

Andreas Klakegg

En studie av kontrollmekanismer og tillit

A study of control mechanisms and trust

**MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, 23.05.16**

Hovedprofil: Økonomistyring Veileder: Elsa Solstad



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

FORORD

Denne studien har blitt skrevet som avslutning på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim. Det har vært en spennende og svært lærerik prosess. I studien har jeg tatt et nærmere syn på kontrollmekanismer og tillit, og gjort et forsøk på å få en dypere forståelse for kontrollmekanismers betydning for tillit.

Først vil jeg takke intervjuobjektene som sa seg villig til å stille til intervju. Jeg vil også rette en stor takk til Elsa Solstad for god veiledning gjennom hele semesteret, hvor jeg har fått nyttige innspill, kommentarer og raske tilbakemeldinger.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim 23. Mai 2016

Andreas Klakegg

.....

SAMMENDRAG

Denne studien har tatt et nærmere syn på kontrollmekanismer og tillit, jeg har kommet fram til følgende problemstilling.

Hvilken betydning har kontrollmekanismer for tillit i en organisasjon?

Tidligere forskning har bevist en sammenheng mellom kontrollmekanismer og tillit. Min studie har hatt et annet fokus til et ellers mye omdiskutert tema. Jeg har heller gått i dybden for å forklare hvilken betydning kontrollmekanismer har for tillit. Kontrollmekanismer har blitt satt i sammenheng med styringssystem og jeg har i hovedsak benyttet Malmi & Brown (2008) og Simons (2013) til å konstruere eget eget rammeverk. Tillit i min studie baserer seg på kunnskapsbasert tillit, altså tidligere erfaringer som igjen avhenger av evner, velvilje og integritet (Mayer, Davis & Schoorman).

For å besvare problemstillingen har jeg fått intervjuet et større kraftselskap, her er det tre hierarkiske nivå, som jeg har betegnet som medarbeiderne, mellomledelsen og toppledelsen. Empirien jeg har benyttet for å besvare problemstillingen har basert seg på intervju og dokumentstudier. Jeg endte opp med fem intervjuobjekter, innenfor en avdeling i organisasjonen, en fra toppledelsen, to fra mellomledelsen og to medarbeidere.

Funn fra empirien kan oppsummeres i fem hovedfunn; (1) Medarbeiderne tolker interne sikkerhetsverktøy som påtvungne og belønningssystemet som omsorgsfulle. (2) De interaktive kontrollmekanismene virker positive på tillit, særlig medarbeidersamtaler. (3) På tross av at regler og prosedyrer og interne sikkerhetsverktøy begrenser handlingsrommet til medarbeiderne, så tolkes ikke dette utelukkende negativt. (4) Medarbeiderne virker å ha stor tillit til ledelsen. (5) Det legges også vekt på at det mellommenneskelige er det aller viktigste når det kommer til å bygge tillit.

Ut av diskusjonen fremkommer det at betydningen kontrollmekanismer har på tillit ligger i å kommunisere informasjon mellom toppledelsen, mellomledelsen og medarbeiderne. Å kunne portrettere kvaliteter i tråd med evner, velvilje og integritet virker å være tillitsbyggende.

ABSTRACT

This study has taken a closer look at control mechanisms and trust. My research question is as follows.

What meaning does control mechanisms have for trust within an organization?

Previous research has shown a connection between control mechanisms and trust. My study has taken a different view to an otherwise widely researched topic. My study has taken a closer look at the meaning control mechanisms have for trust. Control mechanisms have been studied within management accounting systems and I have mainly drawn inspiration from Malmi & Brown (2008) and Simons (2013) to construct my own framework. Trust have been viewed as knowledge based trust, in other words, on past experiences based on ability, benevolence and integrity (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

To answer my research questions, I have interviewed a large power company. Within this company there is three hierarchical levels, which I have described as employees, middle management and top management. The empirical data I have used to answer the research question were based on interviews and document studies. I ended up with five interviews, within a department in the organization, one from the top management, two from the middle management and two employees.

Findings from the study can be summarized in five key findings; (1) Employees interprets internal security tools as coercive and reward system as caring. (2) The interactive control mechanisms seem positive on trust, especially appraisals. (3) Although the rules and procedures and internal security tools limits employee freedom, this is not not solely negative. (4) The employees seem to have great trust in the management. (5) It is also emphasized that the interpersonal relationships are the most crucial when it comes to building trust.

From this discussion, it appears that the meaning control mechanisms have on trust is to communicate information between top management, middle management and employees. Being able to portray qualities in line with ability, benevolence and integrity seems to be building trust.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
FIGURLISTE:	VII
1.0 INNLEDNING	1
<hr/>	
1.1 BAKGRUNN	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	2
1.3 DISPOSISJON	3
2. TEORI	4
<hr/>	
2.1 STYRINGSSYSTEM	4
2.1.1 SOM STYRINGSPAKKE	5
2.1.2 LEVERS OF CONTROL	7
2.2 KONTROLLMEKANISMER	8
2.2.1 FORMELLE KONTROLLMEKANISMER	9
2.2.2 DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER	11
2.2.3 INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER	15
2.2.4 INTERNE SIKKERHETSVERKTØY	17
2.3 OMSORGSFULL OG PÅTVUNGET KONTROLLMEKANISME	18
2.4 PRINSIPAL AGENT	19
2.4.1 ASYMMETRISK INFORMASJON	19
2.5 TILLIT	21
2.5.1 DEFINISJON	21
2.5.2 BYGGESTEINER FOR TILLIT	22
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI	24
3. METODE	26
<hr/>	
3.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	26
3.2 REDEGJØRELSE AV PROBLEMSTILLING	27
3.3 FORSKNINGSDESIGN	28
3.3.1 DYBDE	28
3.3.2 CASESTUDIE	28
3.4 FORSKNINGSMETODE	30

3.4.1 KVALITATIV METODE	30
3.4.2 DOKUMENTSTUDIER	31
3.4.3 INTERVJU	32
3.5 DATAINNSAMLING	33
3.5.1 INKLUDERINGSKRITERIER	34
3.5.2 HVOR MANGE SKAL UNDERSØKES?	35
3.5.3 TRANSKRIBERING	36
3.6 ANALYSE	36
3.6.1 INNHOLDSANALYSE	37
3.7 KVALITET I STUDIEN	38
3.7.1 VALIDITET	38
3.7.2 RELIABILITET	40
3.8 FORSKNINGSETIKK	40
3.8.1 FORSKER I EGEN KONTEKST	41
<u>4.0 NÆRMERE PRESENTASJON AV CASE</u>	<u>42</u>
<u>5.0 EMPIRISKE FUNN</u>	<u>44</u>
5.1 STYRINGSSYSTEMET	44
5.2 KONTROLLMEKANISMER	44
5.3 FORMELLE KONTROLLMEKANISMER	46
5.3.1 TROSSYSTEM	46
5.3.2 REGLER OG PROSEDYRER	47
5.3.3 TILKNYTNING TIL TILLIT	48
5.4 DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER	49
5.4.1 PRESTASJONSMÅLING	50
5.4.2 BELØNNINGSSYSTEM	51
5.4.3 TILKNYTNING TIL TILLIT	52
5.5 INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER	53
5.5.1 FELLESMØTER	53
5.5.2 SAMTALER	54
5.5.3 TILKNYTNING TIL TILLIT	54
5.6 INTERNE SIKKERHETSVERKTØY	55
5.6.1 TILKNYTNING TIL TILLIT	56
5.7 PÅTVUNGET OG OMSORGSFULL KONTROLLMEKANISME	57
5.8 TILLIT	59
5.8.1 TILLIT TIL LEDELSEN	59

5.8.2 BYGGE TILLIT	60
5.8.3 BETYDNINGEN AV TILLIT FOR ORGANISASJONEN	61
5.9 OPPSUMMERING AV EMPIRI	62
6. DISKUSJON	63
6.1 TILLIT OG KONTROLLMEKANISMER	63
6.1.1 PÅTVUNGET KONTROLLMEKANISMER	63
6.1.2 OMSORGSFULLE KONTROLLMEKANISMER	65
6.2 TILLIT OG KOMMUNIKASJON	68
6.2.1 TILLIT	68
6.2.2 KOMMUNIKASJON	68
6.3 OPPSUMMERING AV DISKUSJONEN	72
6.3.1 KONTROLLMEKANISMER BETYDNING FOR TILLIT	72
7. KONKLUSJON:	74
7.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	76
8. REFERANSELISTE:	77
9. VEDLEGG	85
9.1 INTERVJU SKRIV	85
9.2 INTERVJUGUIDE TIL MEDARBEIDERNE	86
9.3 INTERVJUGUIDE TIL LEDELSEN	90

FIGURLISTE:

1. *Management control systems package (Malmi & Brown 2008, s. 291)*
2. *Simons (2013, s. 5) – Controlling business strategy: Key variables to be analyzed*
3. *Oversikt over kontrollmekanismer*
4. *interne sikkerhetsverktøy*
5. *Forhold mellom tillit og informasjon (Tomkins, 2001, s. 170)*
6. *Basert på: Mayer, Davis & Schoorman (1995, s.715) - Proposed model of trust*
7. *kontrollmekanismer og interne sikkerhetsverktøy*
8. *Basert på Mayer, Davis & Schoorman (1995 s.715) - Proposed model of trust*
9. *Ontologi - epistemologi – metode (Jacobsen, 2015 s. 22)*
10. *Innebygd case studie*
11. *Informant og respondent*
12. *Kart over respondenter*
13. *Oversikt over respondenter*
14. *Ordsky*
15. *Oversikt over kontrollmekanismer i organisasjonen*
16. *Kommunikasjon*
17. *Oversikt over kontrollmekanismer, tillit og informasjon*
18. *kontrollmekanismers betydning for integritet, velvilje og evner*

1.0 INNLEDNING

”*Qantas, Qantas never crashed*” har Dustin Hoffman berømt uttalt i Hollywood filmen *Rain man*, i rollen som den autistiske Charlie Babbit. Logikken er dermed, basert på tidligere erfaringer er Qantas det flyselskapet som har størst sannsynlighet for å frakte hovedkarakteren trygt frem til sin destinasjon i Los Angeles. American, Continental og Delta var alle uakseptable alternativ på grunnlag av diverse ulykker opp gjennom årene. Argumentene til hovedpersonen var ikke basert på teoretiske grunnlag slik som at Qantas i 1988 var et mye mindre selskap enn konkurrentene og dermed hadde mindre fly som potensielt kunne komme ut for ulykker. Eller at ”Air transport rating agency” gjennomførte en undersøkelse som beviste at Qantas ble rangert som nummer tretten når det kommer til fly-sikkerhet. Bak både American, Continental og Delta som kom på henholdsvis andre, fjerde og femte plass i undersøkelsen. Babbit baserer altså sin tillit utelukkende på tidligere erfaringer uten å inkludere relevante faktorer.

Tidligere forskning har forsøkt å forstå tillit i en organisatorisk sammenheng (Tomkins, 2001; Mayer, davis & Schoorman, 2007). Det virker å være flere fordeler; Tillit har en direkte tilknytning til ledernes ytelse (McCallister 1995, Dirks & Ferrin 2001), tillit har en sammenheng med de ansattes turnover ratio (Brashear, Manolis & Brooks, 2003), og tillit leder til mer motiverte ansatte (Ross 1994; Lau & Sholihin, 2005; Lau, Wong, & Eggleton, 2008).

Videre enes forskere stort sett i at essensen av tillit handler om å plassere seg i en usikker posisjon ovenfor noen andre (Tomkins 2001; Blomqvist 1997; Mayer, Davis & Schoorman 1995; Butler 1991) På den andre siden har vi kontrollmekanismer som har mål om å begrense denne usikkerheten gjennom å overvåke og kontrollere (Mayer, Davis & Schoorman 2007; Simons 2013; Malmi & Brown 2008). På tross av at disse begrepene virker å representere komplette motsetninger så er det bevist en positiv sammenheng mellom bruken av kontrollmekanismer og tillit (Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Dette synes jeg virker som en interessant problemstilling og danner grunnlaget for oppgaven. Min studie vil ikke gjøre et forsøk på å finne den optimale kombinasjonen av kontroll for å bygge tillit, men heller ta et dypdykk i hvilken betydning kontrollmekanismer har for tillit.

1.1 BAKGRUNN

Som nevnt viser forskning en sammenheng mellom kontrollmekanismer og tillit (Chenhall & Smith 2003; Mayer & Davis 1999; Jahr & Moldrem 2014; Coletti, Sedatole & Towry 2005). Chenhall & Smith (2003) ser på sammenhengen mellom prestasjonsmåling, belønninger og tillit. Mayer & Davis (1999) ser på bruken av aktive tilbakemeldinger, medarbeidersamtaler og prestasjoner, og klarte å vise en positiv sammenheng til tillit. Jahr & Moldrem (2014) poengterer at medarbeidere tolker prestasjonsmålinger enten som omsorgsfulle eller som påtvunget og beviste en sterk tilknytning til tillit i begge tilfeller, i henholdsvis positiv og negativ sammenheng. Coletti, Sedatole & Towry (2005) fant også en positiv sammenheng mellom ulike kontrollmekanismer og tillit. Fellesnevneren blant disse studiene er likevel et kvantitativt forskningsdesign. Med dette som bakgrunn vil jeg ta en annen vinkling til denne diskusjonen, Jeg vil studere hvilken underliggende betydning kontrollmekanismer har for tillit. I stedet for å forsøke å bevise sammenhenger, vil jeg ha et fokus på å forklare disse sammenhengene.

1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER

Studien har blitt avgrenset til et større kraftselskap i Norge, altså har jeg benyttet en enkelt casestudie design. Siden jeg har et internt fokus, velger jeg å se bort fra selskapets eksterne omgivelser. Innad i selskapet er det tre organisasjonsnivå, toppledelsen, mellomledelsen og medarbeiderne. Begrepet ledelsen har jeg benyttet som betegnelse for mellomledelsen og toppledelsen, samt at betegnelsen medarbeider gjelder for ansatte innad i selskapet uten personalansvar. Jeg har valgt å studere kontrollmekanismers betydning for tillit på tvers av de tre organisasjonsnivåene i selskapet. På denne måten kan jeg få en mer komplett forståelse av hvordan kontrollmekanismer benyttes, og hvilken betydning kontrollmekanismer har for tillit. Ut fra den ovennevnte diskusjonen har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilken betydning har kontrollmekanismer for tillit i en organisasjon?

Bakt inn i problemstillingen er det to begrep som har blitt avgrenset på følgende måte; Kontrollmekanismer har blitt satt i kontekst med styringssystemer, og jeg har ut ifra Malmi & Brown (2008) og Simons (2013) skapt et eget rammeverk over kontrollmekanismene i organisasjonen. Dette gjør det enklere for meg å kunne besvare problemstillingen. Tillit har

jeg avgrenset til kunnskapsbasert tillit, nemlig følelsesløs tillit basert på tidligere erfaringer, disse erfaringene har hvilt på tre faktorer, evner, velvilje og integritet (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Selskapet avgrenses til kraftselskapet jeg har studert, og i studien benytter jeg to begrep som betegnelse: selskapet og organisasjonen.

1.3 DISPOSISJON

Kapittel 1 har tatt for seg innledning, bakgrunn og problemstilling og avgrensning. Her har jeg argumentert for hvorfor det er et aktuelt tema, samt at jeg har drøftet problemstillingen. Kapittel 2 er teorikapittelet og har tatt for seg avgrensningene i studien, jeg har delt teorien i hovedsak i tre deler; kontrollmekanismer, tillit og prinsippal agent. Kapittel 3 er metoden som har blitt inndelt som følger; vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign, metode, datainnsamling, analyse, kvalitet i studien og forskningsetikk. Videre har jeg redegjort for casen i kapittel 4, og således de empiriske funnene jeg har fått ut av intervjuene i kapittel 5. I kapittel 6 har de empiriske funnene blitt diskutert opp mot relevant teori, før jeg samlet trådene til slutt i konklusjonen, kapittel 7.

2. TEORI

I min studie vil kontrollmekanismer bli studert i kontekst med styringssystemet. Altså som komponenter av en større pakke som forsøker å tilrettelegge bruken av økonomistyring for å oppnå mål for organisasjonen (Chenhall, 2003). Ved å bruke et overordnet rammeverk, har jeg kunne differensiere og adskille de ulike kontrollmekanismene, slik at dette igjen har blitt enklere å studere opp imot tillit. Jeg har basert mye av oppgavens tolkninger av styringssystemet på definisjonene til Malmi & Brown (2008) og Simons (2013) og endte da opp med å konstruere et eget rammeverk. Jeg delte opp kontrollmekanismer i fire kategorier; formelle kontrollmekanismer, diagnostiske kontrollmekanismer og interaktive kontrollmekanismer og interne sikkerhetsverktøy. Videre har jeg poengtert hvordan kontrollmekanismer kan tolkes som omsorgsfulle og som påtvunget. Jeg har også inkludert prinsippal agentteoriene, da informasjonssymmetri er en sentral del av diskusjonen. For å kunne besvare problemstillingen har jeg til slutt lagt vekt på å avgrense begrepet tillit så mye som mulig. I min studie er tillit i stor grad basert på forskningen til Mayer, Davis & Schoorman (1995). Jeg har begrenset tillitsuttrykket til kunnskapsbasert tillit som påvirkes av evner, velvilje og integritet.

2.1 STYRINGSSYSTEM

Økonomistyring handler om bruk og tolkning av informasjon for å hjelpe ledere til å ta avgjørelser som gir korrekt bruk av organisasjonens ressurser (Burns, Quinn, Warren, Oliveira, 2013; Anthony, 1965) Ledelsen benytter også denne informasjonen for å sikre seg om at atferden og beslutningene til medlemmene er konsistent med organisasjonens overordnede mål og strategier (Malmi & Brown, 2008). Styringssystemet kan ses på som et virkemiddel for å nå disse målene gjennom å gi en oversikt over hvordan hvordan kontrollmekanismer fungerer og samhandler i praksis (Malmi & Brown, 2008; Simons, 2013).

Sjelden har terminologien "kjært barn har mange navn" vært mer passende enn når en diskuterer styringssystem. Forskningen presenterer flere definisjoner på temaet, betegnelser slik som management accounting (Burns & Scapens, 2000), management accounting systems (Gordon & Narayanan, 1984) og management control system (Malmi & Brown, 2008) for å nevne noen. Chenhall (2003) kaller styringssystemet organisational control og omtaler det som styring bygget inn i ulike prosesser, mens Flamholtz, Das & Tsui (1985) betegner det

som et middel for at organisasjonen skal nå distinkte mål. Zimmermann (2001) skiller mellom to funksjoner, den første omhandler å benytte systemet for å støtte opp under beslutninger, altså å kommunisere informasjon, siden dette er systemer som bare gir informasjon til ledelsen ser Zimmermann (2001) på det som et informasjonssystem, ett godt eksempel på dette er regnskapet. Den andre funksjonen tillater lederen å aktivt styre og å påvirke de ansattes handlinger. Både Zimmermann (2001) og Malmi & Brown (2008) legger vekt på kriteriet om at systemet ikke bare kan være et informasjonssystem, men at ledere også må kunne observere og delta aktivt i den underordnedes beslutningstaking for at det skal være et styringssystem. Dette blir også delvis underbygd av Simons (2013) som legger vekt på at dersom ledere ikke bruker systemet til å påvirke de ansatte, så er det ikke et styringssystem. Dersom dette ikke er tilfellet, så blir det betegnet som et informasjonssystem. Dette blir igjen delvis underbygd av Merchant & Van Der Stede (2007) som mener at det er menneskene i organisasjonen som utgjør forskjellen, fokuset bør dermed rettes mot dem og der styringssystemet kan ses på som en metode for å rette atferd i en gitt retning. Chenhall (2003 s. 129) betegner management accounting som *”collection of practices such as budgeting or product costing”* og betegner styringssystem som den systematiske bruken av management accounting for å oppnå mål.

For å besvare problemstillingen har jeg i større grad tatt inspirasjon fra Simons (2013) og Malmi & Brown (2008) sine rammeverk. I disse rammeverkene har Simons (2013) og Malmi & Brown (2008) ulike tolkninger av hvordan kontrollmekanismene bør organiseres og grupperes, samt hvordan disse kontrollmekanismene best kan nyttes for å nå organisasjonens mål. Som tidligere nevnt, har ikke denne studien hatt fokus på samspillet mellom delene i systemet, men heller å benytte styringssystemet som et overordnet rammeverk for å systematisere og adskille de ulike kontrollmekanismene for å lettere kunne studere disse opp mot et eksternt faktor, slik som tillit. Videre vil jeg greie kort ut om de to rammeverkene for så å forklare hvordan jeg har valgt å benytte disse.

2.1.1 SOM STYRINGSPAKKE

Malmi & Brown (2008) har valgt å studere styringssystemet som en pakke, der er interessert i hvordan de interne faktorene i systemet fungerer i forhold til hverandre. Videre legges det vekt på et komplisert og intrikat styringssystem som er tidvis vanskelig å studere, derav navnet pakke som skal symbolisere en samling av ulike deler som ikke nødvendigvis trenger å passe

sammen (se figur 1). Malmi & Brown (2008) inkluderer fem elementer i styringssystemet; Planlegging (planning), kybernetikk (cybernetic), belønningssystem (reward and compensation), administrativ (administrative controls) og kulturell (cultural controls).

