres opplevelse av verden. Fortolkning vil dermed være et sentralt element i kvalitativ metode.

Da jeg skulle velge forskningsstrategi, var det naturlige utgangspunktet å velge den strategien som best egner seg til å svare på problemstillingen. Denne studiens formål og teoretiske utgangspunkt var å lete etter opplevelser av kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse blant ansatte i organisasjoner angående bruk av ulike styringssystemer i organisasjoner. På bakgrunn av at jeg ønsket å studere opplevelser hos ansatte i organisasjoner, mer enn å studere hyppighet, valgte jeg å hente inn empiri med utgangspunkt i kvalitativ metode. Ved å velge kvalitativ metode, gir det ikke begrensninger på hvilke svar respondenten kan gi, og dermed kan svarene bli mer utfyllende og detaljerte. I følge Johannessen et al. (2011) kan man få et mer korrekt bilde av et fenomen, samtidig som man

også får et mer utfyllende beskrivelse av fenomenet. Videre argumenterer Thagaard (2003) for at kvalitative studier gir et bedre rom for både improvisasjon og situasjonstilpasninger. På bakgrunn av at det først er i de senere årene forskere har fått interesse rundt problemstillingen kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse, ble viktige faktorer som åpen og fleksibel metode avgjørende for metodevalget. Ved å bruke kvalitativ metode oppnår man også å utforske området med åpenhet.

Før jeg satte i gang intervjuprosessen, leste jeg meg opp på relevant teori og tidligere forskning innenfor dette temaet. Dette gjorde jeg for å forsikre meg hva jeg skulle lete etter ved utformingen av intervjuguiden (se vedlegg 3) som vil bli presentert senere. I tillegg ga dette meg et innsyn i faktorer som kan påvirke motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse ved bruk av kontroll i organisasjoner. Dermed kan denne fremgangsmåten ligne på det som kalles for en hypotetisk deduktiv tilnærming. En hypotetisk deduktiv tilnærming kan beskrive som at man sjekker om teori stemmer med hvordan det fungerer i praksis, altså i det virkelige liv. I følge Saunders, Lewis & Thornhill (2009) er en hypotetisk deduktiv tilnærming vanligst å bruke i kvantitativ forskning, men denne tilnærmingen kan også brukes i kvalitativ forskning. Dermed på bakgrunn av at jeg leste meg opp på teori, hadde jeg et teoretisk utgangspunkt for intervjuene, samtidig som det også var meningen med studien å potensielt finne nye funn. På denne måten var jeg avhengig av å ha kvalitative intervjuer med mine informanter, slik at jeg kunne utforske området med åpenhet.

Som tidligere nevnt, ble det valgt intervju som min forskningsmetode. Jeg har videre valgt å utføre individuelle ansikt-til-ansikt intervjuer. Et kvalitativt intervju kan beskrives at forskeren bruker samtale for hente inn muntlige opplysninger, opplevelser og forståelser rundt et gitt tema (Widerberg, 2001). I motsetning til en vanlig samtale, vil et forskningsintervju bestå av at det er forskeren som stiller spørsmål, mens informanten svarer. Dermed vil ikke et forskningsintervju bli sett på samme måte som en konversasjon mellom likeverdige deltakere. Dette fordi forskeren vil kontrollere situasjonen og velge tema ut i fra hensikten med studien slik at forskeren kan få tak i nyttig informasjon som kan belyse problemstillingen og emnet som blir studert. For å oppnå best mulig svar på det som var hensikten ved studien valgte jeg å benytte semi-strukturert intervju. Med et semi-strukturert intervju menes det at temaene som ble spurt om underveis i intervjuet var i hovedsak fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen på temaene kunne bestemmes underveis gjennom intervjuet. En slik metode er åpen for nye innspill fra informanten, og gjør at forskeren kan følge informantens fortelling. I tillegg ved

bruk av semi-strukturert intervju, fikk jeg informasjon om temaene som ble fastlagt på forhånd. I henhold til Lund og Haugen (2006) er dette et viktig grunnlag fordi det gir informantene mulighet til å snakke åpent og fritt om det informantene blir spurt om.

### 3.4 Utvalg

Vitenskapelige undersøkelser kjennetegnes ved at en bare undersøker et lite utsnitt av virkeligheten. Det vil si at man må velge et utvalg fra populasjonen. I denne studien vil populasjonen være alle som arbeider som ansatt eller ledere i organisasjoner der det blir brukt formelle og uformelle styringssystemer. Utvalget står for den undergruppen av populasjonen som er valgt ut og brukt i den empiriske delen av studien.

Det finnes ulike typer utvalgsprosedyrer, og prinsippet er at en skal anvende den utvalgsprosedyren som gjør at dataene får best mulig validitet (Lund & Haugen, 2006). I følge Thagaard (2003) vil ofte kvalitative undersøkelser basere seg på strategiske utvalg. Strategiske utvalg vil si at en velger informanter som har de egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Da jeg skulle velge utvalg, valgte jeg å benytte meg av såkalt strategisk utvalg. Kriteriene for mitt utvalg var at informantene arbeidet i organisasjoner ved bruk av formelle eller uformelle kontrollsystemer. I tillegg var det ønskelig at respondentene skulle representere ulike instanser og personer med noe ulik fagbakgrunn, på grunn av at det bidrar til en større bredde i synspunkter knyttet til problemstillingen. Disse kriteriene ble oppfylt.

Denne studien består av 5 semi-strukturerte intervjuer i to organisasjoner innenfor finansielle tjenester, hvorav den ene organisasjonen har et utstrakt bruk av uformell kontroll som kan ligne på Beyond Budgeting, og den andre organisasjonen har et mer utstrakt bruk av formell kontroll som kan relateres til en mer tradisjonell økonomistyring. Dette valget ble tatt strategisk for å få en bredere informasjonsgrunnlag knyttet til både uformelle og formelle styringssystemer, men også for å muliggjøre noe sammenligning mellom de ulike svarene og for å kunne belyse problemstillingen, selv om denne sammenligningen nødvendigvis ikke var et krav da en sammenligning hadde egnet seg bedre med et større utvalg. Videre besto disse fem informantene av ledere og medarbeidere, som også skulle bidra med et bredere spekter av erfaringer og innfallsvinkler, uten at det var noe krav om å sammenligne disse to gruppene. Det er imidlertid også vanskelig å sammenligne basert på et lite utvalg, men dette utvalget er

også innenfor rammene av en masterutretning. Dermed vil fokuset ligge på å gjøre dyptgående analyser og tolkninger av utvalget.

Rekrutteringen av informanter foregikk på mail, hvor jeg hadde en standard mail som ble sendt ut til aktuelle respondenter (se vedlegg 1). Da jeg fikk et positivt svar, ble det sendt ut en forespørsel om deltakelse, som senere ble underskrevet og sendt tilbake (se vedlegg 2.) Jeg startet med å sende ut forespørsel til fire forskjellige organisasjoner innenfor samme bransje. Her fikk jeg svar fra to respondenter, og endte totalt med å få intervju fem medarbeidere og ledere innenfor disse to organisasjonene. Alle disse informantene hadde lang fartstid innenfor bransjen, og noen av disse informantene hadde også sentrale roller i organisasjonene. Tre av informantene hadde jobbet i bransjen i over seks år, og hadde en god erfaring og kunnskap om hvordan styringssystemene til organisasjonene i praksis fungerer når det gjelder dens innvirkning på kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon i organisasjoner. I tillegg hadde alle disse informantene høyere økonomisk utdannelse, noe som også gir et godt kompetansegrunnlag for å svare grundig på spørsmålene jeg hadde. Videre i denne oppgaven, vil informantene ikke bli rangert etter 1,2,3,4,5, men kun som informanter. Dette har vært et bevisst valg fordi det ikke skal være mulig å gjenkjenne hvem som har sagt hva, men var også et krav fra respondentene som deltok i denne studien. Jeg er også forsiktig med å skille mellom leder og medarbeider i denne studien, grunnet krav til konfidensialitet og krav fra informantene som deltok i studien.

Avslutningsvis, vil jeg legge til at det var helt avgjørende for meg at jeg fikk intervju to forskjellige organisasjoner og få et dypere innblikk i deres synspunkter knyttet til problemstillingen. Videre vil jeg også legge til at jeg er svært takknemlig for at organisasjoner ønsker å dele sin praktiske erfaring rundt styringssystemer, og at de stilte seg positive til masteroppgaven.

### **3.3 Utarbeidelse og kvalitetssikring av intervjuguiden**

For å få tilstrekkelig nok informasjon om de viktige temaene i problemstillingen som skulle belyses, valgte jeg å utarbeide en intervjuguide i forkant av intervjuene. En intervjuguide kan i henhold til Dalland (2002) og Thagaard (2003) beskrives som en plan for hvordan man skal gå frem, hva en skal spørre informantene om og i hvilken rekkefølge. Dermed kan en

intervjuguide kjennetegnes som forskerens hjelpemiddel i intervjusituasjonen (Wideberg, 2001).

Intervjuguiden ble brukt hjelpemiddel til å kategorisere og strukturere spørsmålene som ble stilt i intervjuet, men det ble også brukt som en tidsplan. Det finnes flere måter man kan utarbeide en intervjuguide på. Noen velger å lage detaljerte spørsmål på forhånd, mens andre noterer seg temaene som skal tas opp i intervjuet gjennom form av stikkord. Valget for denne studien falt som tidligere nevnt på et semi-strukturert intervju. I følge Saunders et al. (2009) kan et semi-strukturert intervju beskrives som et intervju som er delvis strukturert på forhånd, men at spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere fra intervju til intervju.

Én av hovedgrunnene for at jeg valgte semi-strukturert intervju, var at jeg fikk beholde fleksibiliteten under intervjuet, noe som kan være ulempen med strukturerte intervjuer. Videre, valgte jeg semi-strukturert intervju fordi det kan gi meg en bedre mulighet til å sammenligne svarene fra informantene enn hvis jeg hadde brukt ustrukturerte eller fleksible intervjuer. I følge Kvale (1997) vil også godt strukturerte intervjuer, gjøre det lettere å strukturere og analysere intervjuene senere. Ved å strukturere intervjuet på forhånd, sørget jeg også for at respondentene ble spurt om de samme temaene og hovedspørsmålene. Det var naturlig for meg å lage spørsmål i forkant av intervjuene, da jeg forholder meg tett til den teorien som ligger i oppgaven, og det ønsket om å få svar på de temaene som skulle belyses i problemstillingen. Ved bruk av semi-strukturerte intervju åpnet jeg også opp for muligheten for oppfølging og oppklaringsspørsmål underveis i intervjuet, samt uventede temaer som kan ha relevans for problemstillingen i denne masterutredningen.

De første spørsmålene i intervjuguiden var generelle spørsmål om bakgrunnsinformasjon som eksempelvis yrkeserfaring og posisjon i organisasjonen. I følge Thagaard (2003) har rekkefølgen betydning for hvordan intervjuet forløper seg, og dermed anbefales det at man starter intervjuet med mer generelle spørsmål som er enkle for respondenten å svare på, for så å komme innpå mer komplekse og reflekterende spørsmål. Derfor valgte jeg å legge generelle spørsmål først, og deretter gå mer innpå mer reflekterende spørsmål.

### 3.3 Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt uforstyrret på avdelingen til organisasjonene. I følge Jacobsen (2005) kan respondentene gi forskjellig svar ut i fra om man befinner seg i et ”naturlig” eller ”kunstig” miljø. Siden disse intervjuene ble gjennomført uforstyrret på avdelingen til organisasjonene, representerer dette et sted med trygge rammer for respondentene, noe som kan gjøre at det lettere for respondentene å åpne seg. Ansikt-til-ansikt intervju kan ha fordeler som at det kan oppstå en tillit mellom forsker og informant, da informanten får en nærhet til forskeren. Dette kan videre gi gevinst i en bedre og verdifull informasjon fra intervjuobjektet (Saunders et al., 2009).

Intervjuet ble startet ved å fortelle kort om hva denne studien innebærer og hvordan informasjonen som ble delt i intervjuet skulle brukes. Videre ga jeg praktisk informasjon om anonymitet, estimert tid på intervjuet, og at deler av intervjuet ville bli tatt opp med lydopptaker. Alle disse nevnte opplysningene var informantene allerede kjent med gjennom det tilsendte informasjonsskrivet (se vedlegg 2). Deretter definerte jeg uformell og formell kontroll, for å forsikre meg om at informantene hadde en lik forståelse av disse konseptene. Avslutningsvis i introduksjonen før intervjuet, spurte jeg om informanten hadde noen spørsmål i forbindelse med intervjuet og studien. Informantene var imidlertid gjennom intervjuene flinke på å spørre om forklaring til spørsmål de var usikre på, noe som kan gi en større sjanse for at informanten fikk en riktig forståelse av spørsmålet. Avslutningsvis i intervjuet fikk informanten under hver intervju mulighet til å tilføye mer som ikke var tatt opp under intervjuet. Da hadde vi en litt løsere tone, slik at informanten kunne komme innpå litt andre temaer som kunne ha betydning for det jeg undersøker.