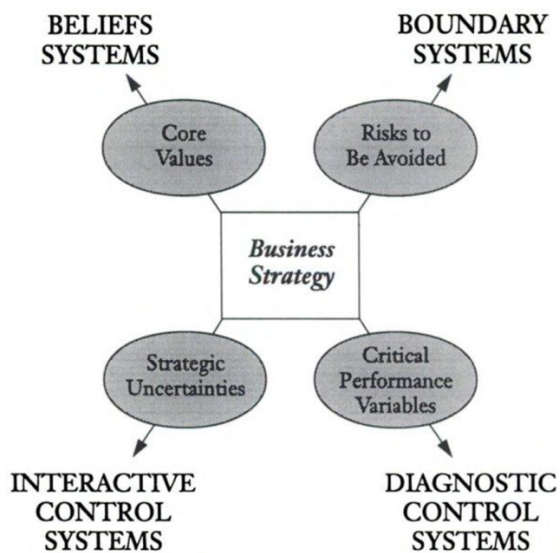
Planlegging kan tolkes på to ulike måter. På en måte kan det ses på som et verktøy for å styre de ansattes aktiviteter og retning, eller som en prosess for å involvere de ansattes engasjement. Bare den sistnevnte kan sies å være en del av Malmi & Browns (2008) egen definisjon på styringssystem. Videre poengteres viktigheten av at planlegging er en ex ante form for kontroll, altså at vi ser mot fremtiden, istedenfor å studere resultater. Kybernetikk kommer fra et gresk ord som tyder "the art of steering" (Malmi & Brown,2008). Begrepet handler altså om å ha et mål, samt å gjøre grep for å nå det målet. Malmi & Brown (2008) deler prestasjonsmålet inn i fire deler. Budsjett, finansiell, ikke finansielle og hybrider. Videre ser Malmi & Brown (2008) på belønningssystemer, som betegnes med å knytte en eller annen form for belønning til måling. Kulturell styring er også sentralt hvor en forsøker å innrette de ansattes handlinger med organisasjonens overordnede mål. Det siste elementet blir kalt administrativ kontroll og skiller seg fra kulturell kontroll der Malmi og Brown (2008) og Bedford og Malmi (2012) enes i at de ansattes handlinger styres gjennom organisasjonens struktur, formelle regler og prosedyrer.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Management control systems package (Malmi & Brown 2008, s. 291)

2.1.2 LEVERS OF CONTROL

Som ett alternativ til Malmi & Brown (2008) sitt rammeverk har vi Simons (2013) levers of control, eller LOC rammeverket som jeg vil betegne det. Simons (2013, s. 2) definerer kontrollmekanismer som *”management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”* Altså at systemet benyttes for å styre eller rettlede de ansatte. Rammeverket har også en underliggende antakelse om at det eksisterer motvirkende krefter i organisasjonen, som er gjensidig avhengige; *“between freedom and constraint, between empowerment and accountability, between top-down direction and bottom-up creativity, between experimentation and efficiency* (Simons, 2013, s. 4).



Figur 2: Simons (2013, s. 5) Controlling business strategy: key variables to be analyzed

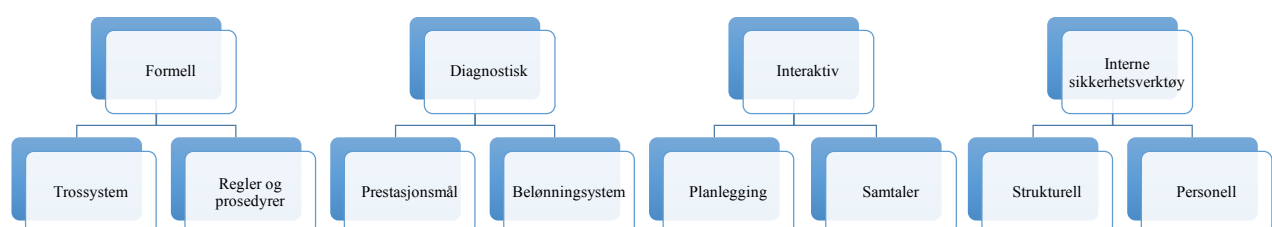
Simons sammenligner de motvirkende kreftene med yin og yan fra kinesisk mytologi. Altså som to motsetninger, og som en kontroll for disse kreftene har vi fire mekanismer. Trossystem (belief systems), regler og prosedyrer (boundary systems), diagnostiske kontrollmekanismer (diagnostic control systems) og interaktive kontrollmekanismer (interactive control systems)(se figur 2). På den ene siden har vi trossystem, samt interaktive kontrollmekanismer, mens på den andre siden har vi regler og prosedyrer og diagnostiske kontrollmekanismer. Simons (2013) legger vekt på at de to motvirkende sidene er avhengig av hverandre for å kunne drive organisasjonens strategi (business strategy).

Trossystemet virker som en mekanisme som sikrer at de ansatte søker etter nye løsninger og ideer i tråd med organisasjonens grunnleggende verdier. Som en avgrensning til trossystemet har Simons (2013) implementert regler og prosedyrer. I likhet med trossystemet er disse også formelt kommunisert og virker som en bremse for trossystemet. Denne kontrollmekanismen skal begrense antall alternativ, og passe på at de ansatte holder seg innenfor gitte rammer, slik som etikkregler. Videre har Simons (2013) inkludert diagnostiske kontrollmekanismer som en kan sammenligne med Malmi & Brown (2008) sin kybernetikk, og interaktive kontrollmekanismer som har større fokus på samspillet mellom leder og medarbeider.

2.2 KONTROLLMEKANISMER

Styringssystemer fokuserer på samspillet mellom kontrollmekanismer for å best nytte kontrollmekanismer for å nå mål (Malmi & Brown, 2008). I min oppgave har jeg hatt fokus på å få en dypere forståelse for selve kontrollmekanismene. Jeg har derfor gjennom et grundig arbeid tatt for meg hvilken kontrollmekanismer som bør inkluderes i min studie. På tross av ulike navn og betegnelser virker det som at forskere generelt er enige i hvilke elementer som skal inkluderes i styringssystemet, (Burns & Scapens, 2000; Malmi & Brown, 2008; Simons, 2013; Zimmermann, 2001). Uenigheten ligger mer i hvordan systemet skal struktureres og oppdeles.

I min studie har jeg i større grad valgt å basere meg på LOC rammeverket til Simons (2013) og styringspakken til Malmi & Brown (2008). Da systemene har hver sine styrker og svakheter så har jeg valgt å dra litt inspirasjon fra begge for å kunne besvare min problemstilling (se figur 3).



Figur 3: Oversikt over kontrollmekanismer

Simons (2013) har i sitt rammeverk større fokus på samspillet mellom elementer, mens Malmi & Brown (2008) går dypere ned i hver mekanisme. Simons (2013) har satt et klart skille mellom de interaktive og diagnostiske kontrollmekanismene. Dette har jeg valgt å gå videre

med i min studie. Under de interaktive og diagnostiske kontrollmekanismene har jeg implementert elementer fra Malmi & Brown (2008), slik som prestasjonsmåling og belønningssystem under diagnostiske kontrollmekanismer, og planlegging og samtaler under interaktive kontrollmekanismer. Simons (2013) inkluderer trossystem og regler og prosedyrer, dette inkluderer også Malmi & Brown (2008). Selv om trossystem og regler og prosedyrer virker henholdsvis utfoldende og avgrensende så har jeg valgt å klassifisere disse under samme kam, som formelle kontrollmekanismer. Dette på grunn av måten de er kommunisert ned til medarbeiderne. Herunder har jeg også implementert elementer fra Malmi & Brown (2008) slik som administrativ og kulturell styring. Videre har jeg også implementert interne sikkerhetsverktøy fra Simons (2013), slik som passordbeskyttelse, adgangsbegrensninger og rotasjon i viktige stillinger.

Ut ifra diskusjonen over har jeg i min oppgave latt begrepet kontrollmekanismer hvile på to betingelser, at det fungerer som bærer av informasjon, og at det er med på å styre retningen til de ansatte. Denne betingelsen vil være gjennomgående i hele oppgaven. Interne sikkerhetsverktøy møter ikke nødvendigvis kravene for kontrollmekanismer, men begrepet kontrollmekanismer benyttes likevel som et fellesbetegnelse for samtlige former for kontroll; formelle, diagnostiske, interaktive og interne sikkerhetsverktøy.

2.2.1 FORMELLE KONTROLLMEKANISMER

De første to leddene i Simons (2013) sitt rammeverk, trossystem og regler og prosedyrer, fungerer, som tidligere nevnt som motstridende krefter. Trossystemet går på motivasjonen til de ansatte og søken etter nye muligheter og løsninger, det oppfordrer til kreativitet og utfoldelse, mens regler og prosedyrer virker som en bremse som avgrenser dette søket innenfor akseptable rammer; *”Beliefs systems and boundary systems are the formal, information-based routines and procedures that managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”* Simons (2013, s. 56). Malmi & Brown (2008) deler de formelle kontrollmekanismene inn i betegnelse administrativ og kulturell styring, herunder har de inkludert henholdsvis organisasjonsstruktur og regler og prosedyrer, samt utvelgelse, sosialisering og verdier. Jeg har som nevnt valgt å plassere disse under en kontrollmekanisme, basert på at begge blir formelt kommunisert.

TROSSYSTEM

Ifølge Simons (2013, s.34) er ”*A belief system is the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose and direction for the organization. The definitions espouse the values and direction that senior managers want subordinates to adopt. These core values are linked to the business strategy of the firm*”. Altså omhandler trossystemet at en skal formidle organisasjonens kjerneverdier og synspunkter, hvor trossystemet gjerne blir kommunisert gjennom organisasjonens visjon eller offentlige uttalelser fra styret; ”*The primary purpose of a beliefs system is to inspire and guide organizational search and discovery*” Simons (2013, s. 34). Trossystemet hjelper altså de ansatte med å identifisere problemer og hvilke løsninger som er best. Enda viktigere hjelper trossystemet med å motivere de ansatte og til å se etter alternative metoder for å generere verdi.

I Malmi & Brown (2008) sin verden kan dette best relateres til kulturell styring, og dette deles igjen inn i tre komponenter, verdier, symbolbruk og gruppekontroll. Malmi & Brown (2008) legger mest vekt på bruken av verdier, i likhet med Simons (2013). Disse verdiene kan ifølge Malmi & Brown påvirkes på tre måter, ved å ansatte individer som har lignende verdier som organisasjonen, gjennom sosialisering, eller som Simons (2013) sier seg enig i, gjennom aktiv bruk av formelt kommuniserte elementer, slik som visjoner, verdidokumenter eller lignende. I min studie har trossystemet blitt begrenset til den siste komponenten, da jeg er mer interessert i kontroll som blir implementert av ledelsen, heller enn interne mekanismer som påvirker medarbeiderne.

REGLER OG PROSEDYRER

Regler og prosedyrer fungerer som en i motsetning til trossystemet. I Simons (2013, s. 39) sin verden blir de ansatte sett på som opportunistiske; ”*Opportunity seekers, that is when represented with new information and situations, they search for ways to create value or to overcome obstacles*”.

Det blir videre argumentert med at ledere ikke bør detaljstyre de ansatte, men heller setter begrensninger, som igjen gjør at de ansatte følger et overordnet mål satt av organisasjonen. Dette baserer Simons (2013) på ideer om at en leder umulig kan ha innsikt i alle aspektene ved de ansattes jobb. Lederen kan oppleve begrenset rasjonalitet i den forstand at det vil være for mye informasjon å sette seg inn i. Å avgrense kontra å diktere vil derfor være en bedre

måte å gå fram. Flamholtz (1983) beskriver nyttefunksjonen ved avgrensning som å redusere variasjon i handlinger og dermed øke forutsigbarheten, Flamholtz (1983) mener altså at gjennom å begrense handlingsrommet til medarbeidere, så kan en skape trygghet, og hjelpe medlemmene i organisasjonen til å styre mot et felles mål, dette sier også Adler & Borys (1996) seg enig i. Brænd & Tjøm (2016) beskriver hvordan regelverk som ivaretar kunden oppfattes som nyttige fordi de støtter organisasjonens visjon, altså at så lenge medarbeiderne støtter avgrensningene, så trenger det ikke å være negativt. Simons (2013) sammenligner regler og prosedyrer med de ti bud innenfor bibelen. Her ser vi at ni av ti bud har en negativ form, altså ordlegging slik som ”du skal ikke” som har en begrensende effekt. I Malmi & Brown (2008) sitt styringssystem, er regler og prosedyrer ett av to underkategorier til administrativ styring, ved siden av organisasjonsstruktur. Malmi & Brown (2008) enes i at dette kan være formelt kommunisert, og at det benyttes til å begrense handlingsrommet og på den måten skape trygghet. De underordnede får mindre selvstyre, eller autonomi og det er mindre frihet til å selv kunne velge framgangsmåte, legge planer eller sette mål. Simons (2013) legger vekt på at regelbrudd bør være preget av straff og ikke belønning. Altså er denne kontrollmekanismen knyttet til negative konsekvenser.

Videre deler Simons (2013) regler og prosedyrer inn i to grupper; (1) Begrensning i forretningsatferd, å pålegge regler for god forretningsikk og (2) strategiske begrensninger, bestemme retning og mål gjennom å redusere valg. Simons (2013, s. 41) poengterer ” *Senior managers create business conduct boundaries when environmental uncertainty is high or internal trust is low*” Altså når det er lav intern tillit så benyttes begrensning i forretningsatferd.

2.2.2 DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER

Diagnostikk handler om å få tilbakemeldinger fra de ansatte; ”*in organizations of any size, the complexity of operations and the sheer number of decisions needed daily force subordinates to make many decisions on their own. At the same time, senior managers need assurance that these decisions are in line with the organizational goals*” (Simons, 2013, s.57) Bruken av diagnostiske kontrollmekanismer underbygges altså av at arbeidsoppgaver i mange tilfeller kan være svært komplekse, og ved å basere kontrollen på relevante nøkkeltall kan det gjøres det lettere for ledelsen å holde oversikt. Diagnostiske kontrollmekanismer går ut på å definere enkle målbare oppgaver, for så å sammenligne dette mot standarder av hva som er forventet.

Simons (2013) sammenligner dette med å undersøke blodtrykk, vekt og kolesterol hos en pasient, for så å måle dette opp mot ett gjennomsnitt, eller hva som er forventet hos en frisk pasient. Eksempler på diagnostiske kontrollmekanismer kan være budsjett, antall salg, eller kundetilfredshet. Bruken av disse målene vil selvsagt variere etter hva som er hensiktsmessig på tvers av bransjer, da antall salg per dag kan være relevant for telefonbransjen, så kan kundetilfredshet være mer relevant for avdelinger som driver med kundebehandling. Videre argumenter Simons (2013) med at profittplanlegging og budsjettering er det mest brukte, men at dette som nevnt kommer helt an på hvilken bransje en operer i. Simons (2013) legger vekt på at innenfor atomkraft så vil det være mer fokus på nøyaktighet i produksjonen og på selve produktet, enn at de ansatte skal være oppfinnsomme.

Merchant & Van der Stede (2007) kaller diagnostisk styring for resultatkontroll og vektlegger bruken av belønning som incentivdriver for denne formen for kontroll. De legger videre vekt på at denne resultatkontroll bare er effektiv når de relevante resultatområdene blir målt.

Malmi & Brown (2008) setter diagnostiske kontrollmekanismer i sammenheng med kybernetikk, der dette begrepet deles videre inn i budsjett, finansielle, ikke finansielle og til slutt hybrider. Hybrider kan være slik som balanced scorecard, og inneholde flere av de nevnte elementene. Jeg vil videre gå litt nærmere inn på begrepet prestasjonsmåling. Da begrepene diagnostisk styring og prestasjonsmåling går inn i hverandre, vil jeg presisere at diagnostiske kontrollmekanismer i min studie vil være en betegnelse for kollektive målinger, slik som budsjett og overordnede kollektive mål. Prestasjonsmåling i min studie går ned på individ nivå, der jeg har inkludert belønningssystemet tilknyttet prestasjonsmåling.

PRESTASJONSMÅLING

Fitzgerald (2007, s. 223) legger vekt på spørsmålet "how well are we doing" når en diskuterer prestasjonsmåling i organisasjoner. Videre legger Fitzgerald (2007) vekt på hvordan finansiell måling har vært brukt opp gjennom historien, slik som return on investment, EBITDA m.m. Merchant & Van Der Stede (2007, s. Xiii) har definert fenomenet som "*everything managers do to help ensure their organizations strategies and plans are carried out*", altså en svært åpen definisjon.

I Malmi & Brown (2008) sin verden kan vi som nevnt relatere prestasjonsmåling til kybernetikk. De underbygger skillet mellom monetær og ikke monetær måling, og deler som

nevnt begrepet inn i fire deler. Prestasjonsmåling etter Malmi & Brown (2008) sitt syn begrenses av uttrykket kybernetikk som krever aktive tilbakemeldinger fra de ansatte, mens Simons (2013) deler dette videre inn i diagnostisk og interaktiv prestasjonsmåling, som igjen inkluderer både kybernetikk, planlegging og belønningssystem fra pakken til Malmi & Brown (2008). Green & Welsh (1998, s. 289) definerer prestasjonsmåling som følger: *"A process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's comportment."* Altså legger de vekt på tilbakemeldinger om opptreden eller ytelsen fra et ledd til det andre.

Prestasjonsmåling handler altså i stor grad om informasjonsformidling. Belønningssystemet har tidvis fått kritikk basert på bruken av finansiell måling slik at en ikke får innsikt i hvordan oppgavene faktisk er utført. Dette kan resultere i uetisk atferd slik som manipulering eller juks (Grinde, 2011; Kohn, 1993). Arbeidet med å skreddersy og forstå prestasjonsmålingen er derfor svært viktig og komplekst. Videre presiserer Bouwens og Speklé (2007) tre faktorer som en bør være observant når en gjennomfører prestasjonsmåling; sensitivitet, støy og målforskyvning. Bouwens og Speklé (2007) forklarer sensitivitet som at målene blir påvirket av beslutninger og innsats, støy går inn på om andre faktorer kan inngå i målt prestasjon. Til slutt definerer de målforskyvning som at ledere kan bli målt på faktorer som setter de i et godt lys, men som ikke er til det beste for organisasjonen.

BELØNNINGSSYSTEM

Belønningssystemet er en metode for å kompensere de ansatte for godt utført arbeid, gjennom å knytte variabler tilknyttet medarbeidernes arbeidsinnsats med ulike belønninger.

Tilknyttet de diagnostiske kontrollmekanismene, herunder prestasjonsmåling, kan organisasjoner forsøke å motivere de ansatte gjennom bruk av belønningssystem. Simons (2013) setter dette i hovedsak i sammenheng med diagnostiske kontrollmekanismer, mens Malmi & Brown (2008) plasserer systemet som en avgreining tilknyttet kybernetikk og planlegging kontroll. Merchant & Stede (2007) poengterer at belønninger vil tiltrekke seg de ansattes oppmerksomhet, og informere om viktigheten av konkurrerende resultatområder. På denne måten kan belønningssystemet bidra med å styre de ansattes retning, fra et top-down perspektiv. Altså fra ledelsen og ned.

Ifølge Merchant & Stede (2007) hviler belønningssystem i hovedsak på tre formål. Den første går ut på informasjon, der belønningene får de ansattes oppmerksomhet mot målet, de vil da være mer mottagelige for informasjon om hvordan best drive sitt arbeid eller sin avdeling. Det andre formålet omhandler motivasjon, og det tredje formålet handler om personalet, og å gjøre jobben mer attraktiv for framtidige arbeidstakere. Malmi & Brown (2008, s.292) plasserer belønningssystemet som et eget ledd i systemet deres og går dypere inn på å forklare fenomenet. *“Motivating and increasing the performance of individuals and groups through attaching rewards to control effort direction, effort duration, and effort intensity”*. Altså handler systemet om å knytte belønninger til medarbeidernes prestasjoner, i håp om å motivere og øke denne prestasjonen.

Simons (2013) poengterer skillet mellom individuell kontra kollektiv grad av ansvar når det gjelder å nå ulike mål. Dersom grupper av medarbeidere må arbeide sammen mot et felles mål for å oppnå en belønning, så er det viktig at belønningene ikke blir utdelt etter individuell innsats. Det kan da bli motstand mellom individene i gruppene, da det å hjelpe andre kan minke ens egen mulighet til å maksimere egne belønninger. Den individuelle formen kan dermed skape en uheldig konkurranse, som kan gå på bekostning av organisasjonens mål. Simons (2013) setter videre et skille i belønninger, dette skille har jeg også valgt å benytte videre i oppgaven. Belønningene kan betegnes som *“hardwire”* og *“softwire”*. Disse begrepene går på hvordan målene er utformet. Den førstnevnte knytter en direkte kobling mellom mål, resultat og belønning. kriteriene for hvordan de ansatte skal kunne oppnå en gitt belønning er lagt ut på forhånd, og dette endres ikke. Dette gir forutsigbarhet og trygghet, men Simons (2013) knytter også tre ulemper med disse kriteriene; (1) enkelte kan forsøke å senke målene som bestemmer belønningene (2) medarbeiderne kan forsøke å maksimere de målte parameterne, uten at dette nødvendigvis gagnar organisasjonen og (3) motivasjon til å yte ekstra utover rammene til selve belønningen. Videre definerer Simons (2013) begrepet *softwire*, som er en mer subjektiv tilnærming til å bestemme belønninger. Her gis det belønning fra ledelsen på egenvalgte kriterier, slik som å stikke seg ut, eller ekstraordinært arbeid innenfor et felt. Her er det viktig at medarbeiderne har tillit til at lederen har innsikt i deres arbeid.

Hartman & Slapnicar (2009) poengterer hvordan belønningssystemer som er basert på ikke finansielle mål oppfattes som bedre av ansatte da det representerer innsats på en bedre måte.

Forskning tilsier at kvaliteten på prestasjonsmålingen er sentralt for medarbeiderne (Hartman & Slapnicar 2007; Jones & Dugdale, 2001; Gibbs, 2004; Merchant & Van der Stede, 2007).

2.2.3 INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER

Som en motpol til diagnostisk styring har Simons (2013) introdusert interaktive kontrollmekanismer, som Malmi & Brown (2008) relaterer til som planlegging i sitt rammeverk. Her begrenses ikke innovasjon og søk etter nye muligheter, dette oppfordres. Simons (2013) legger vekt på at ved å bare benytte seg av diagnostisk styring, så er det lettere for ledere å utvikle tunnelsyn, og dermed ikke kunne observere de større endringene i markedet. Dette blir igjen underbygd av Bisbe & Otley (2004, s.711) ”*interactive control systems are measurement systems that are used to focus attention on the constantly changing information that top-level managers consider to be of strategic importance*”

Simons (2013, s.94) forklarer videre at interaktive kontrollsystem handler om at lederne tar en mer deltagende rolle i deres behandling av de ansatte; ”*Interactive control systems, which focus on strategic uncertainties, are formal information systems that managers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of sub-ordinates*” Simons (2013) sitt fokus bør dermed være på å forstå arbeidsoppgaver og kunne bidra med råd og hjelp. Simons (2013) definerer to grunnleggende ideer for den interaktive kontrollmekanismen; (1) å involvere seg ansikt til ansikt med de ansatte, samt (2) å kontinuerlig utfordre og debattere informasjon, antagelser og handlingsplaner.

Ifølge Merchant & Van der Stede (2007) kan interaktiv styring best sammenlignes med atferdskontroll, altså at ledelsen tar en mer delaktig rolle i selve prosessen. Merchant & Van der Stede (2007) presiserer da at denne formen for kontroll bare er effektiv dersom lederne har god innsikt og kunnskap om den aktuelle jobben. Dette på grunn av at lederne engasjerer seg i selve prosessen, istedenfor et enkelt og oversiktlig sluttresultat som er mer relevant i diagnostiske prestasjonsmål. Simons (2013) legger vekt på at interaktiv kontroll handler om å inkludere arbeidsoppgaver inn i ledelsens interaksjon med medarbeiderne. I min studie har jeg delt den interaktive kontrollmekanismen inn i samtaler og planlegging.

SAMTALER

Under den interaktive kontrollmekanismen har jeg plassert medarbeidersamtaler, her legges det vekt på oppfølging og overvåking gjennom en til en samtaler mellom ledelsen og medarbeiderne. (Mayer & Davis, 1999; Fulk, Brief & Barr, 1985; O'Reilly & Andersen, 1980; Hartman & Slapnicar, 2009; Mayer & Davis, 1999; Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013) Longenecker og Ludwig (1990) legger vekt på hvordan tilbakemeldingene fra mellomledere kan påvirkes av at det er et for nært forhold. Schraeder, Becton & Portis (2007) poengterer følgende fordeler med medarbeidersamtaler; tilrettelegge kommunikasjon, styrke de ansattes fokus gjennom å fremme tillit samt forbedre ytelse gjennom å bedre legge til rette for trening. Karlsen (2008) underbygger dette med å presisere hvordan kommunikasjon gir forklaringer, skaffer nøyaktig informasjon og demonstrerer ærlighet og åpenhet. Hartman & Slapnicar (2009) legger vekt på to kriterier for samtaler; (1) systematiske og konsistente sammenligninger mellom budsjett og faktiske tall. Samt å få (2) konsistente tilbakemeldinger på jobben som har blitt gjort. Mayer & Davis (1999) poengterer hvordan medarbeidersamtaler er tillitsbyggende i organisasjoner.

PLANLEGGING

Dersom vi tar et tilbakeblikk på Malmi & Brown (2008) så kan vi også plassere planlegging under interaktiv kontroll. Malmi & Brown (2008) deler planlegging inn i langsiktig og kortsiktig. Planleggingen setter mål for organisasjonen, og styrer gjennom dette innsats og handlinger. Den setter standard for hva som forventes av organisasjonens medlemmer. Planlegging setter mål for organisasjonen og styrer gjennom det innsats og handlinger. Ketokivi & Castaner (2004) legger vekt på at medarbeiderne blir inkludert i utformingen av strategiske mål og virkemidler, som igjen gjør de optimistiske til disse endringene.

2.2.4 INTERNE SIKKERHETSVERKTØY

Som et tillegg til kontrollmekanismene, introduserer Simons (2013) interne sikkerhetsverktøy. Dette er sikkerhetsverktøy som er implementert i organisasjonen for å sikre mot opportunistisk atferd. De interne sikkerhetsverktøyene finnes i de fleste organisasjoner, eksempelvis; inndeling av arbeidsoppgaver, definerte nivåer av autorisasjon, begrenset adgang til eiendeler og rotasjon i arbeidsoppgaver. De interne sikkerhetsverktøyene stiller ikke krav om å kommunisere informasjon eller for å styre retningen til medarbeiderne, og kvalifiserer dermed ikke som en kontrollmekanisme, jeg har likevel valgt å inkludere sikkerhetsverktøyene da de benyttes som en erstatning for risiko, og er på den måten interessant i forhold til tillit. Simons (2013) deler disse inn i tre deler, personell sikringstiltak, strukturelle sikringstiltak og system sikringstiltak. Jeg har valgt å begrense dette til personell og strukturelle sikringstiltak i min studie da disse går såpass inn i hverandre (Se figur 4).

Strukturelle sikringstiltak	Personell sikringstiltak
Aktivt revisjonsutvalg	Tilstrekkelig kompetanse og opplæring
Uavhengig internrevisjon	Tilstrekkelige ressurser
Ansvarsfordeling	Rotasjon i viktige stillinger
Nivå av autorisasjon	Begrenset tilgang til eiendeler
Begrenset tilgang til databaser	

Figur 4: Interne sikkerhetsverktøy (Simons, 2013 s. 179)

2.3 OMSORGSFULL OG PÅTVUNGET KONTROLLMEKANISME

Videre er jeg interessert i hvilken betydning kontrollmekanismer har for tillit. Forskningen viser at kontrollmekanismer kan tolkes som enten omsorgsfulle eller som påtvunget. Jahr & Moldrem (2014) har bevist en tilknytning til tillit i begge tilfellene. Altså som tillitsbyggende dersom kontrollmekanismene tolkes som omsorgsfulle og som ødeleggende for tillit dersom kontrollmekanismene tolkes som påtvunget.

Simons (2013) er også inne på denne tankegangen med sine motstridende krefter, men ingen av kontrollmekanismene defineres likevel som onde. Samtlige av kontrollmekanismene er ifølge Simons nødvendige og det er balansegangen mellom kreftene som styrer organisasjonen. Det er Sewell & Barker (2006) som var først ute med å bruke begrepene påtvunget og omsorgsfull, og benytter betegnelse gode og onde. Videre presiserer Longenecker & Ludwig (1990) følgende betingelser for omsorgsfull måling; anerkjenne godt utført arbeid, maksimere belønninger og holde ansatte motivert. For påtvunget kontrollmekanismer poengterer Longenecker & Ludwig (1990) følgende betingelser; eliminere ansatte, oppfordre ansatte til å forlate organisasjonen og ønske om å straffe. Altså knyttes i hovedsak merkelappene omsorgsfull og påtvunget til motivene for kontrollmekanismene. Dette sier Sogra, Shahid & Naibullah, (2009) seg enige i og benytter betegnelse motiver for straff og motiver for motivasjon.

Sewell & Barker (2006) beskriver kontrollmekanismer som et tveegget sverd, enten som en metode for å opprettholde rettferdighet og anerkjennelse, eller virke truende på de ansattes rettigheter og autonomi. Jeg har tatt med dette da jeg synes det virker interessant å se hvilke mekanismer som bidrar til at kontrollmekanismer tolkes som omsorgsfulle eller påtvunget. Tilknytningen til tillit (Jahr & Moldrem, 2014) gjør det svært interessant å studere hvilke mekanismer ved kontrollmekanismene som bestemmer hvordan kontrollmekanismer tolkes. Jeg har gått videre med begrepene omsorgsfull og påtvunget i studien.

Videre stilles det krav om at kontrollmekanismer skal kommunisere informasjon, av den grunn kan kontrollmekanismene virke som et botemiddel for usikkerhet, og dermed blir prinsippal agentteoriene sentral.

2.4 PRINSIPAL AGENT

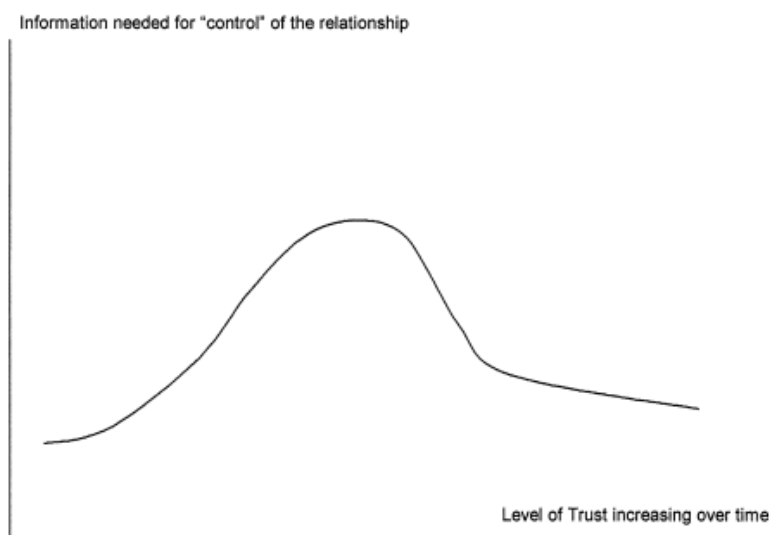
Som nevnt benyttes kontrollmekanismer blant annet for å kommunisere informasjon (Malmi & Brown, 2008; Simons, 2013, Zimmermann, 2001). Informasjonsasymmetri mellom ledelse og medarbeider er en svært sentral del innenfor prinsipal agentteoriene. Teorien beskriver forholdet mellom to aktører, hvor prinsipalen tar beslutninger på vegne av agenten (Douma & Schreuder, 2008). I min oppgave kan dette overføres til forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne, hvor ledelsen representerer prinsipalen og medarbeiderne agenter. Teoriene omhandler hvilke strategier for belønning og kontroll agenten bør benytte for å best utnytte agenten (Douma & Schreuder, 2008).

Eisenhardt (1989) legger særlig vekt på to problemstillinger som står sentralt i prinsipal agentteorien; (1) når behovene eller målene til agenten er i strid med prinsipalen, og (2) dersom det er vanskelig eller dyrt for prinsipalen å få innsikt i hva agenten egentlig gjør. Spremann (1987) legger også vekt på to relevante elementer når en diskuterer agent teori, (1)eksterne effekter og (2) asymmetrisk informasjon. Relatert til min studie er informasjonsasymmetrien det mest sentrale, altså at prinsipalen har vanskeligheter med å overvåke hva agenten gjør. Dette kan komme av kompleksitet i arbeidsoppgaver eller geografiske avstander.

2.4.1 ASYMMETRISK INFORMASJON

Asymmetrisk informasjon er en situasjon hvor aktører har kjennskap til ulike mengde informasjon når det skal fattes beslutninger (Douma & Schreuder, 2008). Denne asymmetrien kan gi agenten rom til å opptre opportunistisk (Douma & Schreuder, 2008; Bamberg, M.fl, 2012; Spremann, 1987).

Forskere poengterer hvordan tillit og informasjon kan være gjensidig ekskluderende (Wicks, Berman & Jones, 1999; Luhmann, 1979). Tomkins (2001) sier seg ikke enig i denne tankegangen, og poengterer at det kan være en sammenheng mellom de to, men at forholdet er svært komplisert. Tomkins (2001) tar utgangspunkt i at forhold er dynamisk og i stadig endring, og presiserer videre at for å kunne bygge tillit, så vil en trenge informasjon. Ørjasæter, Larsen & Stang (2013) understreker hvordan informasjon er absolutt nødvendig for å kunne utvikle og ivareta forhold. Dette understøttes igjen av Tomkins (2001) (Se figur 5).



Figur 5: Forhold mellom tillit og informasjon (Tomkins, 2001, s. 170)

Figur 5 portretterer informasjonsbehovet i et forhold. X-aksen viser hvilket nivået av tillit som øker over tid, og Y-aksen viser nivået av informasjon som trengs for å kontrollere forholdet. Figuren viser hvordan en tidlig i et forhold trenger mye informasjon (opp ned U-form), for så at dette vil avta etter hvert. Tomkins (2001) argumenterer med at forhold mellom individer er dynamisk og i stadig endring.

I min oppgave ses kontrollmekanismer på som ”botemiddel” for denne usikkerheten gjennom å kommunisere informasjon mellom partene. En har i hovedsak to typer informasjon; (1) informasjon som erstatning for tillit, og (2) informasjon som kreves for å kunne mestre arbeidsoppgaver (Tomkins, 2001; Luhmann, 1979). Tomkins (2001, s.171) beskriver informasjon slik: *“Information needed in the absence of trust is more related to the verification of actions of the other party in accordance with expectations rather than what the parties should collectively do”*. Hvor informasjon type 1 bare eksisterer som erstatning for risiko, så er informasjon type 2 nødvendig for at aktørene skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Tomkins (2001) presiserer videre hvordan informasjon type 1 er mer påtrengende, mens informasjon type 2 er skånsom, Tomkins (2001) presiserer videre hvordan en bør erstatte informasjon type 1 med informasjon type 2 etter hvert som forholdet utvikles.

Som en alternativ erstatning for informasjonsasymmetrien har vi tillit (Mayer, Davis & Schoorman, 2007; Tomkins, 2001)

2.5 TILLIT

Da tillit er mye brukt i dagligtale, har det nok utviklet seg ulike fortolkninger og subjektive meninger av begrepet. På tross av dette finnes det visse fellestrekk i litteraturen. Blomqvist (1997) plasserer tillit i en psykologisk setting der tillit uttrykker å være i en sårbar posisjon i henhold til andre, samt å inneha kunnskap om noe som et annet individ ser på som relevant.

2.5.1 DEFINISJON

Mayer, Davis & Schoorman (1995, s. 712) sier seg enig i denne tankegangen med følgende uttalelser; *"The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustier, irrespective of the ability to monitor or control that other party"* Blomqvist (1997) ser altså på forholdet mellom to mennesker, mens Mayer, Davis & Schoorman (1995) er mer vag i deres ordlegging ved bruk av betegnelsen "party" som deltagere i tillitsbetegnelsen. Baldvinsdottir (2013, s. 199) underbygger Mayer, Davis & Schoorman (1995) og Blomqvist (1997) sin ordlegging og gir oss en bedre forklaring *"trust is a relation-based concept, meaning that trust is always perceived in relation to something"*. Hun definerer videre dette *"something"* som en organisasjon, en myndighet, informasjon eller en organisatorisk prosess. Altså trenger vi ikke bare begrense begrepet til mellom mennesker, men også til de prosessene som blir stående som symbol for mennesker. Swift (2001) ser på tillit som et punkt mellom to poler som henholdsvis representerer mangel på tillit og tillit, Swift (2001) argumenterer med at de fleste forhold vil befinne seg et sted på denne linjen, avhengig av hvor utviklet forholdet er.

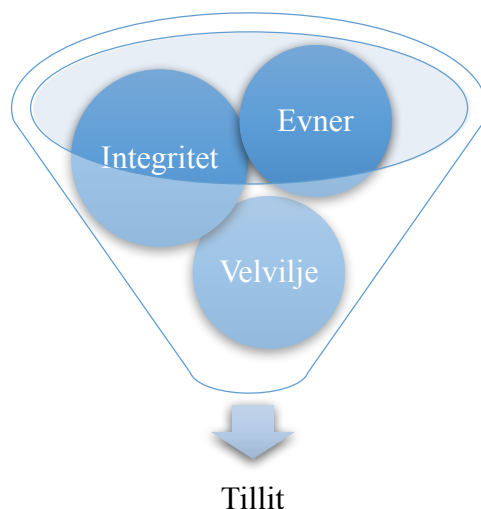
Videre definerer Lewicki & Bunker (1996) tre typer av tillit, kalkulert, kunnskapsbasert samt identifikasjonsbasert tillit. Kalkulert tillit er den laveste form hvor en stoler på et individ på grunnlag av ens frykt for konsekvensene. Kunnskapsbasert er den mellomste formen der en stoler på et individ på grunnlag av deres tidligere erfaringer, mens identifikasjonsbasert tillit er den høyest oppnåelige formen for tillit som finnes mellom familiemedlemmer og svært nære venner. Lewicki & Bunker (1996) presiserer at kjennetegnet ved kalkulert og kunnskapsbasert form for tillit er at disse ikke involverer følelser eller empati for motparten, men heller en følelsesløs kalkulert avveining av hvordan aktørene vil oppføre seg. Både

Baldvinsdottir (2013) og Tomkins (2001) er enig i at innenfor organisasjoner så opererer en med kunnskapsbasert tillit. Jeg har også valgt å følge denne avgrensningen i min studie.

2.5.2 BYGGESTEINER FOR TILLIT

Når det kommer til utviklingen av tillit, så eksisterer det ulike teorier. Evans & Krueger (2011) argumenterer med at tillit er bygd opp av kostnad, fordel og grad av fristelse. Det må altså være et mulig negativt utfall, et mulig positivt utfall samt en form for målbar grad av fristelse for å bryte denne tilliten. Med andre ord snakker de om at det må eksistere en risiko og en potensiell gevinst. Gillespie & Mann (2004) legger vekt på felles verdier. Rempel, Holmes & Zanna (1985) hviler begrepet tillit på tre ideer; tidligere erfaringer, attributter og grad av risiko-ømfintlighet, mens Butler (1991) har en mer kompleks og utbroderende definisjon med hele ti byggeklosser; tilgjengelighet, kompetanse, konsistens, diskre, rettferdighet, integritet, lojalitet, åpenhet, oppfylle løfter og mottagelighet.

I min oppgave har jeg valgt å benytte teoriene til Mayer, Davis & Schoorman (1995, 2007) som vektlegger viktigheten av å ha en klar forståelse for hva som er tillit og hvilke faktorer som fører til tillit. Mayer, Davis & Schoorman (1995) introduserer tre faktorer som de mener har en direkte innvirkning på tillit, "ability, benevolence" samt "integrity", evner, velvilje og integritet slik jeg har oversatt det i resten av oppgaven (Se figur 6). Mayer, Davis & Schoorman (1995) argumenterer med at hver faktor for seg selv er mangelfull, men sammen utgjør de et godt uttrykk for tillit.



Figur 6: Mayer, Davis & Schoorman (1995, s.715) - Proposed model of trust

I 2007 tok Meyer, Davis & Schoorman et tilbakeblikk på de tre elementene og poengterte videre viktigheten av følelsers påvirkning på tillit. Senere forskning, (Williams 2001; Jones & George 1998; Dunn & Schweitzer 2005) underbygger viktigheten av følelsers påvirkning på tillit. Felles for denne forskningen er at følelser kan virke midlertidig på tillit, og vil således avta over tid. Mayer, Davis & Schoorman (2007) underbygger også dette, men presiserer at følelser likevel har en rolle. Oppgaven min avgrenses til de tre originale faktorene for tillit, evner, velvilje og integritet, på grunn av tidligere antagelser om at vi opererer med en kunnskapsbasert følelsesløs form for tillit. Videre har jeg gått nærmere inn på hvert av disse begrepene.

EVNER

Evner blir definert av Mayer, Davis & Schoorman (1995, s. 716) på følgende måte; *“Ability is that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain”* Dette kan være varierende da en potensiell leder kan ha god innsikt og kunnskap innenfor et område, men mindre innenfor et annet. Altså er det et svært kontekstuel begrep. Det interessante med evner er at det ikke går inn på individets vilje til å utføre en handling, men utelukkende deres gjennomføringsevne. Dette blir underbygd i litteraturen, men med lignende benevnelser slik som kompetanse eller ekspertise (se f.eks. Butler, 1991; Giffin, 1967; Lieberman, 1981)

VELVILJE

Velvilje går i motsetning til evner utelukkende på aktørens vilje og motivasjon for å gjøre noe positivt for et individ, Mayer, Davis & Schoorman (1995, s.718) definerer det slik; *“Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustier, aside from a egocentric profit motive. Benevolence suggests that the trustee has some specific attachment to the trustier”* Mayer, Davis & Schoorman (1995) sammenligner dette med forholdet mellom en mentor og en protesje. Mentoren har ingen incentiv for å hjelpe protesjeen, men gjør det likevel. Velvilje handler altså om ønsket om å gjøre noe positivt. Mayer, Davis & Schoorman (1995) legger videre vekt på at dette forholdet er basert på tidligere erfaringer, altså kunnskapsbasert tillit.