Under intervjuet ble det brukt lydopptaker, og ingen av informantene hadde noen innvendinger mot dette. Det virket heller ikke som at bruken av lydopptak hemmet respondenten, og det gjorde det lettere for meg å konsentrere meg om intervjuet og slippe og ta notater underveis. Bruk av lydopptaker gjorde det også lettere for meg å få informasjon om den ikke verbale kommunikasjonen. I følge Jacobsen (2003) er det visse kriterier man som intervjuer bør være oppmerksom på, for å skape en tillitsrelasjon til den som skal intervjues. Kvale (1997) argumenterer for at det er viktig å innta en lyttende posisjon, slik at den ikke avbryter, men at man som forsker forsøker å lytte til det som blir sagt. Videre bør spørsmålene være formulert som åpne spørsmål, slik at informanten kan prate fritt, og unngå å stille ledende spørsmål som informanten bare kan svare ”ja” eller ”nei” på. I tillegg bør



spørsmålet være utformet som klare, enkle, lette og korte (Kvale, 1997). Under utarbeidelsen av intervjuguiden sørget jeg for at spørsmålene var åpne, og velformulerte. Informantene ga utdypende og reflekterende svar på spørsmålene jeg stilte, noe som kan tyde på at jeg hadde en lyttende posisjon under intervjuene. Jeg hadde en opplevelse om at den sosiale og emosjonelle atmosfæren mellom respondentene og meg var god gjennom intervjuene. Dette kan ha bidratt til at informantene ble mer åpne og engasjerte i å formidle sine opplevelser knyttet til kontrollsystemer og dens innvirkning på motivasjon, tillit og kvalitet på arbeidsutførelse i organisasjoner.

### **3.6 Bearbeiding av intervjudata**

Etter at intervjuene av informantene var avsluttet ble datamaterialet umiddelbart transkribert av meg. I følge Befring (2007) og Kvale (1997) dreier transkribering seg om å gjøre den muntlige talen fra lydbåndet om til skriftlig tekst. Dette blir gjort for å klargjøre intervjumaterialet for analyse. Ved å transkribere intervjuene blir rådata mer oversiktlig og strukturert, slik at det blir lettere å bearbeide datamaterialet. Videre kan transkribering av intervjuet føre til en nærhet og kjennskap til materialet. Dette er et viktig utgangspunkt for videre arbeid med analyse og tolkning av funnene fra intervjuene.

Det finnes noen ulike metoder for å transkribere. I følge Kvale (1997) kan noen velge en ordrett gjengivelse, mens andre velger redigerte transkripsjoner. Jeg valgte å transkribere ordrett det informantene sa, da dette kan styrke relabiliteten til studien. Likevel, er det imidlertid viktig å understreke at to forskjellige forskere kan ha ulike transkriberinger av samme opptak. Dermed kan det allerede på dette tidspunktet bli foretatt tolkninger av forskere. Da jeg transkriberte opptakene rett etter intervjuet var ferdig, bidro dette til at jeg fikk en nærhet til det empiriske materialet, noe som ga et godt utgangspunkt for å presentere og tolke funnene til denne studien.

### **3.7 Analyse og tolkning av intervjudata**

Da alle intervjuer var ferdig transkribert, startet jeg med analysen av datamaterialet. Først valgte jeg å gå gjennom transkriberingen og renskrive teksten, slik at setningene ble mer helhetlige og velformulerte. Videre valgte jeg å kategorisere datamaterialet. Ved å kategorisere datamaterialet blir det enklere å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Jeg valgte videre å anvende meningskategorisering, hvor målet mitt var å

utvikle kategorier som ga en fullstendig beskrivelse av opplevelsene og handlingene som skulle undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2009).

Meningskategorisering kan beskrives som at datamaterialet undersøkes nøye for å finne likheter eller ulikheter i svarene, som videre kan danne kategorier på tvers av intervjuene. Disse kategoriene kan enten dannes på grunnlag av datamaterialet som har kommet inn gjennom intervjuene, eller gjennom begrep man har funnet i teorien, og om deretter har blitt gjenfunnet i datamaterialet i form av utsagn fra informantene i denne studien. Fordelen med kategorisering, er at det sørger for at lange tekster med intervjumateriale blir redusert og strukturert, noe som vil være svært nyttig da dette materialet skal kobles sammen med tidligere forskning og nye funn i denne studien. Jeg valgte også å kvalitetssikre analysearbeidet mitt ved å lese gjennom alle intervjuene flere ganger i ettertid. Dette gjorde jeg for å sjekke at kategoriseringen av datamaterialet representerte informantens meninger og belyste problemstillingen på en god måte.

### **3.8 Kvalitet på data**

Forskningens kvalitet kan bli vurdert etter begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard, 2003). Thagaard (2003) argumenterer for at disse begrepene kan erstatte reliabilitet og validitet som flittig blir benyttet i kvantitativ forskning.

#### **3.8.1 Troverdighet**

Troverdighet kan i følge Thagaard (2003) bli knyttet opp til begrepet reliabilitet i kvalitative studier. Med dette menes det om forskningen er gjort på en tillitsvekkende måte. I følge Thagaard (2003) kan beskrivelser av de metodevalg som er gjort, være med på å styrke troverdigheten til studien. Dette gjelder særlig opplysninger om hvilke metoder som er brukt i datainnsamling, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. En beskrivelse av fremgangsmåter kan være med å styrke troverdigheten til studien. Gjennom hele forskningsprosessen og spesielt i dette kapitlet, har jeg i tillegg forsøkt å gi grundige forklaringer for mine fremgangsmåter.

De fleste av informantene i denne studien har lang erfaring innenfor organisasjonene de jobber i, høyere økonomisk utdannelse og har god kjennskap til hvordan styringssystemene i

organisasjonen fungerer. Det er imidlertid en fare for at informantene kan ha pyntet på svarene de har gitt i studien. Dette gjelder særlig sammenhengen spørsmål som omhandler tillit i egen organisasjon. Videre kan informantene også unnlatt å gi informasjon som kan stille egen organisasjon i et dårligere lys. Det var dermed viktig for meg som forsker å påpeke at informasjonen som ble gitt under intervjuene vil være anonym for å få mest mulige ærlige svar. Likevel, er det vanskelig å svare på om at informanten blir anonymisert er nok til at informantene snakker helt fra hjertet.

Under intervjuet var jeg som forsker også oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål, for at informantene skulle få mest mulig frihet i svarene. Dersom jeg imidlertid hadde stilt ledende spørsmål til informantene, kunne dette ha svekket troverdigheten til studien. For å styrke troverdigheten til studien, var jeg svært oppmerksom på å la informanten få prate ferdig uten innvendinger, slik at sjansen for tilbakeholdelse av vesentlig informasjon ble minimal. Jeg var også bevisst på under intervjuene å holde meg så nøytral så mulig, slik at informantene ikke skulle få en opplevelse av at jeg prøvde å få dem på andre spor underveis.

Som tidligere nevnt, ble intervjuene transkribert ordrett av meg, og senere gått gjennom for å kvalitetssikre den transkripsjonen som ble gjort. Videre, ble transkriberingen fullført umiddelbart etter intervjuet var ferdig, slik at jeg hadde informasjonen fra informantene ferskt i minnet. Dette kan styrke troverdigheten. Jeg har ellers prøvd å forklare nøyaktig hvordan jeg har behandlet transkripsjonene tidligere i dette kapittelet.

Et annet moment som kan være med på å styrke troverdigheten til studien, er at under resultat- og drøftingsdelen er det brukt direkte sitater fra noen av informantene. Prestasjon av funn og diskusjon er delt inn i to kapitler, slik at skillet mellom informasjon som kommer fra datainnsamlingen og egne vurderinger og tolkninger, skal være lett å oppdage.

### **3.8.2 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet kan knyttet til validitet eller gyldighet, og vil i kvalitative studier forstås som hvordan man tolker resultatene av studiens empiriske funn (Thagaard, 2003). Dette betyr om man vurderer om de tolkningen som er gjort i forbindelse med å snakke med informantene er gyldige. For å etterstrebe kravet om bekreftbarhet, har jeg gjennom hele prosessen vært kritisk til mine egne tolkninger av det informantene har formidlet.

Et mulig problem som kan oppstå ved bruk av kvalitativ metode, i form av intervju, er at informantene ikke gir riktige opplysninger (Jacobsen, 2003). Dette betyr at informantene kan svare det de tror det er forventet at de skal si eller at det er politisk korrekt å si. Dette kan imidlertid ha en negativ effekt på bekreftbarheten. Dermed vil det være avgjørende for forskningen med en kritisk gjennomgang av kildene og informasjonen fra kilden. Dette har jeg prøvd å unngå ved å påpeke at det er deres opplevelser jeg ønsker å få tak i. Dersom jeg ikke har lyktes med dette, kan det ha en negativ påvirkning på bekreftbarheten.

En annen viktig faktor i forbindelse med bekreftbarhet, er forskerens tilknytning til miljøet og temaet som studeres (Thagaard, 2003). Gjennom å sikre bekreftbarhet til studien har jeg prøvd å vurdere og kontrollere mine tolkninger gjennom hele prosessen. Dette har jeg gjort ved å stille spørsmål til mine valg, analyser og tolkninger, og ved å prøve ut alternative tolkninger å perspektiver.

For å sikre bekreftbarhet, har jeg også testet tolkningene mine ved hjelp av andre personer. Dette er det Kvale (1997), kaller for valideringsfellesskap. Dette kan være medstudenter, informantene i studien eller andre som gjør en kritisk vurdering av analysen, kategoriseringene eller tolkningene (Jacobsen, 2003). Dette gjorde jeg gjennom å diskutere tolkningene mine med medstudenter, for å sikre meg at jeg har forstått informanten klart ved å gjenta enkelte utsagn som de kom med under intervjuet.

### **3.8.3 Overførbarhet**

Overførbarhet viser til den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Hensikten med kvalitative studier er å få en forståelse og gå i dybden på begreper og fenomener, mer enn å slå fast omfanget eller hyppighetene av et fenomen (Jacobsen, 2003). Thagaard (2003) og Kvale (1997) argumenter imidlertid for at kvalitative studier også kan være relevante i større sammenhenger.

Denne masterutredningen er basert på et lite utvalg, men også innenfor rammene av en masterutredning. Det vil dermed være vanskelig å si at utvalget i denne undersøkelsen og deres svar er representativt for en større populasjon og andre sammenhenger. Det er imidlertid i denne prosessen foretatt grundige analyser og tolkninger i forskningsprosessen av de data som er innhentet. Resultatene av intervjuene er også blitt tolket og koblet opp mot teori. Dermed kan resultatene fra denne studien gi en pekepinn på hvordan bruk av

kontrollmekanismer i organisasjoner kan påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon mellom ledelse og organisasjoner.

### **3.9 Etiske utfordringer**

Et kjennetegn ved kvalitative intervjuer er kontrakten mellom informant og forsker. Denne kontrakten kan imidlertid føre til utfordringer knyttet til etiske hensyn. Dermed vil det være viktig at moralske og etiske retningslinjer blir fulgt når man gjennomfører kvalitative studier.

#### **3.9.1 Meldeplikt**

Før jeg startet intervjuprosessen leste jeg meg opp på Norsk senter for forskningsdata (NSD) sine sider, for å sikre personvernsopplysninger for informantene som skulle delta og for å forsikre meg at jeg holdt meg innenfor et <<ikke meldepliktig prosjekt>> (NSD, 2018). På NSD sine sider kan man blant annet lese at ”for at et prosjekt ikke skal omfattes av meldeplikten, må alle elektroniske data som behandles gjennom forskningsprosessen være anonyme”. Videre kan man lese at lydopptak er mulig å bruke i et prosjekt som ikke er meldepliktig, så lenge intervjuguiden er utformet slik at det ikke vil fremkomme personopplysninger i opptaket. Når jeg startet intervjuet med informantene, gikk vi innpå en hilsen og bakgrunnsspørsmål før jeg startet lydopptaket. Intervjuobjektet ble gjort oppmerksom på når lydopptaket startet, slik at jeg forsikret meg om at ingen personlig informasjon kom med på lydopptaket. Det vil dermed ikke være mulig i denne studien å identifisere informasjonen de ga i intervjuet, og heller ikke gjennom opplysninger i oppgaven. Når jeg i tillegg holder både organisasjon anonym og er forsiktig med å vektlegge medarbeidere og leder i oppgaven, mener jeg at jeg har ivaretatt anonymiteten og konfidensialiteten til mine informanter.