INTEGRITET

Den tredje formen forfatterne har introdusert er integritet. Igjen går vi vekk ifra den direkte betydningen av tillit, og ser nærmere på et individs personlige egenskaper, Mayer Davis & Schoorman (1995, s.720) definerer integritet slik; ”*The relationship between integrity and trust involves the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable*” Utfordringen med denne faktoren ligger nemlig i ordleggingen til Mayer, Davis & Schoorman (1995) altså at integriteten blir målt subjektivt etter hvilket prinsipp partene innehar. For å illustrere med et eksempel kan en se til tidligere økonomiske modeller hvor profittmaksimering sto i førersetet for de fleste ledere. Enkelte ansatte vil nok føle at dette prinsippet er på linje med ens egne, mens andre vil være uenige, som igjen vil endre deres oppfatning til tillit. Dette bidrar til utfordringene ved å måle tillit.

2.6 OPPSUMMERING AV TEORI

Som nevnt har jeg dratt inspirasjon fra både Simons (2013) og Malmi & Brown (2008) for å konstruere et rammeverk for kontrollmekanismer og interne sikkerhetsverktøy slik at jeg på den måten er i stand til å besvare min problemstilling.

Begrepet kontrollmekanismer står som en fellesbetegnelse for; formelle, interaktive, diagnostiske og interne sikkerhetsverktøy. Under de formelle kontrollmekanismene har jeg plassert trossystem og regler og prosedyrer, som henholdsvis kommuniserer verdsett og avgrensninger. Den diagnostiske kontrollmekanismen benytter nøkkeltall og budsjetter og inkluderer prestasjonsmåling og belønningssystem. Den neste kontrollmekanismen er interaktiv, som omhandler en mer deltagende rolle med medarbeiderne slik som planlegging og samtaler. Til slutt har jeg inkludert interne sikkerhetsverktøy, som igjen kan deles inn i strukturelle og personell sikringstiltak.

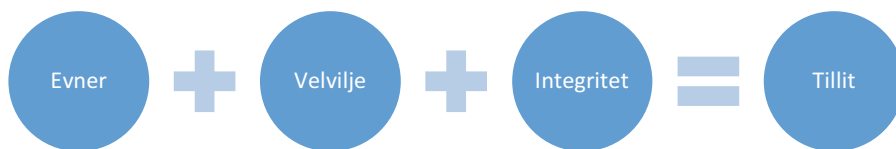
Videre har jeg inkludert hvordan kontrollmekanismer kan tolkes som omsorgsfulle eller som påtvunget. Jeg har også inkludert prinsippal agentteoriene, da informasjonsutvekslingen som erstatning for informasjonsasymmetri er en sentral del av kontrollmekanismene.

Den andre erstatningen for denne informasjonsasymmetrien er tillit (Tomkins, 2001), som jeg i min oppgave har jeg avgrenset begrepet til kunnskapsbasert tillit. Altså følelsesløs tillit som

i sin helhet er basert på tidligere erfaringer om individet samt antagelser om motpartens bevissthet rundt sitt eget beste. Til slutt har jeg også valgt å basere oppgaven på Mayer, Davis & Schoorman (1995) sine komponenter av tillit, evner, velvilje og integritet (se figur 7 og 8).



Figur 7: kontrollmekanismer



Figur 8: Mayer, Davis & Schoorman (1995, s.715) - Proposed model of trust

3. METODE

I dette kapitlet vil jeg presentere mitt vitenskapsteoretiske ståsted og hvilket forskningsdesign og metoder jeg har benyttet for å samle inn empiri som kan hjelpe meg å svare på problemstillingen. Jacobsen (2005) betegner metode som en forstyrrelse av et miljø eller en organisasjon, og at arbeidet med metode handler om å forstå og minimere dette. Metodekapitlet har også fokus på hvordan jeg har sikret kvaliteten i min studie, samt de etiske betraktningene jeg har gjort rede for.

3.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED

Ulik tolkning av hvordan virkeligheten ser ut er helt grunnleggende, og vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, hva metode som vurderes best og på den måten påvirke de resultater vi kommer fram til. Som forsker er det viktig å vurdere forskningen ut i fra ontologisk, epistemologisk og metodisk ståsted. Dette innebærer hvordan verden ser ut, hvilken kunnskap vi kan framskaffe, samt hvilken framgangsmåte som er mest hensiktsmessig (Nyeng 2004) (se figur 9).



Figur 9: Ontologi – Epistemologi – Metode (Nyeng, 2004 s. 67)

Tjora (2013) definerer ontologi som hva som eksisterer i samfunnet som en kan vite noe om. Johannesen, Tufte & Kristoffersen (2004) legger vekt på at begrepets betydning ligger i hvordan verden virkelig ser ut. Innenfor ontologien diskuterer en gjerne to ulike retninger, hermeneutisme og positivisme, (Tjora 2012; Nyeng 2004; Jacobsen 2015; Grønmo 2004) Den hermeneutiske tradisjonen legger vekt på en fortolkende tilnærming til mennesket og samfunn, og at det finnes ingen lovmessigheter (Johannesen, Tufte & Kristoffersen, 2004). Nyeng (2004) diskuterer læren om å fortolke, altså operer hermeneutikken som en fortolkningskunst. Hermeneutikken forsøker å forstå individers unike situasjon. Det eksisterer ingen objektiv verden innenfor hermeneutikken, men subjektive syn på hva som er virkeligheten. Nyeng (2004) ser også for seg at virkelighetssynet er sosialt konstruert, mennesker er meningsbærere og forskningsmålet bør omhandle forståelse. Innenfor den positivistiske læren ser en på verden som ekstern og uavhengig, samt at forsker ikke har noen

påvirkning på selve undersøkelsen. Det blir lagt vekt på kausale sammenhenger mellom årsak og virkning og det blir i stor grad benyttet tall som kilde (Nyeng, 2004). For å kunne gi et svar på min problemstilling, så er det helt grunnleggende at individer blir sett på som subjektive og komplekst sammensatte, i min studie er jeg er dermed inspirert av en hermeneutisk tilnærming i problemstillingen.

Epistemologien handler om hvordan vi skal framskaffe kunnskap innad i denne verden (Nyeng, 2004). Vi kan altså forstå ontologien som tolkninger og avgrensninger for hvordan verden er konstruert, mens epistemologi omhandler hvordan vi skal innhente informasjon fra denne verden. Ontologien setter altså begrensninger for epistemologien. Når vi har kartlagt hvordan vår verden ser ut, er det neste aktuelle spørsmålet hvordan vi skal hente inn informasjonen som er relevant for oss. En sier gjerne at dersom en har et verdenssyn hvor verden er virkelig og konkret, altså et positivistisk syn, så kan kunnskap best innhentes ved å benytte seg av måling. Dersom en ser på verden med hermeneutiske briller, altså en sosialt konstruert virkelighet, så oppnås kunnskap best gjennom observasjon, samtaler og dokumentanalyse (Jacobsen,2015).

Dette vitenskapsteoretiske utgangspunktet har implikasjoner for metodevalg, innsamling av empiri, og ikke minst for behandling og analyse av data. Før jeg diskuterer de metodologiske avgjørelsene som er blitt tatt i denne oppgaven, så er det hensiktsmessig å først redegjøre for problemstillingen.

3.2 REDEGJØRELSE AV PROBLEMSTILLING

Dalland (2012) poengterer at når en bestemmer seg for en problemstilling så er det viktig å avgrense hva vi ønsker å studere, og like viktig, hva vi ikke ønsker å studere. Denne avgrensningen kan være implisitt eller eksplisitt, der min problemstilling har en eksplisitt form, altså at jeg klart sier hva jeg fokusere på. Likevel er begrep slik som kontrollmekanismer og tillit svært subjektive og jeg har derfor viet mye tid i teori kapittelet til å definere og klargjøre for leser min tolkning av begrepene. Johannesen, Kristoffersen & Tuft (2004), Jacobsen (2015) og Dalland (2012) sier seg alle enig i å sette et skille mellom beskrivende og forklarende problemstillinger. En beskrivende problemstilling stiller spørsmål ved hvordan tilstanden ser ut (Jacobsen 2015) mens forklarende problemstillinger vil være mer opptatt av å forklare sammenhenger. I min studie har jeg benyttet meg av et beskrivende

design da jeg er interessert i betydningen kontrollmekanismer har for tillit. Jacobsen (2015) utformer fire sentrale komponenter i en problemstilling, Hva er vi interessert i? Hvem er vi interessert i? Hvor skal undersøkelsen finne sted? Når skal undersøkelsen finne sted? Disse komponentene er alle viktige aspekter ved forskningsdesignet og vil bli besvart i de følgende kapitlene.

3.3 FORSKNINGSDESIGN

Jacobsen (2015) legger vekt på at når en har arbeidet med å konkretisere problemstillingen, så må vi forsøke å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til den spesifikke problemstillingen, i dette delkapittelet har jeg gått innom og begrunnet valgene jeg har tatt.

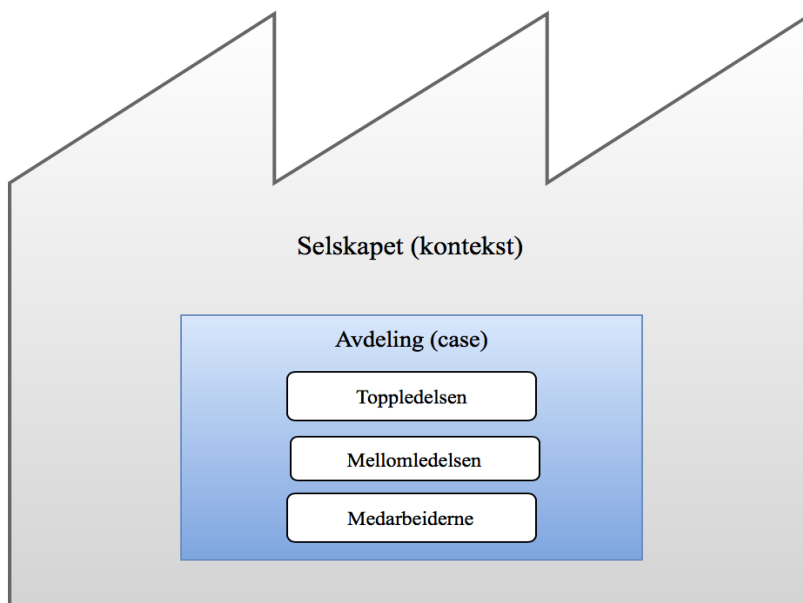
3.3.1 DYBDE

En skiller gjerne mellom dybde (intensiv) eller bredde (ekstensiv) i studier (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004; Jacobsen, 2015). Dybde har fokus på å forstå hvordan virkeligheten oppfattes, samt å fokusere på relativt på undersøkelsesenheter, mens bredde har større fokus på å kunne generalisere. I tråd med problemstillingen har jeg valgt dybde, på denne måten kan jeg få bedre forståelse for nyanser og forhold mellom individ og kontekst. Studien har også blitt undersøkt som et tverrsnittstudie, altså at jeg har studert virkeligheten på bare ett tidspunkt. Igjen gir dette meg kapasiteten til å få dypere forståelse av en tilstand (Jacobsen, 2015).

3.3.2 CASESTUDIE

Jacobsen (2015) presiserer at dersom problemstillingen har et ønske om å utforske, å forstå eller forbedre en spesiell organisasjon, gruppe eller situasjon, eventuelt å avdekke hvordan kausale prosesser produserer virkninger, så bør en benytte seg av enkeltcase forskningsdesign. Casestudier passer godt når spørsmålene i problemstillingen er i nåtid, samt for å besvare spørsmål slik som hvordan eller hvorfor sosiale fenomen virker som de gjør. (Ramian, 2007; Yin, 2014) På grunnlag av denne argumentasjonen har jeg valgt et enkeltcase design. Tjora (2013) presiserer avgrensninger i en casestudie, slik som, en organisasjon, institusjon, festival, bygd eller en medisinsk diagnose.

Min avgrensning har i hovedsak vært en større organisasjon. Yin (2014) poengterer at ved å benytte en større case, så vi en kunne bli begrenset av en for snever problemstilling. Eller i mitt tilfelle, at jeg ikke kan representere hele organisasjonen gjennom datainnsamlingen, derfor er det bedre for min studie å gå dypere ned i en aktuell avdeling. Yin (2014) poengterer videre hvordan en kan skille enkeltcase studier inn i to hovedgrupper; holistisk (holistic) versus innebygd (embedded) design. I det innebygde designet presiserer Yin (2014) hvordan en kan ha flere sub-enheter innenfor casen.



Figur 10: Innebygd case studie

I min studie har jeg studert en avdeling, som har utgjort min case, og innenfor denne casen har jeg tre sub-enheter medarbeiderne mellomledelsen og toppledelsen (se figur 10). Jeg har inkludert toppledelsen i casen, selv om toppledelsen i realiteten arbeider høyere oppe i organisasjonen enn avdelingen, likevel har toppledelsen en innvirkning på avdelingen ovenfra. Yin poengterer i hovedsak tre fordeler med innebygd case studie; (1) Jeg kan studere en mer kompleks sammenheng gjennom å forbedre innsikt, (2) gir meg mulighet for triangulering, som øker validiteten, (3) muliggjør bruk av flere typer informasjon, slik som intervju og case-spesifikke dokumentstudier. Ulempen med en slik case studie er likevel hvordan en kan bli for opphengt i de enkelte sub-enhetene og på den måten ikke se det store bildet (Yin, 2014). Dette har jeg vært svært bevisst rundt i arbeidet med diskusjonen. Videre presiserer Yin (2014) to ulemper med case studier, disse er henholdsvis knyttet til generalisering og å kunne bevise årsakssammenhenger, som igjen ikke er relevant for min

studie. Fordelene ved innebygd case studie er en sentral del av validiteten til studien, og veier derfor opp for de ovennevnte ulempene.

3.4 FORSKNINGSMETODE

Når en arbeider med metode så skiller en gjerne mellom kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetode (Dalland 2012; Jacobsen 2015; Tjora 2012; Johannessen, Kristoffersen & Tuft 2004; Ryen 2012). Jeg har valgt en problemstilling som er beskrivende, som fokuserer på dybde og som baserer seg på en innebygd enkeltcase. I min studie har det mest hensiktsmessige vært å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse ettersom jeg søker forståelse heller enn forklaring. (Tjora, 2013; Jacobsen 2015)

3.4.1 KVALITATIV METODE

Ryen (2002) presiserer at forskere som benytter kvalitativ metode, studerer ting i deres naturlige setting, der de prøver å forstå eller å tolke fenomener ut ifra den mening folk gir den. Videre finnes det ingen standardtilnærming innenfor kvalitativ forskning, men et mangfold slik som intervju, observasjon samt analyse av tekst eller dokumenter. Ryen (2002) definerer videre fire egenskaper ved kvalitativ forskning; (1) data i form av bilder og ord, (2) data som observasjon og ustrukturerte intervju (3) mening fremfor handling, fra aktørers eget perspektiv og (4) induktiv hypotese genererende forskning, heller enn hypotesetestende. Altså at en drar konklusjoner fra observasjoner eller utsagn om generelle sammenhenger. I min studie er jeg interessert i ord, gjennom intervju, samt mening over handling i tråd med kvalitativ forskning. På den andre siden er studien lagt opp nærmere deduktiv form. Jeg undersøker om antagelser får støtte eller ikke i empiri, altså går jeg fra det generelle til det spesielle.

Kvalitativ studie fokuserer på dybde, altså med få enheter, der data samles inn som ord (Jacobsen 2015; Ryen 2002). Videre definerer Jacobsen (2015) tre fordeler med å benytte kvalitativ metode; åpenhet, nærhet og relevans. Altså i motsetning til kvantitative undersøkelser, så skapes det nærhet til objektet, og objektet kan selv velge hvilke aspekter innenfor undersøkelsen som er relevant. Åpenhet var spesielt viktig for å kunne besvare problemstillingen, da jeg innledningsvis ikke visste hvilke kontrollmekanismer som var relevant i casen, gjennom å ha en åpen dialog med intervjuobjektene har jeg fått større grad av

fleksibilitet da det er enklere å gå frem og tilbake, endre problemstilling og undersøkelsesopplegg. Dette har vært helt essensielt for min oppgave da problemstillingen min har vært mye oppe til debatt, og mine ideer rundt undersøkelsesopplegget har endret seg over tid ettersom jeg har fått mer innsikt i tematikken. Nærhet var også sentralt, jeg har tidligere arbeidet i organisasjonen jeg studerer og har da mye kunnskap om selskapet. Det har gjort det lettere for meg å utforme intervjuguiden fra de tidligere fasene, så vel som å gi meg tilgang til flere intervjuobjekter. Nærhet har også noen ulemper, som jeg kommer tilbake til senere i metodekapittelet. Jeg har også benyttet triangulering for å sikre validiteten til empirien. Yin (2014 s. 241) beskriver det slik: *"The convergence of data collected from different sources, to determine the consistency of a finding"* Altså legger jeg mer vekt på funn som blir underbygd fra flere datakilder. Videre definerer Jacobsen (2015) følgende negative sider ved kvalitative studier; ressurskrevende, generaliseringsproblemer, kompleksitet og undersøkelseseffekter.

For å innhente informasjon til min studie har jeg i hovedsak benyttet to forskningsmetoder; dokumentstudier og intervju.

3.4.2 DOKUMENTSTUDIER

Dokumentstudier er gjenbruk av dokumenter som er produsert for andre formål (Tjora, 2012; Jacobsen, 2015). Ved å analysere allerede eksisterende dokumenter kan jeg skaffe informasjon om saksforhold som er nedtegnet på ulike tider og steder. Tjora (2012) skiller mellom to typer dokumentstudier; rene dokumentstudier og dokumenter benyttet som bakgrunnsdata. I min studie har jeg hentet inn primærdata gjennom intervju og sekundærdata via dokumentstudier. Dokumentene jeg har benyttet har vært casespesifikke, som kan relateres til selskapet jeg har studert. Jeg har benyttet selskapets offisielle årsrapport, uttalelser fra styret og den offisielle nettsiden. Alle kildene er altså offentlige. Jacobsen (2015) poengterer hvordan offentlige dokumenter er ment for et større publikum og er som regel hensikt til å skape et spesielt inntrykk av en situasjon, ofte et mer positivt blikk. Med forbehold om at offentlige kilder kan gi meg et innblikk i hvordan selskapet selv vil bli sett, har jeg nyttet denne typen informasjon. Det er også grunn til å tro at årsrapportene og offisielle nettstedet har tilstrekkelig kunnskap om selskapet.

3.4.3 INTERVJU

Jacobsen (2015) legger vekt på at det åpne individuelle intervjuet passer godt når relativt få enheter skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. I tilfellet med mine intervjuobjekt, har jeg mye teori rundt bruken av styringssystem og kontrollmekanismer. Jeg mangler likevel innsikt i hvordan dette overføres til den aktuelle organisasjonen og avdeling, samt hvilken meninger og erfaringer intervjuobjektene innehar. For å få svar på dette er det hensiktsmessig med et individuelt intervju.

Ryen (2002) legger særlig vekt på fire typer intervju; ansikt til ansikt, telefon, Chat og E-post, ved å gjennomføre intervju over telefon ville jeg spart meg mye reiseutgifter, eller mye tid gjennom å slippe å transkribere E-post intervju. I oppgaven endte jeg likevel opp med ansikt til ansikt, dette er basert på tre faktorer; (1) Jeg er i større grad interessert i meninger og tanker. (2) Jeg er avhengig av å kunne stille oppfølgingsspørsmål, (3) studere kroppsspråk. Ansikt til ansikt intervju er den eneste formen som møter samtlige av disse kravene. Å stille oppfølgingsspørsmål samt å få meninger og tanker er også mulig over telefon, men å kunne studere kroppsspråk utveide de logistiske fordelene ved telefonintervju.

Jeg har som nevnt gått bredt ut i intervjuet og spurt intervjuobjektene av bruken av de fire kontrollmekanismene;; formelle, interaktive og diagnostiske og interne sikkerhetsverktøy. Under hver hovedkategori har jeg stilt oppfølgingsspørsmål knyttet til tillit, samt at jeg har stilt åpne spørsmål knyttet til tillit på slutten av intervjuet. På denne måten har intervjuobjektet selv fått greie ut om det som er mest interessant, og jeg har gjennom dette kunnet sikre relevans i empirien.

INTERVJUGUIDE

For å besvare problemstillingen, så lagde jeg to ulike intervjuguider, en til intervjuobjekter som innehar personalansvar og en til medarbeidere uten personalansvar. Jeg benyttet meg av semistrukturert Intervjuguide i min studie i begge tilfellene. Selv om jeg hadde klare spørsmål i intervjuguiden, så lot jeg intervjuobjektene ta styringen og snakke om det han eller hun synes var relevant. Da jeg introduserte kontrollmekanismene, så var naturligvis enkelte mekanismer mindre aktuelle enn andre for intervjuobjektene. På denne måten kunne jeg svært effektivt sette avgrensninger for intervjuet, og dermed la informantene snakke innenfor disse

avgrensningene. På denne måten unngikk jeg det Jacobsen (2015) beskriver som tusensidersproblemet, altså at vi sitter igjen med for mye unødvendig informasjon. Tjora (2012) poengterer her at forskeren må passe seg for asymmetrisk formalisme, altså at intervjuobjektet forventer en mer strukturert form enn det jeg hadde planlagt. Dette har jeg forsøkt å begrense gjennom å gi objektene et intervjukskriv som kort forklarer innholdet i oppgaven, samt at jeg la ned mye arbeid i å utarbeide stikkord som kan hjelpe med å holde flyten i intervjuet.