#### **3.9.2 Informert samtykke**

Alle forskningsprosjekt som inkluderer personer, må ha samtykke fra deltakerne. Det ble utviklet et informasjonsbrev som skulle svare på alle disse spørsmålene, og dette ble sendt rundt til alle informanter før intervjuet ble gjennomført. I dette informasjonsbrevet skal det stå hvilken institusjon som er ansvarlig, forskers kontaktopplysninger, prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til. I tillegg skal det stå at deltakelse er frivillig og at informasjon

om hva som skal skje med personopplysninger når prosjektet avsluttes. Det er også viktig å legge til at jeg gjorde informanten flere ganger oppmerksom på at man kan trekke seg fra studien når som helst, uten at dette får noen konsekvenser for informanten. Alle disse punktene som nevnt ovenfor ble tilfredsstilt i det informasjonsskrivet som ble sendt ut til potensielle informanter.

## 4. Presentasjon av funn

Hovedproblemstillingen for denne oppgaven var

*Hvordan oppleves styringssystemer, særlig kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon i organisasjoner?*

Forskningsspørsmålene som ble utledet av hovedproblemstillingen var:

1. Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelsen
2. Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke tillit?
3. Hvordan oppleves formelle kontrollsystemer å påvirke selvbestemmelse og motivasjon?

For å svare på forskningsspørsmålene ble det gjennomført semi-strukturerte intervju. I dette hovedkapittelet vil resultatene fra analysen av datamaterialet bli presentert. Kategoriene er utarbeidet med utgangspunkt i intervjuguiden og skal gi en rik og dyptgående forståelse av studiens tema og problemstilling.

Ved bruk av kvalitative intervju som forskningsområde er man som forsker opptatt av å løfte frem informantens stemme. Dette vil bli gjort i dette kapittelet ved å gjengi sitater fra informantene. Samtidig vil informantenes meninger og synspunkter bli oppsummert i omtalen av de identifiserte kategoriene eller tema. Bruk av sitater i teksten er også en måte å eksemplifisere, nyansere og utdype kategoriene på.

På grunn av krav til konfidensialitet kan det kun nevnes at organisasjonene som har deltatt i studien er preget av en hverdag med høy bruk av kontroll og er innenfor finansielle tjenester, den ene organisasjonen med utstrakt bruk av uformell kontroll som kan ligne på Beyond Budgeting og den andre med utstrakt bruk av formell kontroll som ligner på tradisjonell økonomistyring. Det er totalt fem ledere og medarbeidere som har deltatt i studien, og disse jobber i to organisasjoner. Å inkludere informanter fra to organisasjoner ble gjort for å få en større bredde i synspunkter knyttet til problemstillingen.

Gjennom analysen av datamaterialet ble det derfor identifisert ni kategorier eller tema. Disse var:

1. Formell kontroll er nødvendig for å sikre kvaliteten i arbeidet
2. Godt kommuniserte kontrollrutiner gir en følelse av trygghet for hva jobben innebærer
3. Formell kontroll kan utløse stress og usikkerhet hos ansatte
4. For mye formell kontroll kan undergrave tillit
5. Formell kontroll kan påvirke opplevelse av selvbestemmelse og motivasjon
6. Kontroll gjennom incentivsystemer kan gi en følelse av urettferdighet og svekke motivasjon hos ansatte
7. Riktig utformet uformell kontroll kan styrke tillit
8. God uformell oppfølging av måloppnåelse styrker tillit og motivasjon

#### **4.1 Formell kontroll er nødvendig for å sikre kvaliteten i arbeidet**

Flere informanter ga uttrykk for at en viss formell kontroll er nødvendig for å sikre kvaliteten i arbeidet som blir gjort, samt sikre at alle gjør arbeidet som er blitt fordelt. Fordelen med et slikt system er at man lett kan gå tilbake og rette opp i eventuelle feil som oppstår underveis i arbeidet, og et sitat fra én informant illustrerer denne oppfatningen:

*”Jeg er litt der at vi må ha en viss form for formell kontroll. Vi kan ikke bare stole på at ansatte sier de gjør ting. Det må kunne sjekkes, og det er viktig. For meg handler det også om at dersom det ikke er gjort riktig, så kan vi få rettet det opp. Systemet bidrar til å finne eventuelle feil, slik at vi kan rette det opp igjen.”*

Samme informant påpekte at formell kontroll er også viktig for å sikre at arbeidet er i henhold til lover og regler, og at dersom det skulle bli en intern kontroll, må man kunne bevise at arbeidet har blitt gjort riktig og at det ikke har blitt tatt noen snarveier på veien for å oppnå gode resultater.



## **4.2 Godt kommuniserte kontrollrutiner gir en følelse av trygghet for hva jobben innebærer**

Det kom klart frem fra flere av informantene at formell kontroll er godt kommunisert av ledelsen, og at det er tydelig hvilke retningslinjer jobben har og hva som forventes av dem. Den ene informanten uttrykte at de viktigste kontrollmetodene ble formidlet på en bra måte, og at ansatte i organisasjonen fikk høre om dette hele tiden.

*”De viktigste ble kommunisert bra og stod overalt. Vi får høre det hele tiden, fordi det er opparbeidet en rutine på det.”*

Dette opplevde informanten som en trygghet i å vite hvilke retningslinjer man har å forholde seg etter, og konsekvenser dersom man ikke opptrer etter disse retningslinjene. Videre opplevde to av informantene en sikkerhet ved bruk av formelle kontrollmetoder, fordi det forteller hva organisasjonens overordnede mål og verdier er. Da uttrykte den ene informanten at det er viktig å etterleve disse verdiene og målene, som kan illustreres ved følgende sitat.

*”Organisasjonen ønsker å tjene på kundene sine, og ansatte skal videreformidle verdiene og målene til organisasjonen. De retningslinjene organisasjonen gir til sine ansatte, viser hva organisasjonens overordnede mål og verdier er. Da må man som ansatt etterleve disse verdiene og målene, hvis ikke gjør man ikke det organisasjonen ønsker.”*

## **4.3 Formell kontroll kan utløse stress og usikkerhet hos ansatte**

To av informantene, som henholdsvis er medarbeidere hadde en opplevelse av at formell kontroll kan gi en viss grad av usikkerhet knyttet til jobbutførelsen. Den ene informanten uttrykte at når lederen kan logge seg på å høre hva vedkommende sier på telefon, gir dette en følelse av usikkerhet. Et sitat fra informanten illustrerer denne oppfatningen.

*”Vi blir jo tatt opp på telefon. Eller vi blir ikke tatt opp, men lederen kan logge seg på og høre, og da føler jeg at det ble mer usikkerhet rundt jobben min, hvis du skjønner. Jeg føler at når jeg snakker med kunden blir jeg mer usikker på meg selv, fordi noen kan logge seg på og høre hva jeg sier. ”*

Informanten sa videre:

*”Det fører til at jeg ikke vil ta telefonen. Unngår det hvis det er mulig. Mail, der har vi felles mailbase, der må vi være forsiktig med hva vi skriver fordi man blir redd for å få tilbakemelding om at man har skrevet noe feil. Du er redd for hva du skal si eller gjøre noe feil.”*

En annen informant mente at formell kontroll kan gi et høyt arbeidspress hos ansatte. Vedkommende sa at dersom man ikke gjør ting riktig, så kan det få store konsekvenser, både for den ansatte og for avdelingen. Informanten formidlet videre at tidligere har det blitt tatt noen snarveier i arbeidsutførelsen, som har fått konsekvenser. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”(…) Og dermed vet vi at hvis vi ikke gjør ting riktig så vil det få ganske store konsekvenser, både for den enkelte og ikke minst avdelingen. Det er noe som ligger ganske langt fremme i pannen på folk . Det er lett å si at vi skal jobbe riktig, men vi er ganske tynt bemannet og det er ganske stort arbeidspress.”*

Informanten hadde en opplevelse at strenge formelle krav gjør at det er lite rom for å gjøre feil, og ved gjentatte feil kan konsekvensene bli store. Dette kan føre til stress relatert til arbeidet. En annen informant hadde en tilnærmet forklaring. Denne informanten sa at det er viktig å jobbe riktig og i henhold til retningslinjer, men at dette er noe som arbeidstakere kan bruke energi å tenke på. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”(…) klart det er folk som ser oss i kortene, Det er det nok en del som tenker mye på det dessverre. Sånn får det bare være. Presisjonskravet er høyt, slik skal det være, og vi skal gjøre ting riktig.”*

#### **4.4 For mye formell kontroll kan undergrave tillit**

Flere informanter, som henholdsvis var ansatt i lederposisjon uttrykte at kontroll kan oppleves som detaljstyring. Informantene sa at det er viktig å ha orden i hva som blir gjort i arbeidshverdagen, og at medarbeidere holder seg innenfor rammene de har for sitt arbeid. De mente imidlertid at det kan være lite hensiktsmessig å detaljstyre hver enkelt ansatt, da dette kan gi en følelse av ikke å bli gitt tillit.

Én av informantene mente at for høy bruk av formaliserte kontrollsystemer kan oppleves å være skadelig for tilliten til organisasjonen, og sa dette ved følgende sitat:

*”Jo mer formalisert et kontrollsystem er, jo mindre tillit viser du til organisasjonen. For da blir det veldig detaljstyrt hverdag som ikke er den måten vi styrer på.”*

Informanten formidlet videre at når organisasjonen jobber mot organisasjonsmål uten for detaljerte oppfølginger, viser dette en stor grad av tillit til hver enkelt medarbeider i styringssystemet.

#### **4.5 Formell kontroll kan påvirke opplevelse av selvbestemmelse, motivasjon**

To av informantene ga en opplevelse av at det er liten grad av selvbestemmelse i arbeidshverdagen, da arbeidshverdagen må tilpasses kundene og følge organisasjonens retningslinjer:

*”Jeg får generelt bestemme lite. Man må forholde seg til bedriftens retningslinjer. Man kan jo ikke akkurat tilby kunden et produkt vi ikke har. Jeg har et ansvarsområde og det er å følge opp kunder. Da er det lite jeg kan styre utover dette.”*

En annen informant mente at en slik type jobb krever ikke så mye kreativitet og nytenkning i arbeidshverdagen. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”Man trenger ikke å være kreativ for å jobbe her. Det viktigste er at du kan følge retningslinjer, og holde deg innenfor disse.”*

Informanten uttrykte videre at det er ønskelig å jobbe med problemstillinger som kan gi litt mer mening innimellom. Informanten hadde en opplevelse av at organisasjonen var opptatt av å selge mye og ha gode kunder. Vedkommende opplevde at organisasjonen strekker seg etter kun noe få kunder, og informanten hadde en følelse av at vedkommende skulle få jobbe litt mer med kunder som kan bety noe på lang sikt, og ikke bare her og nå. Informanten uttrykte

at det var lite rom for å jobbe med andre problemstillinger enn det informanten fikk utdelt av lederen.

En annen informant hadde en opplevelse av stor grad av frihet i arbeidshverdagen, men opplevde også at arbeidshverdagen må tilpasses etter kundene. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”Opplever at vi har stor grad av frihet, men det er klart at det er kundene som styrer mye av arbeidshverdagen og hvordan vi jobber også.”*

Informanten la videre vekt på at én dag blir sjelden slik man planlegger på grunn av at man må ta stilling til ulike henvendelser fra kunder, men understreker at organisasjonen er prisgitt disse også, som kan illustreres ved følgende sitat:

*”(...)De kommer med sine forespørsler om ting de lurer på og ting de trenger hjelp til. Klart da blir man litt fanget. Vi er prisgitt de også. En dag blir sjelden slik jeg planlegger.”*

#### **4.6 Kontroll gjennom incentivsystemer kan gi en følelse av urettferdighet svekke motivasjon hos ansatte**

Tre av informantene formidlet at incentivsystemer kan være problematisk med tanke på rettferdighet og fremme motivasjon. Én av informantene mente at når det gjelder individuelle bonuser, er ikke dette alltid i kundens beste interesse. Informanten sa at man ikke skal prøve å presse arbeidstakere til å selge produkter til kunder som de kanskje ikke har behov for, for at det skal gi resultater for dem i form goder, som eksempelvis mer penger eller interne muligheter. Dette kan resultere i at man gjør det beste for seg selv for å få mer penger, men ikke for kunden. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”Vi tror nok at når det er individuelle bonuser at det ikke alltid er kundens beste interesse. Og vi har sagt det, og mener det også at vi skal kun gjøre det som er best for kunden. Er det ikke det beste for kunden så skal vi ikke gjør det heller.”*

En annen informant mente at individuelle belønninger ga liten grad av motivasjon. Det ble også uttrykt at det ble synlig om du gjør en god eller mindre god jobb. Incentivene ved

oppnådde resultater ble opplevd som rettferdig kommunisert av ledelsen, men at det var urettferdig på bakgrunn av at man konkurrerte mot ansatte som hadde noe lenger erfaring.