3.5 DATAINNSAMLING

Jacobsen (2015, s. 177) fremhever; *”kan vi stole på den informasjonen vi får fra enhetene?”* Problemer med at mennesker unnviker å fortelle hele sannheten eller at de ikke har tilstrekkelig kunnskap gjør arbeidet med å håndplukke intervjuobjekter svært viktig. Jacobsen (2015) setter et skille mellom begrepene informanter og respondenter. Respondenter er personer med direkte kjennskap til et fenomen, for eksempel ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en gruppe. Det er disse personene som representerer gruppen vi ønsker å undersøke. På den andre siden har vi informanter, dette er personer som befinner seg utenfor denne gruppen, men som har kunnskap om det vi ønsker å kartlegge (Jacobsen, 2015).

I organisasjonen jeg har studert eksisterer det tre organisasjonsnivå, først toppledelsesgruppen, dernest mellomledelsen og til slutt medarbeiderne uten personalansvar. Jeg har da fått intervju økonomidirektøren som vil representere toppledernivået. Videre fikk jeg intervju to mellomledere som arbeider i samme underselskap, de har fått betegnelsene mellomleder 1 og mellomleder 2. Direkte under mellomleder 2 har jeg fått intervju to medarbeidere som har fått betegnelsene medarbeider 1 og medarbeider 2. Som det poengteres i problemstillingen, så er jeg interessert i kontrollmekanismers betydning for tillit i de ulike nivåene i organisasjonen. Jeg er derfor interessert i samtlige intervjuobjekters meninger og tanker, og alle intervjuobjekter får betegnelsen respondenter. Betegnelsen respondent vil derfor benyttes i resten av studien.



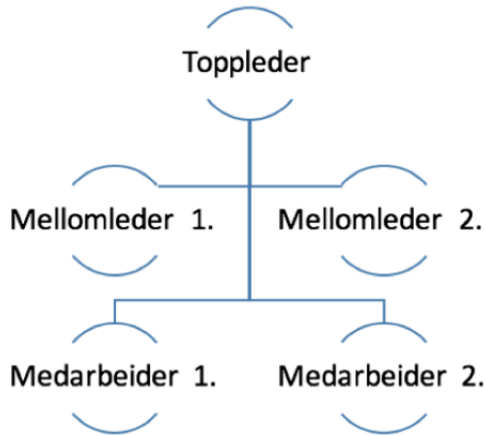
Figur 11: nivå i organisasjonen

Jeg har startet intervjuprosessen med toppledelsen, dernest mellomledelsen og til slutt medarbeiderne. På den måten har jeg vært i stand til å stegvis redigere og oppdatere intervjuguidene etter hvert som jeg har arbeidet meg nedover i organisasjonen.

For å skaffe respondenter til studien, sendte jeg ut mail til flere aktører i selskapet. I denne mailen forklarte jeg også kort innholdet i oppgaven og tilbudte å sende intervjuguide i forkant av intervjuet, slik at respondentene kunne sette seg bedre inn i innholdet.

3.5.1 INKLUDERINGSKRITERIER

Jacobsen (2015) definerer begrepet inkluderingskriterier som kriterier som styres helt og fullt ut fra problemstillingen og som bestemmer hvilken informasjon vi får inn. Dette er med på å sikre relevans i empirien. Inkluderingskriterier respondentene i studien har hvilt på tre kriterier; (1) At de arbeider i den aktuelle organisasjonen hvor jeg gjennomfører min casestudie, (2) at respondentene må inneha fast stilling på enten toppleder, mellomleder eller medarbeider nivå. (3) Respondentene må også ha en relasjon til hverandre, altså å arbeide innen samme underselskap. På den måten kan jeg triangulere empirien. Johannessen, Christoffersen & Tuft (2004) poengterer at respondenter sjelden rekrutteres tilfeldig da hensikten er å få ut relevant informasjon.



Figur 12: Kart over respondenter

3.5.2 HVOR MANGE SKAL UNDERSØKES?

Jacobsen (2015) legger vekt på to steg når det kommer til hvor mange vi skal undersøke. Det første steget går på å opprette et minimum antall personer som bør undersøkes, dette kalles et utgangskriterium. Som poengtert tidligere, bør jeg minimum kunne representere de tre organisasjonsnivåene i organisasjonen. Altså har jeg et utgangskriteriet på tre respondenter. Dette er det absolutte minimum for å kunne besvare min problemstilling. Det andre kriteriet til Jacobsen (2015) handler om å implementere et stoppkriterium. Dette underbygges av å nå et metningsnivå. I avdelingen har jeg lagt vekt på å kunne inkludere de aktuelle lederne. Antall ledere har vært begrenset av mitt valg av casestudie. Stoppkriteriet er derfor mer relevant for medarbeiderne. Jeg endte da opp med å intervju to medarbeidere, da jeg oppdaget tidlig at de hadde mye den samme kunnskapen om kontrollmekanismer, samt at svarene var svært like. Metningspunktet satt for denne studien var at jeg ikke lenger fikk inn ny informasjon.

Hvem	Tid	Dato
Toppleder	30:00	07.03.16
Mellomleder 1.	41:00	10.03.16
Mellomleder 2.	35:00	06.04.16
Medarbeider 1.	55:00	18.03.16
Medarbeider 2.	35:00	06.04.16

Figur 13: oversikt over respondenter

3.5.3 TRANSKRIBERING

Ved bruk av intervju anbefaler Tjora (2013) å benytte lydopptak for så å foreta en fullstendig transkribering av materialet i etterkant. *”Når vi skriver ut et intervju, overfører vi den muntlige samtalen til ord og bokstaver på et stykke papir. Dette kalles å transkribere”* (Dalland 2010, s.174) Det kan være vanskelig å vite så tidlig i prosessen hvilke faktorer som er essensielle for forskningen, og det å være nøye og detaljert i denne fasen kan være viktig for å ikke miste viktige elementer i intervjuet (Tjora, 2013). På grunn av dette har jeg lagt stor vekt på å transkribere intervjuet ordrett. På denne måten minsker jeg sannsynligheten for å mistolke respondentene. Jeg har valgt å ekskludere dialekter i oversettingen til papir, men har vært observant dersom det skulle oppstå noen dialektord av særlig betydning, med forbehold om at respondentene forblir anonyme.

Marshall & Rossman (1995) legger vekt på at det viktigste tapet vi har når vi overfører materialet fra intervjusituasjonen til papiret er visuelle ledetråder. Dette unngår jeg til en viss grad i min oppgave, da jeg innehar rollen som både intervjuer, transkriberer og forsker. Jeg har gjort et forsøk på å fange disse elementene på grunnlag av at jeg benyttet meg av flere intervju. For å ta opp intervjuene har jeg gått til innkjøp av en Sony lydopptaker. Jeg poengterte overfor respondentene at intervjuene ville bli slettet umiddelbart etter transkribering, og at transkriberingen ville bli sendt tilbake til respondentene for godkjenning før det blir benyttet i oppgaven.

3.6 ANALYSE

En av de største utfordringene ved å benytte kvalitativ metode er at en ofte sitter igjen med en bunke notater, eller flere timer med innspilte lydbånd som kan være svært uoversiktlig og vanskelig å få tak på (Jacobsen 2015; Johannessen, Christoffersen & Tuft 2004; Ramian 2007; Ryen 2002). Arbeidet med å bearbeide denne informasjonen på en korrekt måte er derfor svært viktig.

Vi kan snevre dette ned til fire faser; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere samt å sammenbinde (Jacobsen 2015). Den første fasen, dokumentere går ut på å overføre intervjuet over på papiret, dette har jeg gjort gjennom transkriberingen. Denne teksten er i og

for seg svært uoversiktlig og er i tråd med transkribering en direkte oversetning fra språk til papiret. I mine intervju har jeg ekskludert bruken av notater og baserer dataen i sin helhet på lydopptak og transkribering. De neste to fasene går ut på å utforske og å systematisere og kategorisere. Som forsker er det klart at jeg tidlig i prosessen ser hva som er mer relevant enn annet, spesielt da jeg innehar rollen både som intervjuer, transkriberer og ansvarlig for oppgaven. Selv om jeg har funnet enkelte forhold mer relevante enn andre, har jeg lagt vekt på å kategorisere dataene slik at jeg enklere kan sidestille svarene fra de ulike respondentene og på denne måten se om jeg kan få ny forståelse av delene. Etter kategoriseringen ble svarene sidestilt i et Excel diagram slik at det ble svært oversiktlig å studere forskjeller. Besvarelsene ble sidestilt fra toppledelsen fra venstre og medarbeidere til høyre, på den måten kunne jeg også enkelt se forskjeller i besvarelsene på tvers av nivåene.

3.6.1 INNHOLDSANALYSE

Innholdsanalyse er basert på en antagelse om at det en person sier i et intervju eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier. (Krippendorf 2013, s.2 i Jacobsen 2015, s. 207). Innenfor forskning skiller en gjerne mellom to typer kategorisering; åpen koding og andre syklus koding (Jacobsen, 2015). Den førstnevnte handler om å ha fokuset rettet mot dataen og plassere lignende data innenfor samme kategori, den sistnevnte har et større fokus på at forskeren har innsikt og forståelse for å kategorisere etter skjønn. Jacobsen (2015) presiserer at forsker i så liten grad som mulig burde danne grunnlaget for kategoriseringen og heller la datamaterialet tale. Jeg har derfor valgt å benytte åpen koding. Da jeg har veldig klare grupperinger i inndelinger allerede i empirien, så var ikke dette et spesielt omfattende arbeid. Mye forarbeid i forkant av intervjuene har spart meg tid i analysedelen. Jeg har systematisert dataen som følger. Kategoriseringen har i alt fire hoveddeler; styringssystemet, kontrollmekanismer, sikkerhetsverktøy og tillit. Under hver av disse kategoriene er det tilknyttet underkategorier etter behov. Motivasjonen for de ulike underkategoriene er basert på hvor mye respondentene har valgt å legge ut om de ulike temaene.

Aller først har jeg inkludert forståelse for styringssystemet, dernest kontrollmekanismer. Underlagt kontrollmekanismekategoriene har jeg inkludert hvordan det benyttes, hvilke erfaringer respondentene har, og generell kunnskap. Underlagt hver kontrollmekanisme har jeg i intervjuet stilt spørsmål angående tillit, Dette har også blitt fulgt i analysen hvor jeg har

beskrevet tilknytningen til tillit bak hver kontrollmekanismer. Dette har også blitt gjort med interne sikkerhetsverktøy. Tillit som ikke kan knyttes opp mot kontrollmekanismer, er plassert i egen kategori. Herunder tillit til ledelsen, hvordan en bør bygge tillit i organisasjonen og hvilken betydning tillit har for organisasjonen. Se figur 14 for ordschy over samtlige av intervjuene.



Figur 14. Ordschy

3.7 KVALITET I STUDIEN

Kvalitet i studien kan i hovedsak deles inn i to kategorier; validitet - har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i, og reliabilitet - kan vi stole på de dataene vi har samlet inn. (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2004; Tjora, 2012; Jacobsen, 2015; Dalland, 2012)

3.7.1 VALIDITET

Validitet eller gyldighet kan deles i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Ekstern gyldighet omhandler generalisering og er derfor ikke så aktuelt for min studie siden min studie går ut på å innhente dybdekunnskap om et case.

Intern gyldighet handler om vi har fått tak i det vi ønsker Et sentralt spørsmål angående validitet går på om det er samsvar mellom virkeligheten og min beskrivelse av virkeligheten. Første ledd i dette spørsmålet går på om respondentene er en sann representasjon av virkeligheten. For å sikre at jeg har fått tak i de riktige kildene har jeg benyttet strenge inkluderingskriterier som forholdsvis sikrer avgrensningene for casestudien. Selv om jeg har fått tak i de riktige kildene, så er det ikke sikkert at kildene gir fra seg den riktige informasjonen (Alvesson, 2011) Det ville nok vært naivt å påstå at respondentene ikke vil

være utsatt for Hawthorne effekt, altså endret oppførsel basert på viten om at de blir intervjuet (McCarney, Warner, Jiliffe, Haselen, Griffin & Fisher, 2007). I oppgaven kan det nok tenkes at medarbeiderne har svart at de har et mer positivt forhold til ledelsen enn det som er realiteten. På grunnlag av dette planla jeg i begynnelsen av studien å gjøre det hele anonymt, også for deltakerne dem imellom. Dette viste seg å være utfordrende å få gjort av hensyn til logistikk. For videre å sikre studiens validitet har jeg gjennomført en triangulering av forskningsmetoder. På denne måten har jeg kunne validere empiri gjennom at det har blitt bekreftet fra andre perspektiv. Ved å benytte intervjuguide har jeg også sikret at samme tema er berørt i alle intervjuene. Både empiri fra intervju og case spesifikke dokumentstudier, slik som årsrapport og nettstedet til selskapet er blitt benyttet for å triangulere informasjonen, og på denne måten øke validiteten. *"Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet"* (Jacobsen, 2015, s. 231). Basert på dette har jeg i større grad vektlagt utsagn som har blitt bekreftet fra flere perspektiv.

Videre presiserer Miles & Huberman (1994) hvordan data som er samlet inn på et senere tidspunkt i datainnsamlingen er de beste, på grunnlag av at forskeren her har tilegnet seg mer kunnskap om fenomenet, i min oppgave la jeg stor vekt på komme så langt som mulig i arbeidet før jeg startet innhenting av empiri. Dette har jeg lagt vekt på i datainnsamlingsprosessen hvor jeg har startet med toppledelsen, dernest mellomledelsen og til slutt medarbeiderne. Det har også vært helt nødvendig for meg å klart definere avgrensningene for å være i stand til å konstruere en god intervjuguide. Intervjuguiden har også gjort slik at jeg i større grad har fått svar spontant fra respondentene gjennom å sette avgrensninger basert på inndelingen for kontrollmekanismer og la respondentene snakke fritt innenfor disse avgrensningene. Informasjonen som kommer uoppfordret vil ofte tilegnes større gyldighet (Jacobsen, 2015) Ved å gå svært bredt ut i bruken av kontrollmekanismer har jeg begrenset forutinntatthet og heller latt respondentene greie ut om det de selv ser som relevant. En analyse krever som regel at forsker kutter ut detaljer, forenkler og systematiserer, i denne prosessen beveger forsker seg lenger vekk på kildene (Jacobsen, 2015). For å sikre at jeg har transkribert intervjuene korrekt og ikke mistolket respondentene har jeg sendt transkriberingen tilbake til samtlige. Jeg fikk bare tilbakemelding fra en respondent som hadde vært inne å gjort endringer i det transkriberte intervjuet. I innholdsanalysen er det rom for å påvirke den sanne meningen bak empirien (Jacobsen, 2015) Jeg har derfor lagt vekt på å fortsette med kategoriseringene fra intervjuet og endre oppsettet så lite som mulig. Videre

benytter jeg i det store og hele direkte sitater i fremstillingen av empirien, noe som minimerer mulighetene for at jeg som forsker mistolker uttalelser.

3.7.2 RELIABILITET

Neste spørsmål en bør stille seg er om forskningsdesignet, datainnsamlingen eller analysen kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015). Dette er blitt grundig redegjort for i metodekapittelet. Jeg har vært den eneste som har gjennomført intervjuene. Dette har medført at eventuelle stimuli som kan komme av meg som forsker, i hvert fall er konstante fra intervju til intervju. Da forskning tilsier at mennesker endrer atferd etter hvilke omgivelser de befinner seg (Silverman, 1993), har jeg lagt vekt på at intervjuene skal finne sted i naturlige settinger. Ledelsesintervjuene fant stort sett sted på lederens kontor, mens medarbeiderne ble intervjuet på grupperom. I samtlige intervjusituasjoner var det bare meg og respondent som var til stede. Et sentralt element for min studie har vært om jeg skulle informere respondentene om tema på forhånd av intervjuet. Den største ulempen med dette er at respondentene får tid til å lese seg opp og sette seg inn i teorien på forhånd, og på den måten gi et inntrykk av mer kunnskap enn det som er realiteten. Jeg endte med å sende intervjuguide til respondentene, som en del av god forskningsetikk. Dette kan føre til at respondentene fikk tid til å lese seg opp på tema, og på den måten svare mer ”korrekt” enn de vanligvis ville gjort. Da medarbeidernes og ledelsens kunnskaper og bevissthet rundt kontrollmekanismer også er en del av oppgaven, så ville det vært best av hensyn til reliabiliteten å ikke gjøre dette. Jeg har derfor ikke lagt veldig stor vekt på empiri angående kunnskaper rundt kontrollmekanismer i studien.

3.8 FORSKNINGSETIKK

Kvalitativ forskning kjennetegnes ved å utforske menneskelige prosesser i deres naturlige setting, der et nært forhold mellom forsker og forskningsdeltakere er sentralt for å kunne studere dybde (Postholm, 2010). Arbeidet med etikk blir dermed svært sentral. Tjora (2010) legger vekt på at vanlig høflighet er et godt utgangspunkt for etisk forskning da forsker ofte er i direkte kontakt med respondentene ved kvalitativ forskning. Forskingen må likevel sette høyere krav enn det som oppstår i sosiale kontekster, dette fordi en gjerne ”bryter inn” på folks private arenaer, og gjerne spør litt mer direkte enn en vanlig ville gjort. (Jacobsen, 2015) Videre skal forskningsresultat som regel publiseres, som igjen krever strengere etiske krav. Forutsetningene for informert samtykke er at den som skal undersøkes deltar frivillig, samt at

han eller hun har full informasjon og forståelse for innholdet i studien (Jacobsen 2015). Jeg presiserte også hvordan respondentene kunne trekke seg når som helst i løpet av studien, og empirien vil da bli slettet fra oppgaven. På denne måten har jeg oppfylt kriteriene for informert samtykke. Konfidensialiteten i studien fungerer slik at jeg er den eneste som sitter på oversikten over hvem som har blitt intervjuet og intervjumaterialet. Respondentenes identitet har blitt anonymisert og har dermed i studien bare blitt betegnet som medarbeider 1, mellomleder 2 og så videre. Et av de mest sentrale spørsmålene innen etisk håndtering av data kommer inn på presentasjonen, og om oppgaven skal anonymiseres (Jacobsen 2015). Jeg har derfor presisert ovenfor respondentene at det har blitt lagt vekt på å være nøye med å luke vekk identifiserbare ord og uttrykk fra transkriberingen. Videre har jeg også fått prosjektet godkjent av NSD som videre sikrer at studien er gjort i tråd med god forskningsetikk.

3.8.1 FORSKER I EGEN KONTEKST

I min studie har jeg som forsker tidligere arbeidet i organisasjonen som har blitt benyttet som case, dette har gitt meg to fordeler; jeg har fått tilgang til flere respondenter, jeg kjenner allerede til organisasjonsstrukturen og organisasjonens historie, dette har medført at det har vært enklere for meg å plassere empiri i sammenheng med konteksten. Jacobsen (2015) definerer særlig fire punkt som en bør være observant på når en forsker i egen kontekst; (1) det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden, (2) enkelte kan oppfatte meg som partisk, (3) en oppsøker bare de strukturene en kjenner til (4) samt at en kan føle at en må begrense seg, muligens fordi en skal tilbake til organisasjonen. I studien har jeg konkludert med fordelene oppveier for ulempene, da jeg i større grad har intervjuet ukjente respondenter i organisasjonen, og at avdelingen som har blitt studert er også fjernt fra avdelingen jeg har nærhet til. Videre er ikke problemstillingen utformet på en sann måte at det er relevant å bli oppfattet partisk, da oppgaven undersøker betydningen kontrollmekanismer har for tillit. Det er heller ingen svar som kan oppfattes mer korrekt enn andre. Gjennom å anonymisere respondentene, så vel som organisasjonen, så har jeg minimert risikoen ved å sette enkelte i et dårlig lys. Jeg har også vært bevisst rundt min rolle i analysen av de empiriske funnene. Den største ulempen i relasjon til min studie, er nok at jeg har mer kunnskaper enn leser på tema som angår casen. Derfor har jeg lagt ned mye arbeid i å forsøke å minimere antagelser. Videre har jeg gjennom å være forsker i egen kontekst fått tilgang til å intervju toppledelsen, som har vært sentralt for å kunne besvare problemstillingen.

4.0 NÆRMERE PRESENTASJON AV CASE

For å besvare min problemstilling har jeg som tidligere nevnt benyttet et enkeltcase. Jeg har fått intervjuet et større kraftselskap i Norge. Selskapet sine hovedaktiviteter er vannkraftproduksjon, energiomsetning og infrastruktur til strøm og fiber. Selskapet har også aktiviteter innen fjernvarme, energimåling, entreprenørtjenester og internett.