*”(...)Det er rettferdig sånn sett, men det er også urettferdig med tanke på de som har 30 år med erfaring, gjør det som regel bedre fordi de kan produktene bedre og mer erfaring med det å snakke med kunden.”*

Samme informant sa også at belønninger knyttet til det å nå målene eller å være best ikke nødvendigvis stimulerte motivasjon. Dette kunne lede til press på sikt som kunne bli utmattende. Informanten uttrykte imidlertid at dersom belønningen hadde vært mer fritid, kunne vedkommende blitt mer motivert.

*”Jeg hadde blitt motivert av mer fri og av en leder som motiverer og som har forståelse for at du ikke er på topp hele tiden.”*

Denne informanten mente også at de var viktig med en leder som motiverer og som man kan ha et forhold til utover disse styringssystemene. Informanten la også vekt på at det ikke er nok å forholde seg til systemene, når man ikke kan hjelpe ansatte til hvordan man skal nå målene organisasjonen har satt seg.

#### **4.7 Riktig utformet uformell kontroll kan styrke tillit**

Én av informantene opplevde at det er bedre å ha uformell kontroll enn å ha et styringssystem som er bygget på for mye formaliserte kontrollmetoder. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”Jeg tror sånn sett at det er bedre med uformell kontroll enn å ha mye formelle kontrollrutiner. Vi kunne jo sagt at du skal ringe så mange kunder hver dag og følge opp på det fra lederen sin side ukentlig hvor det kommer krav om hvor mange telefonsamtaler du har hatt og hvor mange møter du har hatt. Det tror jeg ikke er veldig bra for å bygge tillit mellom medarbeider og leder.”*

Informanten mente at det kommer an på hvordan man utøver den uformelle kontrollen for at man skal oppleve at det har innvirkning på tillit. Videre sa informanten at organisasjonen er

bygd på desentralisering og at det ligger et stort ansvar på hver enkelt medarbeider. Informanten hadde en opplevelse av at en flat organisasjonsstruktur gir en følelse av tillit til medarbeidere i organisasjonen. Videre hadde vedkommende også en opplevelse at når det gjelder uformell kontroll, blir det en tillitsak uten fastlagte kriterier, men hvordan man føler den enkelte gjør jobben sin. Denne oppfattelsen kan illustreres ved følgende sitat:

*”Når det gjelder uformell kontroll. Det blir en tillitsak sånn sett og det er ikke noe fastlagte kriterier, men hvordan man føler den enkelte gjør jobben sin da og oppfyller de kravene som ligger på vedkommende.”*

#### **4.8 God uformell oppfølging av måloppnåelse styrker tillit og motivasjon**

Én av informantene hadde en opplevelse av at lederen ble misfornøyd når de ansatte ikke klarer å nå målene de har satt seg. Vedkommende la vekt på at lederen ga ansatte kritikk, men kom ikke med forslag til hvordan resultatene kunne forbedres.

*”Det første lederen vi hadde, hun ble på en måte bare sur eller misfornøyd når vi ikke nådde målet. Det ble dårlig stemning, fordi hun ble sur på oss fordi vi ikke klarte det, og vi ble sure på henne fordi hun ikke hjalp oss til å bli bedre.”*

Videre sa informanten at da de byttet leder til en som fokuserte på hvordan de skulle nå målet, ble usikkerheten på hvordan lederen skulle reagere redusert. Da ble også stemningen mellom ansatte bedre, og forholdet til lederen ble også bedre og mer åpent. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

*”Når vi fikk en annen leder som fokuserte mye på salg og fokuserte mye på å hjelpe oss, så ble stemningen mye bedre.”*

En annen informant mente at man ikke kunne ha en dårlig dag på jobb, fordi man blir målt på det man presterer. Dette opplevde informanten skapte usikkerhet, fordi man ikke kan ha en åpen dialog med lederen, og det ga en følelse av usikkerhet.

*”At sjefen ser hva du gjør og måler resultatene dine gjør at du kan på en måte ikke ha en dårlig dag for da kan sjefen din komme og spørre hvorfor du ikke har*

*solgt noe i dag. Det hjelper ikke å ha en mindre god eller en dårlig dag. Du må alltid prestere ditt beste. ”*

Videre sa en annen informant at man føler seg mer forpliktet organisasjonen dersom man har en god leder som motiverer og ikke er nedlatende på måten man jobber på. Informanten uttrykte også at det er lettere å vise til resultater når lederen motiverer og viser tillit enn dersom lederen er nedlatende eller opptrer misfornøyd dersom man ikke klarer å skape gode nok resultater.

*”Man føler seg forpliktet dersom man har en god leder, og ønsker dermed å gjøre en god jobb dersom man får tillit. Da er det også lettere å gjøre en god jobb og vise til resultater. Har man en leder som ikke motiverer og som er nedlatende på måten man jobber på så blir det kanskje litt vanskelig å gjøre den jobben man skal gjøre, og dette kan gå på bekostning av andre ansatte og det teamet man jobber i. ”*

Informanten mente også at en leder som motiverer og er åpen mot sine ansatte skaper en bedre stemning i arbeidshverdagen. Fokus på å hjelpe medarbeidere på veien til å oppnå gode resultater, ble verdsatt av informantene og ga en følelse av lavere grad av usikkerhet i arbeidshverdagen.

#### **4.9 Oppsummering av funn**

Gjennom presentasjonen av funnene til denne studien har jeg forsøkt å gi et innblikk i hvordan ulike former for formell og uformell kontroll kan oppleves å påvirke tillit og motivasjon kan være i organisasjoner. Det er forsøkt gjennom prestasjon av funn å vise hvordan informantene opplever grad av tillit og motivasjon knyttet til kontrollsistemene som blir utøvd i organisasjonene de jobber i. Presentasjonene av funn viser til at motivasjon og tillit kan være avhengige av flere sider ved styringssystemet. Kategoriene skal vise til variasjonen i informantenes synspunkter, og denne variasjonen gir til slutt en helhetlig forståelse og et innblikk i hvordan styringssystemer, herunder kontrollsistemene kan oppleves å virke inn på tillit og motivasjon i organisasjoner.

Kategoriene som er presentert ovenfor er nært knyttet til hverandre. Slik datamaterialet er delt inn, presenterer det jeg mener er hovedelementene som bidrar til å svare på

forskningsspørsmålene. I det neste kapitlet vil de nevnte funnene bli diskutert i lys av det teoretiske rammeverket som tidligere er presentert i oppgaven.



## 5. Diskusjon

Fokus for denne oppgaven er å studere hvordan styringssystemer, særlig kontrollsystemer oppleves å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon blant ansatte i organisasjoner. Empiri ble samlet blant ansatte i to organisasjoner i samme bransje, og blant ledere og medarbeidere for å få et bredere informasjonsgrunnlag. Den ene organisasjonen hadde utstrakt bruk av uformelle kontrollsystemer, mens den andre organisasjonen hadde en større bruk av formelle kontrollsystemer. Dette valget ble tatt for å få en større bredde i informasjonsgrunnlaget, uten at det var et mål å kunne sammenligne disse to gruppene da det ofte krever et større utvalg. Fokuset for diskusjonen vil derfor være å gi dyptgående tolkninger og analyser av utvalget. Diskusjonen er strukturert på en måte, slik at jeg forsøker å svare på forskningsspørsmålene som ble utledet i forkant av intervjuene.

I denne delen av oppgaven vil funn bli drøftet i lys av relevant teori og tidligere forskning.

### 5.1 Hvordan oppleves formell kontroll å påvirke kvalitet på arbeidsutførelsen?

Informantene ga uttrykk for at formelle systemer kan bidra til å sikre kvaliteten i arbeidet fordi det ga en felles forståelse for retningslinjer knyttet til jobbutførelsen. Dette funnet sammenfaller, med tidligere forskning som fremmer at formelle kontrollsystemer kan bidra til å styrke kvaliteten i arbeidet (Sitkin et al., 2010; Gittell, 2001). Informantene la særlig vekt på at et slikt system bidrar til at man lett kan gå tilbake å rette opp i eventuelle feil som oppstår underveis i arbeidet.

Én av informantene påpekte at formelle styringssystemer bidrar til å sikre at arbeidet som blir utført er konsistent med virksomhetens overordnede mål og verdier. På denne måten kan formelle kontrollsystemer bidra til at de ansatte jobber riktig i henhold til de overordnede målene, noe som også kan styrke kvaliteten på arbeidet. Man unngår på denne måten dyre feilsteg på veien mot målet, og dermed også dobbeltarbeidet. Det arbeidet som har blitt gjort kan videre gi indikasjoner på om organisasjonen er på riktig vei for å nå de overordnede målene som er satt. Dette er sammenfallende med tidligere presentert forskning, som viser til at kommunikasjon av mål, verdier og koordinering av arbeidet er essensielt for å nå felles mål for en organisasjon og felles regler for engasjement (Gittell, 2001). Formelle kontrollsystemer kan bidra til å avdekke eventuelle avvik eller feil i arbeidsutførelsen og gi muligheter for

tilbakemeldingsprosesser og læring underveis for å sikre god kvalitet på sluttproduktet. Dette har også støtte i tidligere forskning som hevder at formelle kontrollsystemer er grunnleggende byggesteiner for tilbakemeldingsprosesser og læring (Adler & Bory, 1996; Kalkman & de Waard, 2016). Tidligere forskning hevder imidlertid også at formelle styringssystemer som manifesteres gjennom institusjonelle og formelt anerkjente bestemmelser om atferd og aktiviteter i organisasjoner er nødvendig for oppnå effektivitet (Mang, 2016). På denne måten letter det også den optimale utnyttelse og anvendelse av organisasjonens ressurser og materialer samtidig som kvalitet og ytelsesstandarder opprettholdes (Mang, 2016).

Når ansatte forstår bedre hva som forventes av dem, og hva deres egne og andre roller i temaet medfører, kan det bli lettere å utføre arbeidsoppgaver som forventet og danne en god samarbeidskultur blant ansatte (Gittell, 2001). Dette faktorer som kan påvirke kvaliteten på arbeidet. Det å ha felles mål og et felles engasjement kan gi bedre arbeidsutførelse og dermed også høyere kvalitet i arbeidet. En mulig tolkning av dette, er at denne studien tyder på at formelle kontrollsystemer kan bidra til en god koordinering og regulering av arbeidet, som kan påvirke kvaliteten på arbeidet som blir utført.

### **5.1.1 Formelle retningslinjer bidrar til trygghet**

Informantene mente at formelle retningslinjer, knyttet til arbeidsutførelsen og tilbakemeldinger i forhold til disse kunne gi en følelse av trygghet. Dette er også sammenfallende med tidligere studier som antyder at formelle kontrollsystemer bidrar til god koordinering og kommunikasjon av arbeidet (Siktin et al., 2010; Gittell, 2001). Dermed kan formaliserte kontrollsystemer bidra til at mål er tydelig klargjort for ansatte og at ansatte jobber mot samme mål. Dette kan gi en følelse av fellesskap, som igjen kan gi følelse av trygghet. Dette er også sammenfallende med tidligere forskning som viser til at formelle kontrollsystemer kan bidra å danne en struktur for medborgerskap blant ansatte (Gittell, 2001), gitt at ikke det formelle styringssystemet blir oppfattet for rigid eller autoritært.

Informantene påpekte også at formelle kontrollsystemer kan oppleves som en trygghet dersom det skal komme interne kontroller. Dersom en kontroll skal finne sted, og ansatte har gjennomført arbeidsoppgavene etter gitte, formaliserte retningslinjer, er det lettere å være sikker på at en har gjort jobben riktig slik organisasjonen forventer. Et formelt styringssystem som er tilrettelagt for at ansatte skal jobbe riktig i henhold til mål og strategier for organisasjonen, samt i henhold til lover og regler innenfor den enkelte bransje, kan være med

å skape organisatorisk tillit innad i organisasjonen. På den andre siden, kan et styringssystem med for stor vekt på uformelle kontroller gi negative konsekvenser som at ansatte blir usikre på om de forholdet seg riktig til overordnede mål, planer og strategier. Dette er også i tråd med funn i tidligere forskning, som tyder på at for lite formaliserte kontroller, kan medføre at ansatte er usikre på hva som forventes av dem, og hva som skal til for å nå overordnede mål for organisasjonen (Verburg et al., 2017).