Selskapet er organisert med tre organisasjonsnivå, betegnet som toppledelse, mellomledelse og medarbeidere i min studie. Konsernledelsen som representerer toppledelsen består av åtte medlemmer. Selskapet eies delvis av en større offentlig aktør og det resterende av diverse kommuner rundt i fylket. I styret sitter det det tolv medlemmer, fire fra organisasjonen, fire fra den større aktøren, tre kommunale eiere, og en fra fylkeskommunen. Eiere og styresammensetning gjør dette til en særegen organisasjon som på ene siden har mål om profittmaksimering, mens på den andre siden blir påvirket av politikk og eiernes ønske om at kraftselskapet skal vise sitt samfunnsansvar og bidra til kommunene som er eiere. Dette har en innvirkning på selskapet da foretaksstyringen er basert på styrevedtatte verdigrunnlag og styringsprinsipper. Ut fra dette skal organisasjonen skape aktiviteter som sikrer fremdrift, målrealisering og kontroll.

Visjonen til selskapet handler om å være fremtidsrettet, samt at selskapet skal ha en ledende rolle i den framtidige energi industrien. Selskapet drives med basis i verdigrunnlaget, som i hovedsak retter seg mot å ta samfunnsansvar og være fremtidsrettet. Jeg har unnlatt å liste dette opp av hensyn til anonymiseringen. Foretaksstyringen underbygger de motstridende kreftene i selskapet med å poengtere hvordan økonomisk vinning, så vel som samfunnsansvar og etikk er de mest sentrale komponentene.

I likhet med visjonene har selskapet etiske grunnregler som ligger til grunn for alt som skjer. Utgangspunktet for disse etikkreglene er selskapets verdigrunnlag. Selskapets kvalitetssystem står ansvarlig for varsling ved kritikkverdige forhold, og er også ansvarlig for å gi lederne opplæring i konsernets etikkregler. Under etikkreglene legges det også særlig vekt på selskapets ansvar for klima og miljø. Dette relateres til medarbeidernes arbeid i felten, og fungerer som et styringsverktøy for hvordan de skal opptre, det presiseres hvordan naturinngrep skal være skånsomme. Selskapet har også strenge regler og prosedyrer tilknyttet likestilling og diskriminering, så vel som HMS.

Innenfor selskapet har jeg gjennomført studien min i en avdeling som representerer mitt case. Dette er en avdeling innenfor et underselskap innad i selskapet. Det er en salgssjef (mellomleder 2) som er overordnet sjef for syv selgere, hvor to av disse utgjør medarbeider 1 og medarbeider 2. Siste mellomlederen arbeider også for samme underselskap. Denne avdelingen driver i hovedsak med å salg. Selgerne arbeider med å selge fiber til selskaper samt internett abonnement med alt det dette innebærer av linje og infrastruktur. Salgene skjer direkte til kunden gjerne ansikt til ansikt, men også over telefon.

5.0 EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet presenteres empiri fra mine intervju. Empirien er sentral for å svare på min problemstilling. Jeg har valgt å gå videre med kategoriseringen presentert i analysen i metodekapittelet i henhold til kontrollmekanismene, jeg har valgt å inkludere tilknytningen til tillit bak hver kontrollmekanisme slik at dette blir mer oversiktlig for leseren. Til slutt har jeg presentert generelle funn rundt tillits rolle i selskapet; grad av tillit til ledelsen, hva som er sentralt for å bygge tillit og hvilken betydning tillit har for selskapet. Til slutt har jeg samlet trådene gjennom å presentere mine hovedfunn fra empirien.

5.1 STYRINGSSYSTEMET

For å innlede intervjuet så begynte jeg med å spørre litt rundt forståelsen av begrepet styringssystem. Medarbeiderne viste generelt liten forståelse for mekanismene i styringssystemet, men medarbeider 1 betegnet det slik: *”Et begrep som sier noe om hvordan ting bør rapporteres i selskapet”*.

Ledelsen gikk mer i dybden på begrepet: *”Det er å utøve styring av selskapet, det kan være alt ifra hvordan du kan styre, du kan ha sterk konsernstyring, du kan ha svak konsernstyring og du kan styre gjennom at for eksempel konsernledelsen er representert i styret av forretningsområder”*(toppleder). Mellomleder 1 utbroderer: *”Økonomiske styringssystemer, personalstyringssystemer, prosess-styringssystemer, og det er jo noe som brer om seg med voldsom fart dette her”*. Mellomleder 2 knytter det i større hovedsak til interne sikkerhetsverktøy: *”Vi har jo sånn der flexitid ordning i organisasjonen da. Vi stempler jo, altså at vi drar jo kortet når vi kommer og går”*. Altså er det stor sprik i hvordan lederne definerer begrepet.

5.2 KONTROLLMEKANISMER

Videre ble medarbeiderne spurt etter hvilke kontrollmekanismer de kjente til, her viste det seg å være et større sprik i medarbeidernes kunnskaper, hvor den ene av respondentene kunne ramse opp flere eksempler, mens den andre i større grad knyttet ordet kontrollmekanismer til salgsprosessen. Se figur 15 for oversikt over kontrollmekanismer identifisert i empirien. I de neste delkapitlene har jeg illustrert bevisstheten rundt de ulike kontrollmekanismene.

Navn	Type	Forklaring
Balanced scorecard	Diagnostisk	Overordnet system som skal si noen om lønnsomheten i hele foretaket, hvordan organisasjonen utvikler seg, hvordan salget går etc. Dette er basert på fire elementer, kunder, finansiell, læring og prosesser. Disse baseres på KPI integrert i organisasjonen.
Kvalik	Interne sikkerhetsverktøy	Verktøy som beskriver, ganske grovt, hvordan en rekke arbeidsprosesser skal utføres. For eksempel hvordan en ordre skal håndteres gjennom organisasjonen og gjennom andre selskaper som også er med i leveransen.
Brede	Regler og prosedyrer	Ordrehåndtering og fakturering. Det ivaretar en og en arbeidsprosess, og er også er et styringssystem fordi det er regler som styrer hvordan det skal oppføre seg når man skriver en ordre.
Microsoft CRM	Interne sikkerhetsverktøy	Lage ordrer, og skrive tilbud. Rapporter salgsresultatene og fremdriften i arbeidet til ledelsen.
Miljøfyrtårn	Trossystem	Opptre etisk i henhold til miljøet. Det er relativt statisk, men krever at det skjer en utvikling gjennom årene hos dem som bruker det. Det definerer hvordan selskapet bedre skal håndtere energibruk, avfall, CO2-utslipp og andre utslipp, HMS etc.

Figur 15: Kontrollmekanismer

5.3 FORMELLE KONTROLLMEKANISMER

De formelle kontrollmekanismene har som nevnt blitt delt inn i trossystem og regler og prosedyrer.

5.3.1 TROSSYSTEM

På spørsmål om respondentene kjente til noen grunnleggende visjoner eller verdier til selskapet, nevnte samtlige respondenter noen verdier slik som miljøorientert, hensynsfull, samfunnsansvar. Bare mellomleder 1 og medarbeider 1 greide riktignok å sitere det offisielle rammeverket for visjonene til organisasjonen. Visjonene handler om å opptre etisk riktig, samt å være framtidsrettet og miljøorientert.

Videre stilte jeg spørsmål om de ansattes påvirkningskraft på disse verdiene. Samtlige fra ledelsen og en medarbeider mente at de ansatte var inkludert i prosessen da disse ble implementert. Ingen kunne likevel si dette med sikkerhet eller komme med dypere detaljer. Likevel virker det å være en enighet i at et utvalg av medarbeiderne hadde fått være med i prosjektet: *”Jeg kjenner ikke til denne prosessen i detalj, men mener at et utvalg av de ansatte har fått være med på det for en del år siden.”* (medarbeider 1)

Toppleder legger vekt på hvordan disse verdiene kommuniseres gjennom en samfunnsansvarsrapport som utarbeides hvert år, samt at det blir kommunisert ved enhver anledning når ledelsen holder taler, mens mellomleder 2 går nærmere inn på hvordan kolleger kommuniserer og minner hverandre på verdiene. *”Det er ikke bare ledelsen som minner en på om dette. Ja, kolleger i mellom minner hverandre på det. Og så ja, vi har et visst forhold til det”.*

Medarbeider 1 fremhever at denne kontrollmekanismen overføres til arbeidspraksis i den forstand at den påvirker hvordan medarbeiderne opptrer i relasjon til kunder, samt hvordan de ansatte skal opptre rundt hverandre: *”Vi vet gjennom eksempler, at vi skal ta samfunnsansvar, skape verdier, være offensiv”.* Medarbeider 2 viser videre til: *”Ja, det er jo det at en skal være lojal mot kundene en har og selskaper, at en skal opptre etisk riktig når det gjelder. Vi som selgere vi gir ofte gaver til kunder og da er det liksom hva vi har lov til, og det går litt på hvordan selskapet stiller seg til dette. Og så er det det med samfunnsansvar og samfunnsorientert, med tanke at vi har miljøfyrtårn, at noen kjører elbil og at vi passer litt på*

på den måten. Spesielt når en kommer seg til kunder. Ja, så jeg stiller meg bak verdiene til selskapet og jeg kjenner til de.”

Videre poengterer ledelsen hvordan denne kontrollmekanismen ikke trenger særlig oppfølging og kontroll: *”Nei, det er meg ukjent at vi driver en aktivt oppfølging på verdigrunnlagene til selskapet”* (mellomleder 1).

OPPSUMMERING

Funnene viser at trossystemet er noe de fleste kjenner til. Samtlige som ble intervjuet mener at medarbeiderne var inkludert i implementeringen og at visjoner og verdier i hovedsak blir kommunisert fra ledelsen og nedover i organisasjonen, men også kolleger minner hverandre på verdiene. Samtlige respondenter virker å stille seg bak disse verdiene og respondentene forteller at verdiene ikke er særlig oppe til diskusjon.

5.3.2 REGLER OG PROSEDYRER

Selskapet operer med formelle regler og prosedyrer, disse er publisert på nettstedene til organisasjonen. Toppleder uttrykker: *”Ja vi har etiske retningslinjer, hvis du tar deg en tur på ansattnettetsiden til selskapet kan du se flere retningslinjer og så skal de her sile ned i dialogen i hverdagen og skal være veiledende, det viktigste er ikke at folk går rundt og leser disse en gang i uken, det viktigste er at folk bruker det som står der, i alle ledermøter eller avdelingsmøter vil man ha en liten sveip om perspektiver, samfunnsansvar og etiske... Ikke alt og alltid og hele tiden, men det ligger der i bunn.”*

Mellomlederne legger vekt på at det er en fare for at medarbeidernes handlingsrom kan bli begrenset, her uttrykt med et sitat fra mellomleder 1: *”Hvis alt man gjør er egentlig å følge en eller annen ”used case” fra A-Å så er det klart at noen føler at de operer voldsomt innenfor en tvangstrøye og en firkant sant, men samtidig er det ekstremt vesentlig at en har det.”*

Et begrenset handlingsrom kan gjøre hverdagen enklere og minimere rom for å gjøre feil, som er fordelaktig for alle parter. Medarbeider 1 sier følgende: *”Jeg synes det gjør det enklere i hverdagen å vite hva man skal gjøre. Det gir oss en bedre mulighet til å gjøre selv ta gode avgjørelser, selv om det medfører noen kostnader. Alternativet måtte jo være å be om lov fra egen leder, hver gang noe dukker opp. Det medfører også kostnader, gjennom avbrytelser for*

lederne, og da kan vi heller ta den avgjørelsen selv. Det gir mer frihet og handlingsrom.” I andre situasjoner legger medarbeiderne mer vekt på å ha mer handlingsfrihet: ”Ja, i noen situasjoner så skulle jeg ønske at jeg hadde mer, men det er jo knyttet til meg som selger, altså retningslinjer på hvor mye rabatter jeg kan gi og... så der skulle en ønske en hadde mer spillerom for å få closet dealen fortære” (medarbeider 2).

Medarbeider 2 legger vekt på at regler og prosedyrer sikrer god forretningskikk ved å styre de ansatte, mens de resterende respondentene virker å være relativt enige i at regler og prosedyrer i større grad er kontrollmekanismer for å minske handlingsrommet til de ansatte. Det er generell konsensus i at regler og prosedyrer begrenser de ansattes handlingsrom.

OPPSUMMERING

Funnene viser at regler og prosedyrer kan bidra til å hemme handlingsrommet til medarbeiderne, dersom dette kan knyttes til en potensiell belønning, virker de ansatte mer negativ til denne kontrollmekanismen. På den andre siden gir begrenset handlingsrom at det blir enklere å vite hva en skal gjøre i hverdagen.

5.3.3 TILKNYTNING TIL TILLIT

Da formelle kontrollmekanismer er kommunisert fra toppledelsen, og det ikke er implementert overvåking for å passe på at disse faktisk blir gjennomført. Likevel presiserer medarbeiderne at disse er med på å begrense handlingsrommet. Medarbeider 1 knytter formelle kontrollmekanismer til tillit: *”Jeg fikk en oppringing fra en bostyrer for en kunde i en storby, som ikke hadde betalt. Bostyreren fortalte og kunne dokumentere at kunde var alvorlig kreftsyk. Han var veldig dårlig. OK, vi har en sak her og vi vet at det har vært mislighold. Men det var veldig vanskelig å kjøre den vanlige prosessen helt ut, etter loven. Vi «taper» 20 000 kroner her, eller rettere sagt, vi får 20.000 mindre i inntekt enn beregnet. Men i et slikt tilfelle, så vi at dette ville være en sak som var helt umulig for vedkommende å håndtere. Da kunne vi også tenke samfunnsansvar si «Ok, vi blir ferdige med saken» En prosess ville ikke vært bra for hverken selskapet vårt, de involverte hos oss eller den syke. Da behøvde vi ikke bruke tid på å gå gjennom systemet med saken. Det har siden aldri vært noen spørsmål «hvor ble de pengene av?». Jeg tror også vi sparte mye penger på å ikke kjøre saken helt ut. Men det viktigste med dette her er at vi fulgte faktisk våre egne etiske regler, og du skal du har lov til å gjøre det.”* Altså legger medarbeiderne vekt på å kunne opptre slik de

selv ser er etisk, og at dette begrensede handlingsrommet ikke tvinger medarbeiderne til å ta valg de ellers ikke ville tatt. Dette kan altså knyttes til tillit i den forstand at medarbeidernes prinsipper er på linje med ledenes.

5.4 DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER

Toppleder legger vekt på bruken av balanced scorecard: *”Nei, jeg tenker at det, sant du har jo balanced scorecard og det er jo for å måle prestasjoner og i alle de fire dimensjonene som vi har der, ikke bare avkastningen, men også hvordan vi lykkes i forhold til de andre målene du har definert”*. Mellomleder 1 går inn på bedriftsmålinger og ytelsesmålinger, som ikke er personrelaterte, og legger vekt på at dette ikke er subjektivt: *”Du kan ikke stille spørsmålsteget ved det sant. Det er som at vi hadde oppetid sånn og sånn, det er faktisk riktig. Men når det gjelder å måle personer sant, så er det jo klart at det er allerede et vanskelig tema.”* og fortsetter: *”Vi har mye benchmarkmåling, Der vi måler hvor mye penger vi bruker, hvor mye ressurser vi bruker på ulike saker, så det er veldig mye av det. Men samtidig er det mye som er svært vanskelig å måle. Og den viktigste funksjonen vår, nemlig å gjøre selskapet bedre, er særdeles vanskelig å måle.”*

Implementering knyttet til disse målene er svært avansert. Toppleder legger vekt på hvordan toppledelsen er ansvarlig for å implementere overordnede diagnostiske kontrollmekanismer, men det er ikke de som implementerer de nedover i organisasjonen. Mellomledelsen står ganske fritt til å implementere det de ser er hensiktsmessig for å nå sine egne mål. Styret lager krav til avkastning, dette kravet deles opp og brytes ned til forskjellige dimensjoner.

Toppleder forklarer dette på følgende måte: *”Vi har for eksempel mål om at vi skal ha sånn og sånn finansiell styrke og vi knytter det opp i mål som skal bidra til denne finansielle styrken som vi måler og sånn brytes alle mål opp til at de kommer ut i hver avdeling og påvirkningen man har der kan bidra, så man kan si at toppmålene i stor grad settes av styret, og så brytes det opp og da er det viktig at hele organisasjonen er med”*. Toppleder forteller så videre at: *”Ja, vi har jo kuttet ut budsjett, vi bruker prognoser da, det er nå bare en videreutvikling av budsjettssystemet vi hadde, så det er klart. Vi bruker det. Og så har vi KPI, men det måles bare en gang i året, så vidt jeg vet. På kundetjenester så måler du jo ganske detaljert ned på den enkelte, men det er ikke en utbredt kultur her for å måle antall salg, per dag, det vil jeg ikke si. På mellomledernivået er det mer individuelt hva som benyttes, det knyttes likevel ikke så mye konsekvenser til disse kontrollmekanismene, det måles for å*

studere endringer, men ikke for å detaljstyre ”vi følger med i henhold til at vi liker å se om det går ned eller opp og at svartiden er innenfor det vi anser som ok, men vi går ikke inn på den enkelte og sier at du bruker litt for lang tid i forhold til han og så videre. Det blir litt sånn bortkastet tid egentlig” (mellomleder 1).

OPPSUMMERING

Funnene viser at toppledelsen setter budsjett som de ulike avdelingene i organisasjonen må nå. Mellomledelsen bryter så dette budsjettet ned i videre delmål, som skal bidra til å nå det overordnede målet. Mellomledelsen legger vekt på hvordan målingen i større grad bidrar til å undersøke om det er større avvik fra protokoll, heller enn å detaljstyre de ansatte.

5.4.1 PRESTASJONSMÅLING

I organisasjonen benyttes det ulike typer prestasjonsmåling. Mellomleder 2 legger vekt på hvordan prestasjonsmålingen er knyttet til finansielle mål. Prestasjonsmålingen til medarbeiderne i avdelingen er basert på tre kriterier, omsetning, kontraktsverdi og nysalg. Altså bare på finansielle mål, som er knyttet til salg. Mellomleder 2 fremhever at: ”På avdelingen benyttes det budsjetter som selgerne skal oppnå hver måned, dette diskuteres på salgsmøtene hver uke, og det blir undersøkt i hvilken grad de ansatte har nådd det de skal nå. Men vi har ikke noen mål helt ned på sånn som antall tilbud eller antall salg, her går det på kroneverdi, og dette akkumulerer seg. Så om du ikke henger med en uke, så kan du ta det igjen uken etterpå”

Disse prestasjonsmålene blir som nevnt basert på toppledelsenes krav til budsjett, og implementert etter beste evnet av mellomledelsen. Medarbeiderne har også forståelse for hvordan denne prosessen fungerer, her representert med et utsagn av medarbeider 2: ”Ja, mellomleder 1 får vel et hovedmål på seg tror jeg, og så fordeler hun dette ut.

”Vi bidrar med å bestemme hva vi skal gjøre i år. Ja, sånn som det var gjort i fjor så fikk vi et årsbudsjett, som vi fordelte utover månedene. Sånn som det blir gjort i år så tror jeg at vi skal få være med litt mer å bestemme” medarbeider 1. Dette underbygges av medarbeider 2: ”Ja, det har jo vi diskutert ganske mye fram og tilbake. Så der har vi fått være med på hvordan dette skal fordeles. For vi har jo både omsetning, kontraktsverdi og nysalg. Og der har det jo,

da de begynte med dette så var de ansatte med å bestemme hvordan vektingen skulle være på disse tre. Og så har vi jo fått være med litt på å bestemme vårt eget budsjett, så vi har fått være med der, det har vi”.

OPPSUMMERING

Basert på budsjettene til toppledelsen så implementerer mellomledelsen delmål. På avdelingen benyttes det finansiell måling, knyttet til antall salg. Funnene viser at medarbeiderne har fått være med i utformingen av disse målene.

5.4.2 BELØNNINGSSYSTEM

Tilknyttet prestasjonsmålene har det vært implementert bonusordninger, eller belønninger, mellomleder 2 sier: *”Ja, vi har jo en prestasjonslønnsordning, men det går jo ene og alene på det å ha oppnådd, du skal for et år”.* Dette støttes av medarbeider 2: *”Vi har hatt et bonussystem knyttet til disse kriteriene de senere årene.”*

Disse belønningene er alle knyttet til finansielle mål i sammenheng med antall salg. Henholdsvis løpende portefølje, kontraktsverdier og nysalg. Belønningene blir fordelt ut på et vektet gjennomsnitt av disse tre målene hvor det blir lagt mest vekt på nøkkelindikatoren nysalg. Belønningene er også basert på to elementer, en personlig del som da bare går på selgerens egen innsats og salgsverdi, men også en del som går på det kollektive. Mellomleder 2 greier ut: *”Maks prestasjonslønn er hundre tusen, da er alle parametere overgått. For å få fastlønnen din så må du oppnå hundre prosent av budsjettet, og da prestasjonslønnen begynner å telle om du kommer over hundre og en. Innenfor alle disse parameterene. Disse som har kampanjebasert vil også få ekstra hvis den kollektive delen.. det er kun den personlige delen som var kampanjebasert, så den kollektive delen er lik for alle. De som ikke har oppnådd sine personlige budsjetter på nysalg, de får ikke den kollektive delen... det er kun den personlige delen som var kampanjebasert, så den kollektive delen er lik for alle. De som ikke har oppnådd sine personlige budsjetter på nysalg, de får ikke den kollektive delen”.*

Mellomleder 2 poengterer hvordan medarbeiderne var inkludert i valget av typen belønningssystem: *”Og vi måtte velge, sånn at vi ikke kunne ha to, så i forfjor så drev vi å testet ut, så da hadde vi både den ene og den andre, så da måtte vi velge, så fra 2015 så måtte*

selgerne velge hvilken ordning de ville velge. Så da valgte mitt team som på den tiden besto av 5 stykker den kampanjebaserte modellen.

Mellomleder 2 legger videre vekt på hvordan ansatte er forskjellige og hvordan målene ikke alltid representerer arbeidsinnsats, og at her blir oppfølging og tilbakemeldingbiten svært viktig: *”Vi er jo veldig forskjellige sånn, en selger kan jo ha like stor aktivitet som den på nabokontoret, men det er ikke sikkert at den klarer å få ut det samme salget, selv om de har like høye aktivitet. Det er bare det at de er ulike mennesker ikke sant, og den ene er gjerne ikke like flink å klare å close salgene, selv om de har like høy aktivitet. Hit raten er lavere”*

OPPSUMMERING

Gjennom intervjuene forekommer det at belønningene baseres altså på tre kriterier, løpende portefølje, nysalg og kontraktsverdier. Videre er belønningssystemet delt inn i en personlig del og en kollektiv del. Funnene viser også at medarbeiderne er enige i at de blir mer motivert av belønningssystemet.

5.4.3 TILKNYTNING TIL TILLIT

Mellomleder 1 legger vekt på hvordan det kan være svært vanskelig å måle korrekte variabler: *”Nei, igjen så er det jo det hva du egentlig måler, og det er jo klart at veldig mye ut av det vi måler, altså jeg er realist, jeg tar utgangspunkt i matematikk og... informatikk og den slags ting, så jeg får liksom ”piggene ut” veldig fort sant, at svært mye av dette er rein svada. Å drive å måle ting som er helt på tyttebærtur sant. hvertfall for min del, nå skal ikke jeg uttale meg på vegne av selskapet altså, men for min del er det mye bullshit ute å går. For det første er det kanskje ikke relevant, og for det andre så er jo tallene som kommer ut bare smørje”* På spørsmål om dette har noen innvirkning på tillit svarte mellomleder 1: *”Selvfølgelig, selvfølgelig, ja, men nå skal ikke jeg. Igjen så skal jeg være forsiktig med å uttale meg på generell basis, vi har veldig lite av den type subjektiv måling, som vi prøver å skape vitenskap av her internt hos oss. Det prøver vi å unngå”*

Medarbeider 2 presiserer hvordan eierskap til eget mål har en positiv innvirkning på tillit. *”Jeg føler egentlig ikke at den, jeg tror det går mer på den psykologiske delen ved at du har eierskap til ditt eget mål. Jeg tror de egentlig ikke bryr seg helt om vi har bestemt det selv*

eller om de har bestemt det, det er nok mer den psykologiske biten som det er forsket på, at dersom en setter målet selv, så er dette psykologisk bedre. Du føler mer eierskap.”

Medarbeiderne sa seg enig i at den ekstra belønningen skaper litt mer interesse, og at det er fint å ha en slik mulighet. Medarbeider 2 poengterer dette: *”Ja, altså. Vi har jo fast lønn, men så har vi kampanjer der vi på en måte kan tjene mer. Og da er det at en kan få mer betalt per salg. Det bidrar jo til at vi yter litt ekstra innsats i de periodene. Sant, sånn at vi får mer aktivitet der for å få den ekstra gevinsten da. Så det bidrar jo der”.*

5.5 INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER

Mellomleder 1 legger vekt på hvordan den interaktive kontrollmekanismen hjelper med det som er det viktigste som leder, nemlig oppfølgingen i den forstand at folk skal bli sett. Mellomleder 2 underbygger dette med å vise til viktigheten av den daglige oppfølgingen og sparringen med de ansatte. *”Så min dør må stort sett alltid være åpen, selvfølgelig kan jeg lukke den. Men jeg må for det meste være tilgjengelig”.* Toppleder ser helst at de ansatte er selvstendige i sine egne oppgaver, og på denne måten kommer opp med forslag for løsninger. Mellomleder 2 legger vekt på hvordan det i avdelingen benyttes ukentlige fellesmøter og en til en samtaler.

5.5.1 FELLESMØTER

Medarbeiderne poengterer hvordan det på avdelingen er lagt mer vekt på bruken av fellesmøter enn individuell oppfølging, men at det likevel er lagt vekt på en åpen dørkultur, samt at dette er motiverende for de ansatte: *”Vi er ikke veldig sterke på en til en møter ukentlig, men det er kanskje litt avhengig av avdeling. Jeg vet det er avdelingsledere som har brukt slik oppfølging regelmessig i en annen del av organisasjonen, på teknisk side hos oss. Jeg har veldig sansen for den måten å jobbe på, selv om det er noe ressurskrevende for en leder å gjennomføre det. Hos oss har vi mer fellesmøter. Og litt lengre fellesmøter der vi kan diskutere konkrete problemstillinger”* (mellomleder 1). Medarbeider 2 viser til: *”Ja, mellomleder 2 går jo rundt. Vi har jo alltid åpen dør slik at vi kan gå inn til mellomleder 2 og mellomleder 2 kan gå inn til oss, også har vi jo ukentlige møter. Der vi går gjennom alt som har skjedd i løpet av uken, og om det er noe vi har lyst til å ta opp”.* Medarbeider 1

poengterer hvordan medarbeiderne får tilbakemelding på hvordan de ligger an i forhold til å nå mål *”Vi får feedback på hvordan vi ligger an uke for uke.”*

Videre får medarbeiderne utdypet hvordan arbeidet ligger an; *(Våre fellesmøter fungerer til en viss grad slik. Vi får feedback på hvordan vi ligger an uke for uke. Om det ligger en bevisst kontrollmekanisme i det, vet jeg ikke. Men det er jo en viktig feedback, og det er jo noe som blir kontrollert. Nå sist så hadde vi en runde rundt bordet der vi fortalte litt om hvilke prosjekter vi holder på med.)* (medarbeider 2).

5.5.2 SAMTALER

For å sikre at medarbeiderne er i stand til å nå mål, så implementerer mellomleder en til en samtaler. *”Vi har slike en til en møter. Der vi tar opp hva som skjer”* (medarbeider 2) Disse møtene benyttes i hovedsak for å sikre at medarbeiderne når mål satt av belønningssystemet. *”Ja, det er veldig bra at vi har dette da mellomleder 2 hjelper oss nå kravene om vi trenger det”* (medarbeider 2). Medarbeider 1 sier seg enig, *”Men jeg setter pris på å ha en å drøfte de faglige sakene med, selv når de er kompliserte.”* og uttrykker, *””mellomleder 2 pusher tilstrekkelig hardt.”*(medarbeider 1). Medarbeider presiserer også hvordan mellomledelsen får portrettert kunnskap gjennom samtaler; *”Min leder er faglig sterk nok til å ha innsikt i hva jeg holder på med. Det har ikke vært sånn med alle ledere. Men dagens leder vet også at jeg har bra oversikt. ”*

OPPSUMMERING

Den interaktive kontrollmekanismen skjer i hovedsak mellom mellomleder og medarbeider. Toppleder legger vekt på hvordan ansatte bør være selvstendige. Det benyttes fellesmøter og samtaler på avdelingen. Samtaler benyttes som en metode for å hjelpe medarbeiderne nå mål.

5.5.3 TILKNYTNING TIL TILLIT

Medarbeiderne sa seg enig i at tilknytningen mellom interaktive kontrollmekanismer og tillit ligger i at det er enklere for de ansatte å kommunisere sine mål oppover til ledelsen, å bli hørt, samt at en ikke bare er en av mange, at en blir sett. På spørsmål om den interaktive formen bygger mer tillit til ledelsen, svarte medarbeider 2: *” Ja, det gjør vel egentlig det. Du blir mer sett på en måte, Du blir liksom ikke bare en av mange, men.. Ja, for da kan du på en måte*

komme med det du tenker uten at det skal være noe galt.” Dette blir også underbygd av mellomleder 1. ”det du er inne på der oppfølging, egentlig noe av det viktigste du gjør ikke sant? Nemlig den oppfølgingen i den forstand at folk skal bli sett.”

Medarbeider 2 sier seg enig i at interaktive kontrollmekanismer er fordelaktig med følgende uttalelse: *”Jeg føler egentlig at det er veldig greit å ha den, at du.. ja jeg syns at den er veldig grei. At ja, hvordan på en måte på diagnostisk det blir litt sånn, veldig, de målene som er på en måte. Mens den interaktive så blir det litt mer at du kan prate litt mer løst og fast, og at ja. Du blir sett. Ja, den er grei.”*

Medarbeiderne sier seg også enig i at det er sentralt at ledelsen er faglig sterk nok til å kunne benytte seg av denne typen kontrollmekanisme. Medarbeider 1 poengterer det slik: *”Min leder er faglig sterk nok til å ha innsikt i hva jeg holder på med. Det har ikke vært sånn med alle ledere. Men dagens leder vet også at jeg har bra oversikt. Mellomleder 1 pusher tilstrekkelig hardt.”*

Mine funn viser at interaktive kontrollmekanismer bygger tillit. Tillit baseres på to kriterier; (1) de får kommunisert informasjon oppover i systemet, så vel som nedover, samt at (2) de føler seg mer inkludert og få mer eierskap til organisasjonen. Ledelsen må her likevel vise seg kompetent.

5.6 INTERNE SIKKERHETSVERKTØY

Det viste seg å være vanskelig for samtlige respondenter å gi meg noen gode eksempler på interne sikkerhetsverktøy, og det viste seg å være en stor enighet i hvordan dette er helt grunnleggende nødvendig. Mellomleder 1 sier følgende: *”Nei, altså akkurat det vi er inne på der det kan jo ikke ødelegge noe, hvis det vi er inne på der er i sammenheng med det vi var inne på innledningsvis er basisen for det du spør om så kan vel ikke det være ødeleggende. Om disse kontrollmekanismene virker hemmende i stor grad så er det jo klart at den slags type kontrollmekanismer, at du faktisk har et skikkelig passord som du henger på en gul lapp og henger opp ved siden av deg, men hvis folk føler at det er hemmende så bør de tenke seg godt om tenker jeg”. Mellomleder 2 følger opp med følgende utsag ”Ja, det er helt riktig. Det kan bli for mye, men akkurat på de greiene der så tenker jeg at det nesten ikke går an. Folk kan oppfatte det som støy, men jeg tenker det at de kan gjerne bli lei, men det er veldig få som*

er av den karakter at de tenker "nå er jeg så lei at jeg gjør akkurat det motsatte" hvis du skjønner?" Toppleder legger også vekt på at interne sikkerhetsverktøy ikke bare implementeres fra toppen, men også fra mellomledere lengre nede i systemet: "selskapet er et stort selskap og det vil være de som arbeider med systemene." (toppleder)

OPPSUMMERING

Det viste seg også å være særlig konsensus i at disse sikkerhetsverktøyene er nødvendige, og skaper trygghet heller enn hinder. Interne sikkerhetsverktøy blir også implementert både av toppledelsen og av mellomledelsen.

5.6.1 TILKNYTNING TIL TILLIT

Heller ikke medarbeiderne viste noe særlig tegn til å se på dette som forstyrrende eller som et tillitsbrudd: "Nei, ikke som hindrer, på ingen måte. Vi har noen sikkerhetssystem som.. Heller at jeg synes at sikkerheten har vært litt for dårlig til tider. Den har bedret seg etter hvert, så det eneste hinderet jeg kan komme på i farten er at vi har en mobiltelefonstyrt port, den store grønne. Og den er ikke god å passere hvis mobilnettet er nede. Så det er et fysisk hinder" (medarbeider 1).

Medarbeider 2 er av den oppfatning at: "Nei, jeg føler at vi i avdelingen er litt friere der. Hele dagen går med til ulike salgsavdelinger. På hovedkontoret så vet jeg at de må føre hva de gjør for hver time, det må ikke vi. Eneste det er jo det at vi logger inn og ut med kort, slik at de vet at vi er på jobb, og så logger vi salgsaktiviteter. Og så er det jo begrensninger på hvor vi kan gå fysisk, så vel som inne på IT systemer, der har vi bare tilgang til det vi trenger. Vi får ikke sett det vi ikke har behov for å se. Ja, det er ikke noe vi trenger. Men det er det eneste jeg kommer på som er lagt inn som kontrollerer oss, men vi har ganske frie, eller vi er ganske frie"

De ansatte, samt ledelsen viste seg å være motvillig til at flere interne sikkerhetsverktøy kan virke negativt på tillit til ledelsen. Utsagnet fra medarbeider 2 kan illustrere dette: "Jeg har aldri tenkt at det har vært irriterende, eller at det er fordi de ikke stoler på meg, jeg har aldri koblet det på den måten. Her hos oss så føler jeg ikke at det er så mye at det. Ikke som jeg

oppfatter som at de ikke har tillit til oss. Det går mer på "need to know" og da er det like greit at vi ikke får vite ting."

Toppleder var også kritisk til å knytte interne sikkerhetsverktøy til tillit: *"Ja, det er nok mye effektivitet, men mistillit ville jeg absolutt ikke kalle det. Det er en beskyttelse, både for de som jobber med de, og for selskapet. Dette handler absolutt ikke om mistillit. Dette tenker jeg er en gode for alle."*

Når det gjelder de interne sikkerhetsverktøyene så var det vanskeligere å knytte disse til tillit. Det var konsensus i samtlige nivå av organisasjonen at de interne sikkerhetsverktøyene ikke er ødeleggende for tillit. Likevel viste deg seg å være en tilknytning til at interne sikkerhetsverktøy kan begrense handlingsrommet, men ikke på en negativ måte.

5.7 PÅTVUNGET OG OMSORGSFULL KONTROLLMEKANISME

Det virker å være enighet i at kontrollmekanismer kan være positive for tillit. Toppleder presiserer at det likevel kan bli i overkant: *"Ja, hvis du er konstant redd for, hvis du driver med salg, helt i ytterpunktet, så kan det nok bli litt mye, men jeg oppfatter ikke at vi opererer sånn som det".* Medarbeiderne virker også å være enige i at kontrollmekanismer har en plass, også i relasjon til tillit: *"Jeg tror vi må ha noen kontrollmekanismer. Folk er forskjellige og jeg tror de fleste aksepterer at det finnes en eller annen form for måling. Jeg tror at en skal være veldig forsiktig med å overfokusere på disse målingene. Det er veldig uheldig å henge ut folk på bakgrunn av dem. Men de kan være gjenstand for en samtale om ytelse. En slik samtale vil være naturlig om ytelsen blir dårlig over lang tid. Jeg tror det er naturlig å bruke det som et grunnlag for å ha denne vanskelige samtalen om hva som må endres for å få noe til å fungere bedre. Så ja, vi må ha kontrollmekanismer, og de må brukes med omhu."*

(medarbeider 1). Toppleder legger vekt på at det er nødvendig med styringssystemer i bunn, men at tillit bygges gjennom dialog mellom mennesker *"ja, de systemene vi lager er jo helt avgjørende for.. altså jeg håper jo at det er mer en bare systemene som ligger i bunn, det er jo masse dialog til hverdags, og dette tenker jeg er det aller viktigste i forhold til tillit. Men at det har noe å si hvordan vi opererer, det har det."*

PÅTVUNGET KONTROLLMEKANISMER

Respondentene ble også spurt om noen av de forbinder kontrollmekanismer med følgende utsagn; straffe/kontrollere, eliminere ansatte eller oppfordre ansatte til å forlate organisasjonen. Her var medarbeiderne enige i at dette kan knyttes interne sikkerhetsverktøy: *”Det er jo også for å sikre at vi ikke gir vekk ting som ikke vil lønne seg for oss over tid, og vi har noen rammer for hva vi kan gi av rabatter og slik. Så det ligger en del sånn interne systemer som skal gi en trygghet for at ikke enkeltpersoners feil blir ødeleggende for økonomien. Og hvis noe slikt likevel skjer, så er det helt klart hvem som hadde ansvar for det. Så .. Det er jo slik vi tenker, og alltid ha tenkt, at vi alltid må ha lønnsomhet i det vi driver med”*(medarbeider 1). Medarbeider 2 viser til at: *”Nei, Det altså den straffe og kontrollere, der har vi retningslinjer på for eksempel hvis noen jobber med en kunde som ligger i systemet, og noen andre selgere tar den kunden. Da vil jo den få en skriftlig advarsel på at det er ikke greit, fordi at dersom det ligger inne, altså hvis jeg har lagt inn en kunde, så er den min. Da er det jeg som jobber med den. Og hvis min kollega da prøver å selge til den kunden, det er ikke lov. Så det går jo på kontrollering”*

OMSORGSFULLE KONTROLLMEKANISMER

Videre ble medarbeiderne bedt om å knytte kontrollmekanismer til følgende utsagn; anerkjenne godt utført arbeid eller å holde de ansatte motivert. Disse utsagnene knyttet samtlige medarbeidere til belønningssystemet. Disse blir i større grad knyttet til å holde de ansatte motivert. Det blir også knyttet belønninger til møtebooking i organisasjonen, men dette er mer uformelt enn belønningssystemet. *”Der har vi for eksempel vi har jo møtebooking. Og hvis vi har så og så mange møter, så går vi ut og gjør noe gøy i lag. Så det er jo på en måte for å anerkjenne det at vi har gjort en god jobb, Ja, det er ikke økonomisk, det er kanskje mer sånn som en middag ute, kinobillett og sånne ting. Så det er mer bare sånn, du har vært flink. Gå på kino. Men det er bare litt sånn... Vi har dette her i tillegg. Men ja.”* (medarbeider 2). Mellomleder 2 er av følgende oppfatning: *”Vi booker f.eks. møter, altså vi setter av en dag til å booke møter, og så måler salgsledelsen hvor mange møter som faktisk blir booket i forhold til målsetning. Og så er det litt småpremiering, det er gøy å gjøre litt ting sammen. Gir bort kinobilletter og slikt, for å skape entusiasme og aktiviteter. Vi vet jo det at når vi er i aktivitet, så generer det mer enn om du blir sittende på et kontor og være mer passiv. Sånn er det faktisk. Derfor har vi litt slike ting for å skape entusiasme.”*

5.8 TILLIT

Videre vil jeg gå nærmere inn på tillit isolert, hva som er viktig for å ha tillit til ledelsen, hva som er viktig for å bygge tillit, samt hvilken betydning tillit har for en organisasjon.

5.8.1 TILLIT TIL LEDELSEN

Jeg stilte videre medarbeiderne i organisasjonen spørsmål om hvordan de stiller seg til ledelsen i henhold til de tre faktorene for tillit i henhold til Mayer, Davis & Schoorman (1995). Medarbeiderne mente at ledelsen tilfredstilte disse kravene. Det første spørsmålet gikk på om ledelsen har kompetanse på medarbeiderens arbeidsområde. Medarbeiderne svarte ja, dette ble særlig vist gjennom at ledelsen tidligere har arbeidet som selgere, og på den måten opparbeidet seg stor kompetanse. Medarbeiderne legger også vekt på undersøkelser som har blitt gjort: *”Vi har kjørt noen organisasjonstilfredshetsindikatorer (OTI). De blir kjørt annenhver år, og det er en ganske stor undersøkelse hvor de ansatte sier noe om en hel rekke spørsmål. Det er til slutt en karakterbeskrivelse. Litt avhengig av hvor stor avdelingen er, så vil jo dette bli synlig for alle. Og dagens leder har scoret veldig godt på denne. Vi har hatt tilfeller tidligere hvor andre ledere har scoret ganske dårlig på enkelte deler. Det har vi måtte jobbet litt med.”*(medarbeider 1). Til slutt la medarbeider 2 vekt på hvordan en merker kompetansen til lederen gjennom den samtaler og fellesmøter: *”også har vi jo ukentlige møter. Der vi går gjennom alt som har skjedd i løpet av uken, og om det er noe vi har lyst til å ta opp.”*

Det neste spørsmålet gikk nærmere inn på lederens prinsipper, om disse er på linje med medarbeidernes. Medarbeider 2 fremhever at: *”En kan ikke bare være grei, av og til må en stille krav tilbake og av og til må en si nei. Jeg merker vi møtes ganske ofte på linje der, med det blir jo bare for å ha en sparringpartner på at... ja det du tenkte var rett. Eller er greit. Og av og til får du jo at, nei jeg syns sånn.. men da får du jo en god forklaring på hvorfor sånn at du tenker at, ja det var vel egentlig veldig bra.”* Medarbeider 1 sa seg også enig i at ledelsen er svært pragmatisk. Siste elementet til Mayer, Davis & Schoorman (1995) går på om ledelsen har et ønske om å fremme medarbeidernes interesser. Her bekrefter begge medarbeiderne dette og knytter særlig dette til oppfølging og hjelp knyttet til å nå målene spesifisert tilknyttet salg, medarbeider 2 utbroderer: *”Ja, dersom en ligger etter budsjett så vil jo mellomleder 2*

gjærne hjelpe til for å få deg opp igjen, for å få deg motivert igjen.” Empirien viser at medarbeiderne er positive til ledelsen.

Funnene viser at medarbeiderne er positive til ledelsen. Dette ser ut til å henge sammen med at ledelsen tidligere har arbeidet med salg og har derfor svært god kunnskap om arbeidsoppgavene til medarbeiderne.