Denne studien tyder på at et styringssystem som legger vekt på formaliserte kontroller kan bidra til å lette koordinering, tilbakemeldingsprosesser og bidra til å redusere usikkerhet knyttet til jobbutførelse (Gittell, 2001). En reduksjon i usikkerhet innebærer en trygghet til jobbutførelsen, noe som kan styrke kvaliteten på arbeidet som blir utført. Med retningslinjer for arbeidsutførelsen danner det en trygghet som tilrettelegger for hvordan man skal utføre arbeidsoppgaver med god kvalitet. Dette kan være med på å gi en forpliktelse til organisasjonen gjennom felles retningslinjer, noe som kan styrke motivasjon og dermed resultere i høyere ytelse på jobb, fordi man ønsker det beste for organisasjonen man jobber i.

Formelle styringssystemer kan dermed være med å danne et medborgerskap blant ansatte fordi det kan oppstå en følelse av å jobbe mot noe felles. Det å jobbe mot noe felles skaper også gode rammebetingelser for gode relasjoner innad i organisasjonen, noe som er viktig for tilhørigheten. Videre er også gode relasjoner et grunnleggende behov for at det skal oppstå en autonom motivasjon for jobben og kan dermed påvirke positivt på kvalitetsutførelsen av arbeidet (Ryan & Deci, 2017). Det å ha felles og klare retningslinjer for arbeidsutførelsen gjennom bruk av formaliserte kontroller, sikrer at organisasjonen jobber mot fastsatte overordnede mål, god kvalitet og på denne måten kan danne konkurransemessige fortrinn. Dette forutsetter imidlertid at utformingen av styringssystemet i tilstrekkelig grad ivaretar ansattes behov for autonomi og opplevelse av kompetanse, som er to andre faktorer selvbestemmelsesteorien fremhever som avgjørende for at ansatte skal oppleve internalisert eller autonom motivasjon for arbeidet (Dysvik & Kuvaas, 2014).

## **5.2 Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke tillit?**

I dette delkapittelet vil det diskuteres hvordan informantene i denne studien opplevde at kontrollsystemer kan påvirke tillit.

### **5.2.1 Formell kontroll, trygghet og tillit**

I følge Graham & Stensaker (2012) kan tillit komme til uttrykk på to måter i organisasjoner; horisontal og vertikal tillit. Horisontal tillit beskriver tilliten mellom kolleger, mens vertikal tillit beskriver tillit til overordnede nivåer i en organisasjon, som eksempelvis til ledelsen. I denne delen vil det på grunnlag i studiens funn diskuteres, hvordan både formell og uformell kontroll kan ha innvirkning på tillit.

### **5.2.2 Formelle kontrollsystemer og organisatorisk tillit**

Som beskrevet i tilknytning til forskningsspørsmålet ”hvordan oppleves formell kontroll å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse”, kom det frem at informantene pekte på at formelle kontrollsystemer kan bidra til en følelse av trygghet knyttet til arbeidsutførelsen og til det formelle kontrollsystemet. Ordet trygghet kan indikere en organisatorisk tillit, også kalt vertikal tillit som kan relateres til den sentrale ledelsen. Gjennom bruk av formaliserte kontrollsystemer kan man som organisasjon signalisere organisasjonens evne til å levere sine løfter til ansatte . Dette finner også støtte i Bridoux et al. (2016) som argumenterer for at organisatorisk tillit kan fremmes i organisasjoner gjennom et kontrollsystem ved å signalisere organisasjonens evne til å levere løfter både til ansatte og eksterne interessenter. Tidligere forskning hevder også at formelle styringssystemer kan bidra til å signalisere organisasjonens forutsigbarhet, rettferdighet og pålitelighet (Weibel et al., 2016). Flere av utsagnene fra informantene tyder på at formelle styringssystemer kan ha en slik funksjon.

Én av informantene påpekte imidlertid at for stor grad av formell styring kan oppleves som detaljstyring og gi en følelse hos ansatte av ikke å bli gitt tillit. Dette er også sammenfallende med teori som viser til at kontroll tar til når tillit ikke eksiterer eller når tilliten blir brutt (Aronsson & Karlsson, 2001). For mye formalisert kontroll kan gi konsekvenser i form av at ansatte føler de ikke blir gitt tillit de opplever å fortjene. Detaljstyring av arbeidet kan redusere muligheten for den enkelte medarbeider, som ofte kjenner de konkrete utfordringene best, til å avgjøre hvordan oppgaven best kan løses (Bogsnes, 2009). Det er derfor viktig å utforme formelle kontrollsystemer på en måte som gjør at det ikke resulterer i at motivasjonen og tillit blant medarbeidere svekkes. En mulig løsning er å implementere prinsipper fra Beyond Budgeting. Tidligere forskning indikerer også at detaljstyring av arbeidet kan være med på å svekke den autonome motivasjonen for arbeidet og den organisatoriske tilliten i en virksomhet (Kuvaas, 2005). Det argumenteres på basis av tidligere forskning at kontroll skal

brukes for å hindre at negative hendelser inntreffer, at en organisasjon er bedre rustet for å takle slike hendelser, samt forebygge at hendelser som man helst ikke vil skal inntreffe (Bush et al., 2012). Selv om intensjonen ofte med kontroller fra et organisasjonsperspektiv i all hovedsak er ment å være gode, kan en slik detaljstyring av ansattes arbeid, både gå på bekostning av motivasjon og tillit.

Én av informantene mente at formell kontroll kan skape usikkerhet knyttet til arbeidsutførelsen da lederen kan lytte til hva informanten sa på telefon til kunder. Dette mente informanten var med på å skape usikkerhet knyttet til jobbutførelsen, da vedkommende ble usikker på om saker ble fremlagt riktig i forhold til hva lederen ville sagt. En slik type overhøring, kan betraktes som atferdskontroll, for å kontrollere for at den ansattes atferd er i henhold til organisasjonens retningslinjer. Tidligere forskning argumenterer for at atferdskontroll kan gi størst negativ innvirkning på følelsen av tillit i en organisasjon (Das & Teng, 2001).

Noen funn fra denne studien tyder på at sterk formell styring, med tett og lite ivaretagende oppfølging kan gi ansatte følelse av å ikke mestre arbeidsoppgavene eller føle seg lite kompetente, som kan medføre lav motivasjon eller unngåelsesstrategier (Moran, Diefendorff, Kim & Liu, 2012). Videre tyder det på at formelle kontrollsystemer kan skape usikkerhet, og en følelse av å ikke bli gitt tillit. Samme informant påpekte også at usikkerhet knyttet til arbeidsutførelse, prøvde informanten så mye som mulig å unngå akkurat dette arbeidet. Ordet usikkerhet kan assosieres med negative følelser, som kan gjøre det vanskelig å være engasjert i jobben sin (Cummings et al., 2010). Tidligere forskning peker på at organisasjoner som har tillitsfulle ansatte har mer kognitive og emosjonelle ressurser tilgjengelig for utføre arbeidsoppgaver godt i tillegg til å være engasjert i jobben sin (Dirks & Ferrin, 2001; Mayer & Garvin, 2005). Uttalelsene til noen av informantene er også i tråd med teori som hevder at organisatorisk tillit fører til at ansatte mestrer arbeidsoppgaver på et høyere og mer avansert nivå (Verburg et al., 2017).

### **5.2.3 Uformell styring og tillit**

Én av informantene mente at en desentralisert modell, med mindre formaliserte kontrollmetoder, og med mer uformell styring, stimulerer tillit. Gjennom en desentralisert modell ligger det et stort ansvar på hver enkelt medarbeider, og en forutsetning for at det skal fungere er at det må være tillit til hver enkelt medarbeider i styringssystemet. Dette er også

sammenfallende med Beyond Budgeting filosofien, som vektlegger uformell styring. Bogsnes (2009) som er en sentral eksponent for denne filosofien, argumenterer for at tillit er et viktig grunnprinsipp for at organisasjonssystemet skal fungere optimalt uten for mye formaliserte kontrollmetoder. Ved å vektlegge desentralisering og liten grad av formell kontroll, gir man ansatte frihet til å handle, og stoler på at de tar riktige valg uten å detaljstyre dem.

Informanten mente at formell styring, gjennom for eksempel det å legge krav på ansatte i forhold til antall kundemøter, for å så følge opp disse kundemøtene, ikke gir særlig god innvirkning på tillit. Uformell kontroll kan på sin side gjøre at det oppstår en mer ansvarsfølelse på ansatte. Dette er også i tråd med et av Beyond Budgeting prinsippene, *organisering*. Funn fra denne studien gir derfor noe støtte til at en desentralisert organisasjonsstruktur, fremmer tillit i organisasjoner.

Én av informantene sa at ansatte som jobber med kunderelasjoner skal ta avgjørelser basert på kundens beste. Dette ble formidlet som et viktig grunnprinsipp i denne organisasjonen.

Informanten uttrykte at organisasjonen var opptatt av at beslutningsgrunnlaget, primært skal ligge hos den som best kjenner til kundens behov, og ikke hos ledelsen. Dette er også sammenfallende med prinsippet *kunder* i tilnærmingen Beyond Budgeting, som nettopp vektlegger de som jobber med kunderelasjoner, kjenner kundens behov best, og derfor har det beste grunnlaget for beslutninger som imøtekommer kundens behov eller ønsker. Det å gi ansatte mulighet til å fatte beslutninger, kan også signalisere tillit til den enkelte medarbeider i styringssystemet. Ved å gi ansvar til ansatte som jobber med kunderelasjoner i form av beslutningsgrunnlag, kan dette være medvirkende på at det oppstår stor grad av tillit til hver enkelt medarbeider i styringssystemet, samt også gi en bedre beslutningstaking i organisasjonen.

## **5.3 Hvordan oppleves formell kontroll å påvirke selvbestemmelse og motivasjon?**

### **5.3.1 Formell styring, selvbestemmelse og motivasjon**

Det kom frem av flere av informantene at de opplevde liten grad av frihet i arbeidshverdagen, da store deler av dagen må tilpasses kundene. Liten grad av selvbestemmelse og frihet i arbeidsutførelsen kan medføre at den autonome motivasjonen for jobben svekkes. Dette er også sammenfallende med Ryan og Decis (2017) synspunkt på at hvis mennesket skal drives av autonom motivasjon bør oppgaven være utformet på en måte som gir mest mulig frihet i

fremgangsmåten. Dersom behovet for selvbestemmelse svekkes i arbeidshverdagen, kan dette på sikt gi reduksjon i den autonome motivasjonen hos den enkelte arbeidstaker.

Én av informantene påpekte at det hadde vært meningsfylt å jobbe med saker som ga litt mer mening innimellom. Ved å stimulere arbeidstakere til å få muligheten til å jobbe med saker som gir litt mer mening, kan man stimulere til at den autonome motivasjonen for jobben blir høyere. Dette kan også gi en følelse av selvbestemmelse i arbeidshverdagen, hvor arbeidstaker selv har vært med på å bestemme hvilke arbeidsoppgaver som gir motivasjon. Videre kan det å gi ansatte muligheten til å jobbe med saker som de er interessert i, bidra til å øke motivasjonen samtidig som det kan gi et medborgerskap til organisasjoner. Dette kan gi muligheter for ansatte til å oppnå en autonome motivasjon for jobben gjennom å løse nye problemer, forbedre prestasjoner, blomstre i jobben og generelt gjøre en bedre jobb. Dette er blir også støttet i teori, hvor Bogsnes (2009) argumenterer for at frihet i arbeidsutførelsen gir rom for kreativitet, nytenkning, forbedring av prestasjoner og blomstre i jobben.

Videre påpekte to av informantene at for mye formaliserte kontrollsystemer kan gi uheldige konsekvenser på sikt, som kan resultere i stress hos ansatte. For mye formaliserte kontroller kan bidra til at det er mange retningslinjer som skal opprettholdes i arbeidet, og det kan bli for mye for enkelte arbeidstakere. Det ble imidlertid nevnt av informanten at presisjonskravet er høyt og slik skal det være, noe som kan indikere at disse retningslinjene er nødvendig for å opprettholde presisjonskravet. Stress i jobben kan imidlertid føre til at den autonome motivasjonen for jobben svekkes. Det er også bevist at mennesker som er autonomt motiverte har det bedre med seg selv i jobbsammenheng og har lavere sykefravær på jobb (Kuvaas, 2013). Dermed kan det argumenteres for at stress kan redusere den autonome motivasjonen for jobben, og dermed også gå på bekostning av kvalitet på arbeidsutførelsen. Dermed kan det være viktig å utforme formelle kontrollsystemer på en måte, slik at det ikke skal føre til stress blant ansatte.

### **5.3.2 Incentivsystemer kan svekke motivasjon**

Incentivsystemer blir brukt i organisasjoner som en del av den tradisjonelle og formelle styringen (Bogsnes, 2009). Et belønningssystem kan også kobles til teori X, som viser til at ledere bruker belønninger eller straff for at ansatte i organisasjoner skal nå organisatoriske mål (McGregor, 1960).

Informantene uttrykte her at de ikke ble særlig motivert av incentivene man får av å nå resultater som organisasjonen har satt seg. Én av informantene påpekte også at dersom de selv kunne fått lov til å bestemme enkelte av belønningene de fikk, vil det være bidra til å stimulere mer motivasjon for arbeidet. Noen av informantenes utsagn tyder incentivsystemer har en risiko for å svekke motivasjon i arbeidshverdagen. I tillegg kan incentivsystemer bidra til en lav selvbestemmelse, da ansatte ikke får frihet i arbeidsutførelse eller velge belønninger selv. Dette er sammenfallende med Bogsnes (2009) som argumenterer for at formell kontroll gjennom bruk av incentivsystemet kan være med å redusere motivasjon og selvbestemmelse i arbeidshverdagen. Incentivsystemer legger til grunn et gitt ønsket resultat som ansatte skal streve etter å nå, men kan gi begrensninger i form av arbeidsutførelse eller budsjett. Disse begrensningene i arbeidet kan gjøre at det blir vanskelig å føle frihet i fremgangsmåten og tenke på kreative løsninger. Det er også viktig å bemerke at incentivsystemer ofte er knyttet tett opp mot budsjett, noe som kan være problematisk da ofte incentivsystemer er basert på dårlige budsjettall (Bogsnes, 2009).

Informantene la også vekt på at incentivsystemer kan ha negativ effekt på motivasjon, fordi de opplevde vilkårene for belønningssystemet som urettferdig. Mulig negative effekter knyttet til opplevd urettferdigheter av incentivsystemet er også påpekt i relevant teori. Bogsnes (2009) og Ansari (1977) argumenterer for at hvis ansatte ikke opplever at ledelsen gir riktige belønninger i forhold til prestasjon, kan det også oppstå en følelse av urettferdighet. En opplevelse av at incentivsystemet er urettferdig kommunisert kan medføre misnøye og mistillit blant medarbeidere i organisasjonen, som igjen kan påvirke motivasjonen for arbeidet.

Én annen informant påpekte at belønningene ikke nødvendigvis genererte mer motivasjon, fordi de materielle belønningene ikke ble opplevd å ha stor nok verdi. Det ble imidlertid påpekt av samme informant at vedkommende hadde blitt mer motivert av å få mer fritid som belønning. En slik type belønning, kan også oppfattes som en form for ytre motivasjon for jobben. Det kan dermed tyde på at denne studien viser til at både indre og ytre motivasjon stimulerer motivasjon. Dette er også sammenfallende med teori, hvor Cerasoli, Nicklin og Ford (2014) argumenterer for at både autonome og ytre motivasjonskilder stimulerer motivasjon, og at de ikke er motsetninger til hverandre, men at de samvirker. De hevder videre at autonom motivasjon synes å være viktig for kvaliteten i arbeidet, men ytre motivasjon i større grad predikerer mengde arbeid utført.



### 5.3.3 Kontroll, selvbestemmelse og motivasjon

Når det gjelder motivasjon knyttet til kontrollsystemer, pratet informantene om ulike former for formell kontroll, og har dermed valgt å løse dette ved å diskutere kontroll som et samlet fenomen og ikke som uformell og formell kontroll. Det er imidlertid rimelig å anta at når informanten snakket om liten grad av formell kontroll, er det høyere grad av uformell kontroll. Dermed kan jeg indirekte trekke slutninger om uformell kontroll når det er snakk om formell kontroll.

To av informantene uttrykte at uformell kontroll legger til rette for at hver enkelt ansatt i styringssystemet får et større ansvarsområde og dermed også beslutningsmyndighet. Dette kan føre til høyere selvbestemmelse i arbeidshverdagen, noe som kan stimulere den autonome motivasjonen for jobben. En slik styringssystem kan kobles til teori Y, som viser til at ledere som praktiserer denne teorien, stoler på at ansatte er kompetente nok til å prestere i samsvar med hva som er bedriftens beste. Et slikt syn på de ansatte fra lederens side, kan bidra til en høyere motivasjon, samt bidra til mer kompetente og engasjerte ansatte. Dette er sammenfallende med teori, hvor Bogsnes (2012) argumenterer for at et syn på teori Y kan føre til mer effektive og produktive beslutninger, og mer engasjerte og motiverte ansatte.

Videre nevnte én av informantene at uformell oppfølging av den formelle kontrollen, fra lederens side, kan ha negativ innvirkning på motivasjon. Her var det særlig snakk om når informanten ikke klarte målet som var satt for den enkelte arbeidstaker, ga lederen kritikk, men kom ikke med forslag til forbedring. Dette kan være med på å redusere motivasjonen blant arbeidstakere, da det blir knyttet en usikkerhet til jobbutførelse samtidig som det kan føre til unngåelsesstrategi for enkelte arbeidsoppgaver. Dette kan ha sammenheng at de formelle kontrollene ikke er godt nok kommunisert blant ansatte slik at det oppstår en manglende felles forståelse av de overordnede målene eller at det eksisterer lite formell styring.

Det er dermed rimelig å anta at når det eksisterer lite formell styring, bør ledere være mer aktive og kompetente i sin ledelse for at ansatte skal få en tilbakemelding om hva de kan forbedre slik at det kan stimulere motivasjon. Dersom lederen er passiv i sin atferd med manglende initiativ, handling og tilbakemelding på hvordan de kan forbedre målene, kan dette på sikt gi en negativ effekt på medarbeiderens motivasjon, tilfredshet og effektivitet. Lite eller

destruktiv tilbakemelding fra lederen, kan føre til Laissez-Faire styring (la det skure ledelse), hvor Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland (2007) argumenterer for at det ikke er noe form for ledelse eller destruktiv ledelse. Det at lederen ikke ga informantene forslag til forbedring, kan tyde på at lederen er lite kompetent på sitt område, og dermed reagerer negativt når ansatte ikke når de overordnede målene. Når ansatte ikke får tilbakemelding eller oppfølging på sitt arbeid kan dette gi en følelse av at det man gjør ikke er viktig samt en usikkerhet knyttet til om man utfører arbeidet godt nok. Noen funn fra denne studien kan dermed tyde på at når ledere er fraværende i sin rolle eller har lite uformell oppfølging av den formelle kontrollen og ikke gir forslag til forbedring, kan dette skape usikkerhet og unngåelsesstrategier for enkelte arbeidsoppgaver. En unngåelsesstrategi for enkelte arbeidsoppgaver kan tyde på lav motivasjon.

Samme informant formidlet at da de byttet leder, som ga konkrete forslag til forbedring til arbeidsutførelsen, økte motivasjonen for arbeidet. Dette var med på å redusere usikkerheten knyttet til jobbutførelsen, noe som kan tyde på at motivasjonen for arbeidet ble høyere. Dermed kan det tyde på at en leder som gir konkrete tilbakemeldinger til hvordan ansatte kan forbedre arbeidsutførelsen kan gi positiv innvirkning på motivasjon.

I dette kapitlet har jeg diskutert mine funn, og koblet dette opp mot tidligere forskning og teori for å gi en helhetlig og dyptgående analyse av tematikken ”kontroll, kvalitet, tillit og motivasjon”. Kapitlet ble strukturert på en måte, slik at jeg har forsøkt å svare på de tre forskningsspørsmålene. I det neste kapitlet vil jeg gi en konklusjon til oppgavens problemstilling.

## 6. Avslutning

Formålet med denne masteroppgaven var å vinne mer kunnskap kontrollsystemer og dens virkning på kvalitet, tillit og motivasjon i organisasjoner. Studien ble derfor utformet på grunnlag av følgende problemstilling:

*Hvordan oppleves styringssystemer, særlig kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon i organisasjoner?*

I dette avsluttende kapittelet vil jeg trekke konklusjoner på grunnlag av den drøftingen som er gjort av studiens funn. Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metodiske betraktninger, studiens implikasjoner og videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven hatt som hovedintensjon å undersøke hvordan styringssystemer med en særlig vekt på kontrollsystemer kan oppleves å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon i organisasjoner. Undersøkelsen hadde tre underordnede forskningsspørsmål, som jeg i diskusjonen har drøftet basert på denne studiens funn knyttet opp mot empiri og teori. I denne delen vil jeg forsøke å trekke konklusjoner til studiens problemstilling.

Funn indikerer, at informantene hadde noe ulike opplevelser om hvordan aspekter ved styringssystemet, særlig kontrollsystemet kan påvirke tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse. Denne studien kan dermed tyde på at det er en enighet i at et styringssystem bør bestå av både formell og uformell styring for å fremme motivasjon og tillit blant ansatte, som i sin tur kan øke motivasjonen på arbeidet.

Som påpekt og diskutert i diskusjonen, opplevde noen av informantene at formell styring skaper trygghet gjennom klare forventninger til arbeidstakere. Dette kan videre resultere i at formelle kontrollsystemer kan gi en organisatorisk tillit ved at ansatte føler en trygghet knyttet til arbeidsutførelse og reguleringer i arbeidsforholdet. Studien tyder imidlertid også på enkelte ulemper ved bruk av formell styring som kan være kritisk for tillitsbygging. Den første ulempen er at formell kontroll kan oppleves som detaljstyring, og dermed gi en følelse av å ikke bli gitt tillit hos ansatte. Den andre ulempen er at formell styring kan føre til usikkerhet som følge av overvåking av ansattes jobbatferd. Dette kan resultere i negative følelser hos

ansatte som redusere følelse av tillit, samt en følelse av å ikke mestre jobben sin. Dette kan videre påvirke motivasjon og kvaliteten på arbeidsutførelsen.

Formalisert styring kan også ha negativ innvirkning på motivasjon, da en detaljstyring av arbeidet kan redusere mulighetene for selvbestemmelse i arbeidsutførelsen, noe som kan resultere i at den autonome motivasjonen for jobben blir redusert. Dermed tyder studien på at det er viktig å føle en viss grad av selvbestemmelse knyttet til arbeidsutførelsen, skal det oppstå motivasjon for jobben. Studien tyder også på at formalisert kontroll gjennom incentivsystemer kan være skadelig med tanke på motivasjon, men også knyttet til tillit. Funn indikerer, at en opplevelse av urettferdig incentivsystem basert på belønninger og prestasjoner kan skape misnøye og mistillit i organisasjonen. En mulig løsning dette problemet er å skape rettferdige rammebetingelser rundt belønningssystemet. Dette kan gjøres gjennom eksempelvis å etablere felles belønningssystem for organisasjonen som helhet eller i team, slik som Beyond Budgeting prinsippet ”belønninger” viser til. Studien tyder imidlertid også på at belønninger som mer fritid kan generere høyere motivasjon for jobben. Dermed kan en mulig tilrettelegging av incentivsystemet basert på belønninger som fritid og en mer rettferdig utforming av systemet bidra til en mer positiv assosiasjon rundt systemet, og dermed øke motivasjonen i organisasjoner.

Når det gjelder utøvelse av uformell kontroll knyttet til tillit, tyder denne studien på at uformell kontroll gir muligheter for en mer desentralisert organisasjonsstruktur. Dette kan gi positive effekter som mer ansvar til ansatte i organisasjoner, noe som kan påvirke positivt på både motivasjon og organisatorisk tillit. Desentralisering gir også muligheter for frihet i arbeidsutførelsen, noe som kan gi en positiv opplevelse av tillit, samt kan frihet i arbeidsutførelsen drive frem en autonom motivasjon for jobben (Deci & Ryan, 2017). For at uformell kontroll fungere optimalt og gi en tilhørighet i organisasjonen, må alle medarbeidere ha en felles oppfattelse av målene til organisasjonen, samt et godt verdisett for å oppleve følelse av tillit. Hvis denne følelsen av tilhørighet er ikke eksisterende, tyder det på at det kan være vanskelig å oppnå en felles forståelse for mål og verdisett i organisasjoner. Studien tyder imidlertid også på at lederen spiller en viktig rolle når organisasjoner er preget av uformell styring. Dermed tyder studien på at det stiller krav til at lederen har tilstrekkelig kompetanse innenfor virksomhetens virkeområder, er engasjert og har evne til å gi konkrete og gode tilbakemeldinger til ansatte om hvordan de skal sikre en enda bedre kvalitet på arbeidsutførelse og nå organisasjonens overordnede mål.

## 6.2 Metodiske betraktninger

Formålet med denne masteroppgaven var å bidra til en forståelse om hvordan styringssystemer, med en særlig vekt på kontrollsystemene kan oppleves å påvirke kvalitet på arbeidsutførelse, motivasjon og tillit i organisasjoner.

For å svare på problemstillingen ble fem ledere og medarbeidere i to organisasjoner med lang erfaring intervjuet. Å inkludere informanter fra to organisasjoner ble gjort for å få større bredde i synspunkter knyttet til problemstilling, uten at det var noe mål å kunne sammenligne disse gruppene. Dermed ble forskningen min basert på et lite utvalg, men også innenfor rammene av en masterutredning. Dette kan påvirke oppgavens generaliserbarhet og kunnskapsoverføring. Mine informanter hadde alle en høyere utdanning innenfor økonomi, bred erfaring og kunnskap innenfor organisasjonens styringssystem, noe som er positivt for studiens troverdighet og muligheten for kunnskapsoverføring. Det mindre utvalget kan imidlertid påvirke resultatenes overførbarhet, da denne studien ikke viser til erfaringer og opplevelser fra et vidt spekter av informanter og organisasjoner, noe som kunne vært ønskelig. Et større utvalg ville økt overførbarheten av resultatene og mulighetene for sammenligning av svarene som ble gitt. Dette ble imidlertid vanskelig av hensyn til den tid som var til rådighet for utarbeidelsen av masteroppgaven.

I denne masteroppgaven ble intervju vurdert som det mest hensiktsmessige metoden for å besvare på problemstillingen da jeg ønsket å se på opplevelser hos ansatte og ikke studere hyppighet av et fenomen. Jeg benyttet meg av samme intervjuguide og metode for gjennomførelse under alle intervjuene. Før hvert intervju definerte jeg formell og uformell kontroll, slik at informantene skulle ha lik oppfatning av hva disse begrepene innebar. Likevel, kan jeg utelukke at enkelte av informantene har andre syn på hva formell og uformell kontroll innebærer og kan dermed ha inkludert andre aspekter innenfor styringssystemet. Dette ble nøye vurdert i analyseprosessen, der jeg flere ganger har lest og foretatt kritiske vurderinger av de forskjellige intervjuene og meningskategoriseringene. I de beskrivelser, der jeg har vært usikker på om dette kan kobles opp mot min problemstilling, samt vært usikker på hva informanten mente, har disse ikke blitt inkludert i resultatene. Dette ble gjort for å sikre at jeg trakk ut de sitatene som best skildret informantenes erfaringer og opplevelser i

henhold til temaet. Dette grundige arbeidet ble også gjort for å bedre undersøkelsens bekræftbarhet.

Jeg har i denne masteroppgaven forsøkt å gjøre en grundig undersøkelse. Undersøkelsens resultater indikerer at det finnes utfordringer og fordeler innen kontrollsystemer og dens påvirkning på kvalitet på arbeidsutførelse, tillit og motivasjon i organisasjoner. En økt kompetanse innenfor styringssystemer blant ledere og ansatte i organisasjoner kan bidra til å gi en bedre forståelse på hvordan styringssystemer kan påvirke kvalitet, tillit og motivasjon i organisasjoner, og dermed også gjøre organisasjoner mer bevisst på utformingen av styringssystemer. Selv om undersøkelsens utvalg er relativt lite, og det kan være vanskelig å generalisere til andre organisasjoner, kan denne studien være med på å skape ny kunnskap innenfor styrings- og kontrollsystemer og dens innvirkning på motivasjon, tillit og kvalitet ved arbeidsutførelse. Dersom lederen er passiv i sin atferd og mangler kompetanse, og gir lite tilbakemelding, tyder noe funn på at det kan ha negativ effekt på medarbeiders motivasjon, tilfredshet og effektivitet. Dermed kan noen funn fra denne studien tyde på at et godt lederskap er viktig for å sikre motiverte medarbeidere innenfor uformell styring.

### **6.3 Mulige praktiske implikasjoner av funn**

Resultatene av denne studien tyder i retning av klarer å finne en rett balanse mellom formell og uformell økonomistyring vil stimulere motivasjon og fremme organisatorisk tillit, og på denne måten vil også kvaliteten på arbeidsutførelsen sikres. Den uformelle styringen stiller store krav til lederens ferdigheter, hvor ærlighet, integritet, åpenhet i forhold til informasjonsdeling, høy kompetanse vedrørende virksomhetsdriften og evne til å gi konkrete tilbakemelding til ansatte, vil være viktige egenskaper hos lederen for å fremme tillit og motivasjon fra underordnede. Formell styring bør skape en balanse mellom regler, koordinering, standardisering av arbeidet og arbeidstakerens muligheter for å ha selvbestemmelse i arbeidet. Funn fra denne studien kan tyde i retning at det når det skapes en balanse mellom regler og koordinering av arbeidet og selvbestemmelse i arbeidshverdagen, kan dette gi en følelse av tillit oppstå og dermed også fremme motivasjon og kvalitet på arbeidet.

## 6.4 Behov for videre forskning

Innenfor problemstillingen til denne studien, kan det være et behov å studere flere organisasjoner over tid for å øke overførbarheten til andre organisasjoner. Da hadde det også vært interessant å inkludere lønnsomhetsdata for de ulike bedriftene, slik at man kunne sammenligne lønnsomhet knyttet til styringssystem, samtidig som man inkluderer kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse. I tillegg kunne det også vært aktuelt å se på andre ting innenfor arbeidsmiljøet, slik som turnover og jobbtfredshet i kombinasjon med ulike styringssystemer, og som også inkluderer økonomiske faktorer som lønnsomhet.

Videre kan det også være aktuelt å studere virksomheter som avskaffer budsjetter, og hvorfor de velger å gå Beyond Budgeting. Her kan det være interessant å følge eksempelvis en endringsprosess av et tradisjonelt styringssystem til Beyond Budgeting for å sammenligne de forskjellige styringssystemene knyttet til motivasjon, tillit og kvalitet på det ene tidspunktet til hvordan disse motivasjonelle og atferdsmessige faktorene utvikler seg. Videre kan det her være interessant å undersøke hvordan lønnsomheten utvikler seg når man går Beyond Budgeting. Særlig interessant hadde det vært å finne ut om virksomheter uten budsjett er mer lønnsomme, men også om denne formen for styring stimulerer til motivasjon, tillit blant ansatte som i sin tur kan øke kvaliteten på arbeidet.

## Litteraturliste

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 61-89. Doi: 10.2307/2393986
- Ansari, S.L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting Organizations and Society*, 2(2), 101-112. Doi: 10.1016/0361-3682(77)90027-7
- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), 271-301. Doi: 10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X.
- Aronsson, G. og Karlsson, J. C. (2001). *Tillitens ansikten*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Beyond Budgeting sine tolv prinsipper [Bilde]. (2016). Hentet fra: <https://bbbt.org/the-beyond-budgeting-principles/>
- Beyond Budgeting sine to dimensjoner [Bilde].(2012). Hentet fra: <http://docplayer.net/5513641-Beyond-budgeting-a-management-model-for-new-business-and-people-realities-ambition-to-action-the-statoil-journey.html>
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 29 (4), 3-14
- Bridoux, F., Stofberg, N., & Den Hartog, D. (2016). Stakeholders' responses to CSR tradeoffs: When other-orientation and trust trump material self-interest. *Frontiers in Psychology*, 6. doi:10.3389/fpsyg.2015.01992
- Bourmistrov, A., Kaarbøe K. (2013) From comfort zones til stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting ideas". *Management Accounting Research* 24, 196-211.
- Bush, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O (2012) (4. Utgave). *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet. *Oslo: Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet>
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Oslo: Magma* Hentet fra: <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), 485–497.
- Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., ... & Stafford, E.



- (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2001), Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- Dalland, O. (2002). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. Doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640
- Dirks, K. T., & Ferrin, D.L (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. Doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2014). Self-determination theory and workplace training and development. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 218-228.
- Dugdale, D., & Lyne, S. (2006). Budgeting practice and organisational structure. Research Executive Summaries, 6(4). Hentet fra: [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/Budgeting%20and%20planning/cid\\_ressum\\_budgeting\\_practice\\_organisational\\_structure\\_may2010.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Budgeting%20and%20planning/cid_ressum_budgeting_practice_organisational_structure_may2010.pdf),
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 (2), 134-149.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust. Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38 (4), 1167-1230.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26 (4), 331-362
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science*, 12 (4), 468-483.doi: 10.1287/orsc.12.4.468.10636
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145. Doi: 10.5465/amr.2009.35713319
- Graham, W. E. & Stenstaker, I. (2012). Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser. 8. 39-48. Oslo: Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>
- Goode, M.& Malik, A. (2011) Beyond Budgeting. The Way Forward? *Pakistan Journal of Sciences (PJSS)*, 31 (2), 207-214.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, 15(1) 95-116. Doi: 10.2308/jmar.2003.15.1.95
- Hope, J. og R. Fraser. (2003) *Beyond Budgeting – How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Forforståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 3). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johnson, H. T. & Kaplan, R.S (1987). *Relevance Lost: The rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kalkman, J.P. & de Waard, E.J. (2016). Inter-organizational disaster Management projects: Finding the middle way between trust and control. *International Journal of Project Management*. 35(5), 889-899. Doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.013
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kohn, A. (1998). Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation. *Compensation & Benefits Review*, 30(2), 27-37.
- Kuvaas, B. (2005). *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*. Magma nr. 3/2005. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009) Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource journal* 19(3). 217-236
- Kuvaas, B. (2013, 24. februar). Y-faktorene er bra både for deg og sjefen. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/talent/2013/02/24/yfaktoren-som-er-bra-bade-for-deg-og-sjefen>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView – Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzler Forlag: København.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307.
- Libby, T. and Lindsay, M. (2010) 'Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice', *Management Accounting Research*, vol. 21, no.1, pp 56-75
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245. Doi: 10.1080/14697010500143555
- Lund, T., & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub. Luhmann, N. (1999). *Tillid – en mekansime for reduction af social kompleksitet*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*. 48(5), 874-888. Doi: 10.5465/amj.2005.18803928
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20(3), 709-734

- Maguire, S., & Phillips, N. (2008). "Citibankers" at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401.
- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships—substitutes and complements. *Managerial and decision economics*, 28(8), 833-847.
- Merchant, K. & Van der Stede, W.A. (2007) A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. *Handbook of Management Accounting Research*, 2. 785-802
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354-363. Doi: 10.1016/j.jvb.2012.09.002
- Mang, C. E. (2016) Management control system and Employees' Performance of 19 Deposit Money Banks in Rivers State. *The international journal of Business & Management*, 4 (2), 2321-8916.
- NSD Personvernombudet for forskning (2018). *Vanlige spørsmål*. Hentet fra: [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/vanlige\\_sporsmal.html?id=2](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/vanlige_sporsmal.html?id=2)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control* (pp. 63-82). Springer, Boston, MA.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og Mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-77.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Roberts, J. (1990). Accounting and strategy in a UK conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 107-125.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. F. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis P. & Thornhill, A (2016). *Research Methods for Business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schoorman, F.D., Mayer, F.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model for organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Searle, R., Weibel, A., & Den Hartog, D. N. (2011). Employee trust in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2011, Volume 26*, 143-191.

- Selart, M. (2010). *A leadership perspective on decision making*. 1 utgave. Cappelen Akademiske Forlag
- Simons, R (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical *analysis*. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 357-374
- Simons, R (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169-189
- Simons, R. A. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simmonds, K. (1981): *Strategic management accounting*. *Management accounting (UK)*, 59, s. 26-29
- Stewart, M. (2010). *Theories X and Y, Revisited*. Oxford Leadership Journal. June 2010. Volume 1, issue 3.
- Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. M. (Eds.). (2010). *Organizational control*. Cambridge University Press.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5), 419-441.
- Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 287-318.
- Teori X og Y [Bilde]. (2016). Hentet fra: <https://estudie.no/x-y-teori/>
- Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 287-365
- Verburg, R.M., Nienaber, A.M., Searle R.H., Weibel, A., Den Hartog, D.N. Rupp, D.E. (2017). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust Performance Outcomes. *Group & Organization Management*. 43 (2) 179-206 Doi: 10.1177/1059601117725191
- Weibel, A., Den Hartog, D.N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016) How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530. Doi: 10.5465/amr.1998.926624
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Zimmerman, J. L. (2005). *Accounting for decision making and control* (4. Utgave). New York: Irwin.

## **Vedlegg 1 – forespørsel om intervju**

Hei,

jeg er en masterstudent i økonomi og administrasjon som skriver avsluttende masteroppgave ved handelshøyskolen ved Universitet i Agder. Oppgaven min handler om hvordan styringssystemer, særlig kontrollsystemer kan oppleves å påvirke tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse i organisasjoner. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan enkelte kontrollmekanismer, som blant annet uformell og formell kontroll kan ha en innvirkning på arbeidets motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse, samt om enkelte kontrollmetoder kan oppleves å utfordre tilliten mellom ledelse og medarbeidere.

I den forbindelse ønsker gjerne å gjennomføre et intervju med dere. Det er ønskelig med en eller to medarbeidere, samt en eller to ledere fra samme bedrift.

Er dette noe dere kunne tenkt dere å hjelpe meg med? Det vil være et svært avgjørende material for min oppgave, og hadde satt stor pris på om dere vil hjelpe meg med dette.

Intervjuet vil bli anonymisert, og vil vare i omtrent 30-45 minutter. Det er kun jeg som forsker som vil ha tilgang til opplysningene som blir delt i intervjuet. Det betyr at svarene som gis, ikke kan kobles opp mot verken person eller organisasjon. Jeg tenker å få gjennomført intervjuene i løpet av februar/mars måned. Vi kan bli enige om en date som passer for dere om dette er noe dere ønsker å delta på. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.18. Lydopptak og annet datamateriale vil etter denne datoen slettes, og den ferdige publikasjonen vil være det eneste som beholdes.

Om dere lurer på noe, ta gjerne kontakt. Jeg håper på et positivt svar fra dere.

Med vennlig hilsen

Hanne Mari Bru

Mobil: 413 21 321

## **Vedlegg 2 – Mail om deltakelse**

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamlingen vil skje gjennom et intervju, med en antatt lengde på omtrent 30-60 minutter. Spørsmålene vil være delt inn i tre hovedpunkter, hvor temaer som kontroll, tillit og motivasjon vil dukke opp. Dataen vil registreres ved hjelp delvis av lydopptak og notater, hvor dette senere blir transkribert i sin helhet. Du som respondent har rett til å si nei til lydopptak, men lydopptak vil gjøre det enklere å registrere korrekt data i denne forskningsprosessen.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som forsker og student som vil ha tilgang til opplysningene som blir delt i intervjuet.

Når oppgaven publiseres, vil alle intervjuer være anonymisert. Det vil si at svarene som gis, ikke kan kobles opp mot verken person eller organisasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.18. Lydopptak og annet datamateriale vil etter denne datoen slettes, og den ferdige publikasjonen vil være det eneste som beholdes.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Hanne Mari Bru, student ved Universitetet i Agder, telefon 413 21 321

Terje Heskestad, veileder, telefon 414 36 110

Sted/dato

Signatur forsker/student

Signatur informant

## Vedlegg 3 Intervjuguide

### Informasjon:

- Forklar hva som er temaet i intervjuet (bakgrunn og formål)
- Forklar hva denne studien legger i ordet kontrollmetoder i arbeidslivet, da dette kan være uklart (definer uformell og formell kontroll)
- Forklar hvordan intervjuet kommer til å bli brukt, og forklar konfidensialitet og anonymitet
- Spør respondenten hvis noe er uklart og hvis han/hun har noen spørsmål
- Samtykker respondenten til lydopptak av intervjuet?

### Bakgrunnsinformasjon:

- Hvilke kontrollmetoder brukes i din arbeidshverdag?
  - Formell kontroll, uformell kontroll
- Hvis måling av prestasjoner, individuelt eller i team?

### Nøkkelspørsmål:

#### **Kontroll**

- Hvordan opplever du at kontroll av resultatene av jobben din påvirker din tillit til ledelse og dere medarbeidere mellom?
  - Prestasjonsbasert belønning, salg etc.
- Hvordan opplever du at uformell kontroll kan påvirke tillit?
- Hvordan opplever du at dine mål og verdier samsvarer med organisasjonens mål og verdier?
- Hvordan opplever du at formell kontroll kan påvirke din jobbatferd?
  - Regler for arbeidsutførelse, prosedyrer
- Hvordan opplever du at organisasjonen etterlever lover og regler for din bransje?
  - Stikkord: de mest vanlige formene for kontroll i henhold til arbeidstilsynet er: Kameraovervåking, innsyn i e-post, adgangskontroll, tidsregistrering, opptak av telefonsamtaler, tilgang til ansattes mobiltelefon.

#### **Tillit**

- Hvordan oppfatter du utformingen/kommunikasjonen av kontrollmetodene i organisasjonen du jobber i?
  - hvis belønninger: hvordan oppleves de i henhold til prestasjon?
- Hvordan opplever du at kontrollsystemer virker inn på tillit mellom ledelse og medarbeidere?

#### **Motivasjon:**

- Hvordan motiveres du av måling av dine prestasjoner?
  - ytre, autonom motivasjon.
- Hvordan opplever du grad av selvbestemmelse i arbeidshverdagen?
- Hvordan opplever du at incentivsystemer bidrar til motivasjon?

#### **Oppsummering:**

- Har jeg forstått intervjuobjektet klart?

- Er det noe intervjuobjektet vil legge til?
- La respondentene vite at jeg er takknemlig for hennes/hans interesse.



## Refleksjonsnotat – Hanne Mari Bru

Jeg valgte å skrive min masteroppgave alene, da jeg flyttet tilbake til hjembyen min. På mastergraden min valgte jeg å spesialisere meg i økonomisk styring, noe som også er mye av bakgrunnen for mitt valg av problemstilling. På bakgrunn av en interesse for økonomiske styringssystemer, falt valget på å finne en problemstilling som omhandlet dette. Kritikken knyttet til tradisjonelle styringssystemer som har blomstret de siste årene, ga meg en interesse å studere konseptet ”kontroll, tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse” i organisasjoner.

På bakgrunn av dette, kom jeg frem til følgende problemstilling *hvordan oppleves styringssystemer, særlig kontrollsystemer å påvirke tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse blant ansatte i organisasjoner?*

På grunnlag av en forholdsvis generell problemstilling, valgte jeg å utarbeide tre forskningsspørsmål som skulle hjelpe meg å svare på problemstillingen. Disse ble som følger:

- 1) *Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke kvalitet på arbeidsutførelsen*
- 2) *Hvordan oppleves kontrollsystemer å påvirke tillit?*
- 3) *Hvordan oppleves formelle kontrollsystemer å påvirke selvbestemmelse og motivasjon?*

Som tidligere nevnt utførte jeg fem semi-strukturerte intervjuer med representanter fra to organisasjoner i Norge. Dette ble gjort for å forsøke å få en bredde i synspunkt knyttet til problemstillingen, uten at var noe mål eller mulig å sammenligne disse gruppene. Funnene til min studie, indikerer at informantene hadde noe ulike opplevelser om hvordan aspekter ved kontrollsystemet kan påvirke tillit, motivasjon og kvalitet på arbeidsutførelse. Kort oppsummert indikerer studien at det er en viss enighet i at et styringssystem bør bestå av en viss grad av formell styring da dette gir felles retningslinjer, som oppleves å fremme god kvalitet på arbeidsutførelse, samt fremme organisatorisk tillit. Samtidig indikerer noen funn at den formelle kontrollen kan oppleves som detaljstyring av arbeidet, og på denne måten kan signalisere begrenset tillit til ansatte, noe som i sin tur kan svekke motivasjonen blant medarbeidere. Videre tyder denne studien på at uformell kontroll oppleves å legge til rette for en desentralisert organisasjonsstruktur, noe som kan gi positiv innvirkning på motivasjon og

tillit. For stort innslag av uformell styring kan imidlertid på den andre siden, skape en ulik forståelse av overordnede mål for organisasjonen og denne måten gi grobunn for usikkerhet blant ansatte.

### **Internasjonale krefter**

Organisasjoner i Norge blir påvirket av mange internasjonale krefter som eksempelvis teknologiske endringer, økt konkurranse i et stadig mer internasjonalt marked. På bakgrunn av økt konkurranse dukker det også opp nye arbeidsformer i det moderne arbeidsliv. Dette krever at man har evne til å omstille seg raskt for å være konkurransedyktig for å kunne beholde og tiltrekke seg nye kunder. Kunden har mer enn noen gang muligheter for å velge akkurat den organisasjonen som klarer å tilpasse det beste etter kundens behov, og gi de beste prisene. Et styringssystem bør dermed være tilrettelagt på en måte som kan tilpasse seg disse endringene og stadig endringer i kunders behov. Dersom organisasjoner ikke har styringssystemer som er dynamiske, kan dette på sikt resultere i lavere lønnsomhet og liten evne til å være konkurransedyktig. Budsjettet kan også ha ulemper å bidra til lite verdiskapende og dynamisk styring. Dermed kan det argumenteres for at strategisk økonomistyring og Beyond Budgeting, kan bidra til mer verdiskapende og lønnsom styring fordi disse styringssystemene legger til rette for mer dynamiske og uforutsigbare omgivelser.

Internasjonale krefter stiller også økte krav til kompetanse i organisasjoner, da organisasjoner blir mer komplekse. Dette gjør at det stiller økte krav til arbeidstakere initiativ og problemløsning. Dermed vil det være avgjørende for innovasjon, at styringssystemet legger til rette for selvutvikling for den enkelte ansatt.

### **Innovasjon**

Det kan stilles spørsmål til om den tradisjonelle styringen er tilpasset dagens omgivelser, samt om det skaper rom for nytenkning og kreativitet, da enkelte funn fra studien tyder på lav selvbestemmelse ved bruk av formaliserte styringssystemer. Med lav selvbestemmelse kan rom for kreativitet og nytenkning svekkes, og dermed også gå på bekostning av innovasjon. Nyere styringsteorier, slik som strategisk økonomistyring og Beyond Budgeting, legger i større grad vekt på at organisasjoner opererer i markedet som er mindre forutsigbare og mer dynamiske. I tillegg inkluderer disse teoriene i større grad atferdsmessige og motivasjonelle perspektiver, noe som vil være viktig, da menneskene kan bli sett på som den viktigste ressursen for nytenkning og innovasjon. Dermed vil tillit, motivasjon og kvalitet være viktige

faktorer for en organisasjon, skal organisasjoner klare å være innovative. Styringssystemet bør derfor bli utformet på en måte som legger rom for selvbestemmelse i arbeidsutførelsen, for å fremme motivasjon og følelse av tillit. Dette kan videre føre til økt kreativitet, rom for nytenkning og innovasjon.

Innenfor denne bransjen har det også skjedd en del teknologiske endringer, som har ført til og som vil føre til at en del jobber i fremtiden vil bli automatisert. Dette gjør at det stilles et høyere krav til kompetanse fordi organisasjonene blir mer komplekse. Det er også en fare for at en del jobber vil forsvinne, dersom organisasjoner ikke klarer å være innovative og kreative. Derfor vil det være viktig at styringssystemene stimulerer til kreativitet og nytenkning, slik at det potensielt kan skape nye jobber som kan erstatte de jobbene som blir automatisert.

For at det skal oppstå rom for kreativitet og nytenkning, er et viktig grunnleggende behov tilhørighet. Dermed har styringssystemer et ansvar ovenfor sine ansatte for at det skal oppstå trivsel på arbeidsplassen.

### **Ansvar**

Organisasjoner har et stort ansvar, både når det gjelder å ta vare på ansatte sin trygghet i arbeidssituasjon, men også at man holder seg innenfor fastsatte regler innenfor den enkelte bransje. I tillegg har organisasjoner ansvar for trivsel. Dette er viktig for det psykososiale arbeidsmiljøet, for å sikre lav turnover og for å få et godt omdømme blant eksisterende og potensielle kunder. Dermed er det viktig å ha det godt på jobb, og at det gir oss en form for selvrealisering. Videre er trygghet og trivsel viktig for å fremme innovasjon og nytenkning. Dermed vil det være viktig for lønnsomheten til organisasjoner at styringssystemet legger til rette og tar ansvar for ansattes trives. Føler man en nærhet, eierskap eller tilhørighet til organisasjonen, kan dette gi en følelse av tillit, fremme motivasjon og øke kvaliteten på arbeidet.

Organisasjoner har også et ansvar for omgivelsene. De aller fleste organisasjoner, viser samfunnsengasjement for å få bedre omdømme, noe som kan resultere i mer inntekter i form av salg av organisasjonens produkter og tjenester. Samfunnsengasjement er imidlertid ikke nok for at organisasjoner skal få bra omdømme. Det kreves også at ansatte tar ansvar for at kunden får en god opplevelse når kunder investerer organisasjoners produkter og tjenester.

For at ansatte skal kunne vise til god service ovenfor kunder, vil imidlertid det også være viktig at de føler en tilhørighet til organisasjonen. Dermed er det organisasjonens ansvar å legge til rette for at medarbeidere får motivasjon gjennom eksempelvis selvbestemmelse og tillit gjennom å delegerer ansvar til medarbeidere. En medarbeider som jobber med kunderelasjoner, bør dermed få beslutningsmyndighet ovenfor kunden, da det ofte er disse medarbeiderne som kjenner kundens behov best, og ikke ledelsen. Etableres det en ansvarsfordeling i organisasjoner, kan dette gi en følelse av tillit, fremme motivasjon som i sin tur kan medføre høyere kvalitet på arbeidsutførelsen.