5.8.2 BYGGE TILLIT

Mellomledelsen legger vekt på å vise tillit for å få tillit, samt at prestasjonsmålinger uten medarbeidersamtaler og oppfølging er nytteløst. Mellomleder 2 har følgende oppfatning: *”Det å vise tillit, en leder som viser tillit til sine ansatte, bygger også en tillitskultur. Jeg mener at det er helt riktig å følge opp medarbeidere ut fra målinger. Men målinger alene uten at en har samtaler tror ikke jeg styrker tillitsforholdene, det å vise at en er på linje, og det at man har den gode relasjonen, person til person, tror jeg betyr veldig mye. Det er en viktig del av det å bygge en organisasjon, og jeg tror du oppnår mye gjennom personlige relasjoner. Det å ha en-til-en møter, det å jobbe sammen om ting”*

Videre legges det vekt på hvordan det mellommenneskelige er det mest sentrale når det kommer til å bygge tillit. Medarbeider 2 uttrykker det slik: *”Nei, det er å hjelpe til med å bygge kompetanse, vise at mellomleder 2 har kompetanse, se deg være rettferdig når det kommer konflikter, for det vil det være i en salgsavdeling. En går litt på tørtene til hverandre hvis en går på hverandre sine kunder. Og at mellomleder 2 da er konsekvent på at vi gjør det på denne måten, og selv om jeg liker deg bedre, og sånt. Sant, at det ikke er noen forskjellsbehandling. Det tror jeg er viktig, at ting er rettferdig. Det tror jeg er veldig viktig”.*

Medarbeider 1 underbygger igjen dette og poengterer igjen hvordan det mellommenneskelige er det viktigste når det kommer til tillit: *”Det å vise at en er på linje, og det at man har den gode relasjonen, person til person, tror jeg betyr veldig mye. Det er en viktig del av det å bygge en organisasjon, og jeg tror du oppnår mye gjennom personlige relasjoner. Det å ha en-til-en møter, det å jobbe sammen om ting. Gjennom å vise med eksempler hvordan verdier kan benyttes. Jeg hadde selv nylig en sak der jeg var nødt til å være vekke fra jobben i noen dager. Jeg hadde behov for å ha noen dager fri, søkte om permisjon med lønn. Fikk det, selv om det var ikke noe jeg hadde krav på fullt ut. Slikt gjør at du føler at du har support når du*

trenger det. Slikt betyr mye på et ganske dypt plan, når man er i en slik situasjon, så betyr tillit veldig mye. Og motsatt så kan mangel på dette ødelegge veldig mye. Alt i alt, tror jeg det mellommenneskelige er det mest grunnleggende for å bygge en organisasjon med tillit.”

5.8.3 BETYDNINGEN AV TILLIT FOR ORGANISASJONEN

Samtlige respondentene svarte ja, at tillit spiller en stor rolle for organisasjoner, men i litt varierende grad. Mellomledelsen la mer vekt på hvordan tillit kan være svært hjelpelig i interaksjonen med de ansatte. Tillitsbegrepet bidrar til at medarbeiderne benytter ledelsen som verktøy for å løse sine problemer: *”Så vi har laget kjøreregler, å være veldig tydelig på at når en sniker seg til et salg, så er det ikke greit. Vi skal opptre med respekt ovenfor hverandre og vi har en del sånn punkter som vi går gjennom i forhold til hvordan vi skal oppføre oss. I forhold til disse kjørereglene innenfor salg så går det på hvis et ”leads” fra en kunde kommer inn fra en kanal, hvem skal da håndtere det? Vi har noe som heter agenter som hjelper oss å selge. Der har det vært en del konflikter og der har jeg gått inn å vært veldig tydelig og jeg tror at de ansatte har veldig tillit til at jeg gjør det som er best for avdelingen og at jeg er rettferdig i forhold til de som jobber her. Så ja jeg tror det er viktig med tillit og jeg tror at jeg har tilført denne salgsavdelingen noe i forhold til de tingene der. Før orket de ikke gi beskjed fordi det skjedde aldri noe, folk kunne bare ture fram akkurat sånn som de ville. Og der har de tillit til at jeg ordner opp hvis det er noe som er feil, eller ikke etter boken. Så har de tillit til at jeg ordner opp, og så har de tillit til at jeg legger verktøyene til rette for at de skal kunne gjøre en best mulig jobb, så ja jeg tror det er viktig med både tillit og tydelighet i. Og det tror jeg de er opptatt av også”* (mellomleder 2).

Medarbeiderne tror tillit er knyttet til motivasjonen: *”Ja, det betyr mye for motivasjonen. Jeg er ikke helt sikker på hvor mye det får å si for resultatene. For det kommer jo an på grad av pisk, avhengighetsforhold og sånne ting også. Men det betyr nok veldig mye for hvor godt folk trives, og hvor villig folk er til å gjøre en jobb som strekker seg utover det en er nødt til å gjøre.”* (medarbeider 1). Dette underbygges også av medarbeider 2: *”Ja, det tror jeg er viktig både tillit til oss og at vi har tillit til ledelsen. Hvis en ikke har tillit noen av veiene så vil en bli umotivert og illojal. Så jeg tror det er veldig viktig.”*

Funnene indikerer at å ha tillit til ledelsen overføres i den grad at medarbeiderne benytter ledelsen som en ressurs for å nå sine egne mål.

5.9 OPPSUMMERING AV EMPIRI

Ut ifra empirien har jeg identifisert følgende fem hovedfunn.

1. Medarbeiderne tolker interne sikkerhetsverktøy som påtvungne og belønningssystemet som omsorgsfulle.
2. De interaktive kontrollmekanismene virker positive på tillit, særlig medarbeidersamtaler.
3. På tross av at regler og prosedyrer og interne sikkerhetsverktøy begrenser handlingsrommet til medarbeiderne, så tolkes ikke dette negativt.
4. Medarbeiderne virker å ha stor tillit til ledelsen og høy tillit leder til mer motiverte ansatte
5. Det legges vekt på at det mellommenneskelige er det viktigste når det kommer til å bygge tillit.

6. DISKUSJON

Innenfor en styringssystemsammenheng eksisterer det en forståelse for at ingen av kontrollmekanismene er overlegne og kan på den måten erstatte andre. Arbeidet med styringssystemer handler derfor om å forstå hvilke kombinasjoner av kontroll som fungerer best til å lede strategien til en organisasjon (Simons, 2013; Chenhall, 2003; Flamholtz, Das & Tsui, 1985; Malmi & Brown, 2008) Som nevnt har jeg i hovedsak dratt inspirasjon fra både Simons (2013) og Malmi & Brown (2008) sine rammeverk for å konstruere et eget rammeverk som har gjort det enklere for meg å besvare problemstillingen. Jeg har ikke lagt vekt på hvordan kontrollmekanismer bør samhandle, eller hvilke kombinasjoner av kontroll som kan operere mest effektivt, men heller hatt fokus på å beskrive forholdet mellom kontrollmekanismer og tillit. Jeg har studert denne problemstillingen med utgangspunkt i samtlige av de tre organisasjonsnivåene i selskapet.

For å innlede diskusjonskapittelet har jeg først gått inn på kontrollmekanismer som har blitt betegnet som påtvunget og omsorgsfulle av medarbeiderne, og gjort et forsøk på å forstå hvilke faktorer som har vært sentrale for disse merkelappene. Ut ifra denne diskusjonen fortsetter jeg med å definere tillitsens rolle opp i det hele, samt at jeg går dypere i hvordan kontrollmekanismer kan kommunisere informasjon.

6.1 TILLIT OG KONTROLLMEKANISMER

Under dette delkapittelet har jeg inkludert merkelappene omsorgsfulle og påtvungne kontrollmekanismer.

6.1.1 PÅTVUNGET KONTROLLMEKANISMER

Interne sikkerhetsverktøy tolkes som de mest påtvunget kontrollmekanismene av respondentene. De interne sikkerhetsverktøyene i avdelingen er i hovedsak knyttet til systemer for å hindre at selgerne gir bort for mye, dette kan relateres til strukturelle sikringstiltak (Simons, 2013). Interne sikkerhetsverktøy er de eneste formene for kontroll som utelukkende operer med negative konsekvenser, ved å operere innenfor avgrensningene som er satt av det interne sikkerhetsverktøyene, så møter en simpelthen organisasjonens kriterier og det gis ingen belønning.

I motsetning til (Jahr & Moldrem, 2014) sine teorier så viser mine funn at den påtvungne kontrollmekanismen ikke har noen negativ tilknytning til tillit. Respondentene legger vekt på at de interne sikkerhetsverktøyene bidrar til å skape trygghet gjennom å begrense mulige handlinger. Jeg vil gå litt nærmere inn på begrensninger.

BEGRENSET HANDLINGSROM

Mine data viser at interne sikkerhetsverktøy så vel som formelle kontrollmekanismer kan begrense handlingsrommet. Brænd & Tjøm (2016) poengterer hvordan regler og prosedyrer både kan virke positivt og negativt. Eksemplet med den kreftsyke kunden fra empirien eksemplifiserer hvorfor det er sentralt for medarbeiderne at begrensninger i handlingsrommet ikke ”tvinger” de til å ta valg de ellers ikke ville tatt. Å kunne ta valg som ivaretar og er på linje med ens egen integritet oppleves derfor som svært viktig for mine respondenter. Dette viser at dersom Mayer, Davis & Schoorman (1995) sin tredje byggestein for tillit, integritet, blir oppfattet som rettmessig så trenger ikke begrenset handlingsrom å være negativt. Dette understøttes av Brænd & Tjøm (2016).

Som nevnt deler Simons (2013) regler og prosedyrer inn i to grupper; (1) Begrensning i forretningsatferd, å pålegge regler for god forretnings-skikk og (2) strategiske begrensninger, bestemme retning og mål gjennom å redusere valg. Mine funn poengterer at den mest sentrale er begrensninger i forretningsatferd. Dermed motsier mine funn Simons (2013) som poengterer at forretningsatferd begrensninger skjer i organisasjoner med lav grad av tillit, mens medarbeiderne på avdelingen har uttrykt sterk tillit til ledelsen. Adler & Borys (1996) presiserer hvordan faste prosedyrer kan hjelpe engasjerte medarbeidere med å gjøre jobben sin mer effektivt. Dette underbygges i mine funn da medarbeiderne poengterer hvordan faste regler og prosedyrer gjør at de ikke trenger å involvere ledelsen i samtlige avgjørelser. Empirien viser også å underbygge Flamholtz (1983) som poengterer at et begrenset handlingsrom fører til at en føler økt trygghet, og kan hjelpe medarbeiderne å styre mot et felles mål. Dette leder til mer effektivitet, som igjen gir medarbeiderne større mulighet til å maksimere belønninger.

Mine funn viser også hvordan mellomledelsen som regel står ansvarlig for å håndheve sikkerhetsverktøy og formelle kontrollmekanismer, og får på den måten kommunisert

integritet gjennom dette. Dette vises særlig i relasjon til salg, hvor mellomlederne legger vekt på at selgere ikke skal lure til seg salg fra hverandre og på den måten opptre uærlig. For medarbeiderne oppleves dette som positivt siden de i større grad tar seg bryet med å rapportere hendelser ettersom de vet at mellomlederne vil ta tak i situasjonen.

OPPSUMMERING

På tross av at funnene viser at interne sikkerhetsverktøy tolkes som påtvunget, så har ikke disse en negativ tilknytning til tillit. Så lenge det er en forståelse for hvorfor det er implementert. Interne sikkerhetsverktøy og formelle kontrollmekanismer bidrar med å begrense handlingsrommet til medarbeiderne, her legges det vekt på at dette må skje på linje med medarbeidernes integritet, samt at ledelsen får kommunisert integritet ved å følge opp disse begrensningene.

Ut ifra diskusjonen har jeg kommet opp med tre kriterier for hvorfor begrensninger ikke har en negativ tilknytning til tillit; (1) være på linje med deltagerens integritet, (2) skape en tryggere hverdag, og (3) effektivisere. Trygghet kan tolkes som at det begrense antall feil som kan gjøres, så vel som fysisk trygghet, slik som adgangsbegrensninger.

6.1.2 OMSORGSFULLE KONTROLLMEKANISMER

På avdelingen tolker medarbeiderne prestasjonsmåling og belønningssystem som en omsorgsfull kontrollmekanisme, slik det er beskrevet av forskerne (Longenecker & Ludwig, 1990; Sewell & Barker, 2006, Jahr & Moldrem, 2014)

DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER

Jeg kan da si at det er en positiv sammenheng mellom belønningssystem og tillit (Jahr & Moldrem, 2014). Simons (2013) poengterer at dersom grupper av medarbeidere må arbeide sammen mot et felles mål, så kan ikke belønningene bli utdelt på individuell basis, da dette kan føre til motstand mellom individene i gruppene. Dette reflekteres og støttes i funnene, selv om mellomledelsen får et samlet budsjett på seg, så deles dette opp og fordeles på medarbeiderne. Empirien viser også at belønningssystemene på avdelingen baserer seg på finansielle nøkkeltall, eller som Simons (2013) ville definert som ”hardware”. Simons (2013)

forklarer videre hvordan denne typen belønninger er positive ettersom det gir medarbeiderne forutsigbarhet og oversikt samt et konstant mål å arbeide mot. Ulempen er selvsagt at medarbeiderne kan bli for opphengt i parameteren som belønningen knyttes mot (Grinde, 2011) samt at en kan få uheldige konsekvenser av prestasjonsmålingen, slik som sensitivitet, støy og målforskyvning (Bouwens og Speklé, 2007)

Hartman & Slapnicar (2009) poengterer også hvordan tillit hadde vært høyere dersom ledelsen hadde benyttet ikke finansielle mål, som er mer representativt for innsats. Tidligere forskning legger vekt på hvordan den oppfattede kvaliteten av prestasjonsmålingen er sentral for at belønningssystemet skal kunne bygge tillit (Hartman & Slapnicar 2007; Jones & Dugdale, 2001; Gibbs, 2004; Merchant & Van der Stede, 2007). Mine funn virker å motsi dette. Mine funn poengterer likevel hvordan medarbeiderne virker også å ha et bevisst forhold til at prestasjonsmålingen ikke nødvendigvis portretterer korrekt arbeidsinnsats, men at dette ikke endrer deres positive syn på belønningssystemet.

OPPSUMMERING

Funnene virker å motsi mye forskning som poengterer viktigheten av å måle korrekte variabler, medarbeiderne har forståelse for at prestasjonsmålene ikke alltid portretterer arbeidsinnsats.

Mine data viser hvordan ledelsen kan portrettere velvilje og evner ovenfor de ansatte gjennom samtaler og fellesmøter knyttet til belønningssystemet.

INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER

Mine funn virker å underbygge forskning som presiserer en positiv sammenheng mellom medarbeidersamtaler og tillit (Mayer & Davis, 1999; Fulk, Brief & Barr, 1985; O'Reilly & Anderson, 1980; Hartman & Slapnicar, 2009; Schraeder, Becton & Portis, 2007; Karlsen, 2008; Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013)

På avdelingen benyttes det fellesmøter og medarbeidersamtaler, disse kan henholdsvis relateres til planlegging og samtaler. Empirien virker å underbygge Ketokivi & Castaner (2004) som poengterer at medarbeiderne reagerer positivt på å bli inkludert i utformingen av

strategiske mål og virkemidler. Altså virker planlegging positivt for tillit i den forstand at medarbeiderne blir inkludert. Funnene mine underbygger Hartman & Slapnicar (2009) sine antagelser om at konsistente tilbakemeldinger og systematiske sammenligninger mellom budsjett og tall bygger tillit, da medarbeiderne legger vekt på at prestasjonsmåling alene ikke styrker tillitsforholdene, men må komplementeres med samtaler. Empirien underbygger også Merchant & Van der Stede (2007) som poengterer hvordan interaktive kontrollmekanismer bare er effektive dersom ledelsen har god innsikt i medarbeidernes arbeidsoppgaver. Dette på grunnlag av at ledelsen engasjerer seg i selve prosessen. Dette samsvarer også med forskning som tilsier at kompetanse er sentralt for tillit (Karlsen, 2008). Empirien tilsier at medarbeiderne ser på samtaler som et virkemiddel for å nå mål, enten det skulle være prestisje og god jobb utførelse, eller for å maksimere belønninger. Mellomledere kan gi feilaktige og i de fleste tilfeller for positive tilbakemeldinger under samtaler med ansatte (Longenecker & Ludwig (1990) Funnene virker å peke mot at samtaler blir sett på som et verktøy for å hjelpe medarbeiderne nå mål, heller enn ris og ros. Karlsen (2008) poengterer at tillit vises gjennom kommunikasjon ved å gi forklaringer på beslutninger, skaffe nøyaktig informasjon og demonstrere ærlighet og åpenhet.

OPPSUMMERING

Interaktive kontrollmekanismer tolkes som tillitsbyggende basert på to kriterier; (1) de får kommunisert informasjon oppover i systemet, så vel som at ledelsen får kommunisert informasjon nedover, (2) de føler seg mer inkludert og få mer eierskap til organisasjonen og (3) bidrar til å nå mål. Altså virker den interaktive kontrollmekanismen å være en mulighet for å portrettere positive egenskaper, slik som evner og velvilje ovenfor medarbeiderne. Belønningssystemet virker å styrke egenskapen velvilje som kommuniseres gjennom samtaler, da medarbeiderne får hjelp til å nå konkrete mål.

6.2 TILLIT OG KOMMUNIKASJON

I dette delkapittelet går jeg nærmere inn på tillit og kommunikasjon.

6.2.1 TILLIT

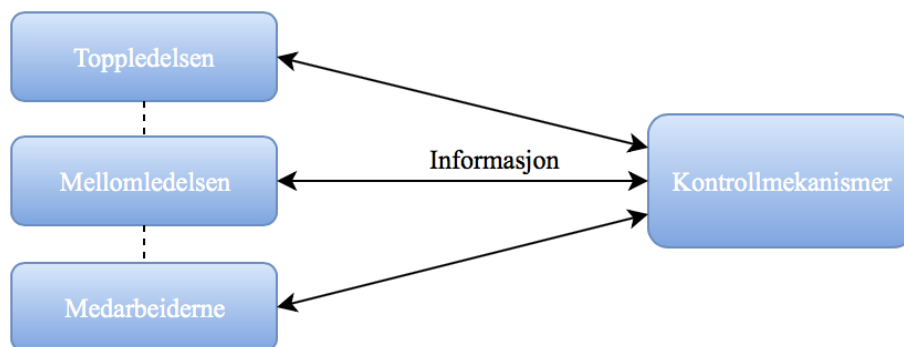
I likhet med Charlie Babbit har jeg avgrenset tillitsbegrepet til en kunnskapsbasert form. (Tomkins, 2001; Baldvinsdottir, 2013). I min studie er jeg inspirert av Mayer, Davis & Schoorman (1995) sine tre byggesteiner for tillit; evner, velvilje og integritet. Dette i motsetning til Babbit som balanserer hele begrepet på en faktor, nemlig flyulykker.

Mine data viser at da mellomledelsen ble spurt om tillitens viktighet i organisasjonen, så var det generell konsensus om at tillitsbegrepet fører til at medarbeiderne i større grad benytter ledelsen som en ressurs. I avdelingen jeg har studert går dette særlig på om kolleger har opptrådt uetisk. Ifølge respondentene er en bevissthet i at ledelsen opptrer objektivt og rydder opp i slike situasjoner, dette er i tråd med Colbjørnsen (2014) som sammenligner tillit med forutsigbarhet. På den andre siden var medarbeiderne enige i at mangel på tillit til ledelsen i større grad fører til lavere motivasjon blant de ansatte, men at dette ikke nødvendigvis reflekteres i resultatene, avhengig av grad av kontroll. Altså underbygger funnene mine hvordan mangel på tillit kan kompenseres med mer kontroll (Mayer, Davis & Schoorman 2007) samtidig som funnene støtter at mer tillit fører til høyere motivasjon blant de ansatte. Dette er i tråd med tidligere forskning (Ross 1994; Lau & Sholihin, 2005; Lau, Wong, & Eggleton, 2008).

6.2.2 KOMMUNIKASJON

Felles for de ovennevnte funnene er det tydelig at informasjonsutvekslingen og kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne er en sentral del av kontrollmekanismers betydning for tillit. Samtlige respondenter sa seg enig i at tillit bygges på det mellommenneskelige plan. Dette underbygges også i forskningen; Gillespie & Mann (2004) legger vekt på felles verdier som byggestein for tillit, Rempel, Holmes & Zanna (1985) poengterer attributter, mens en kan finne flere mellommenneskelige begrep blant Butlers (1991) ti byggesteiner, slik som kompetanse, rettferdighet, integritet, lojalitet og åpenhet. En kan si at kontrollmekanismers betydning for tillit ligger i å fungere som en arena der egenskaper som er av betydning for medarbeiderne kan bli kommunisert, Evner, velvilje og

integritet. En kan vise tillit gjennom kommunikasjon, blant annet ved å demonstrere ærlighet og åpenhet (Karlsen, 2008) Forskningen viser også at det er en sammenheng mellom kommunikasjon og tillit (Tomkins, 2001; Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013; Karlsen, 2008) (Se figur 16).



Figur 16: Kommunikasjon

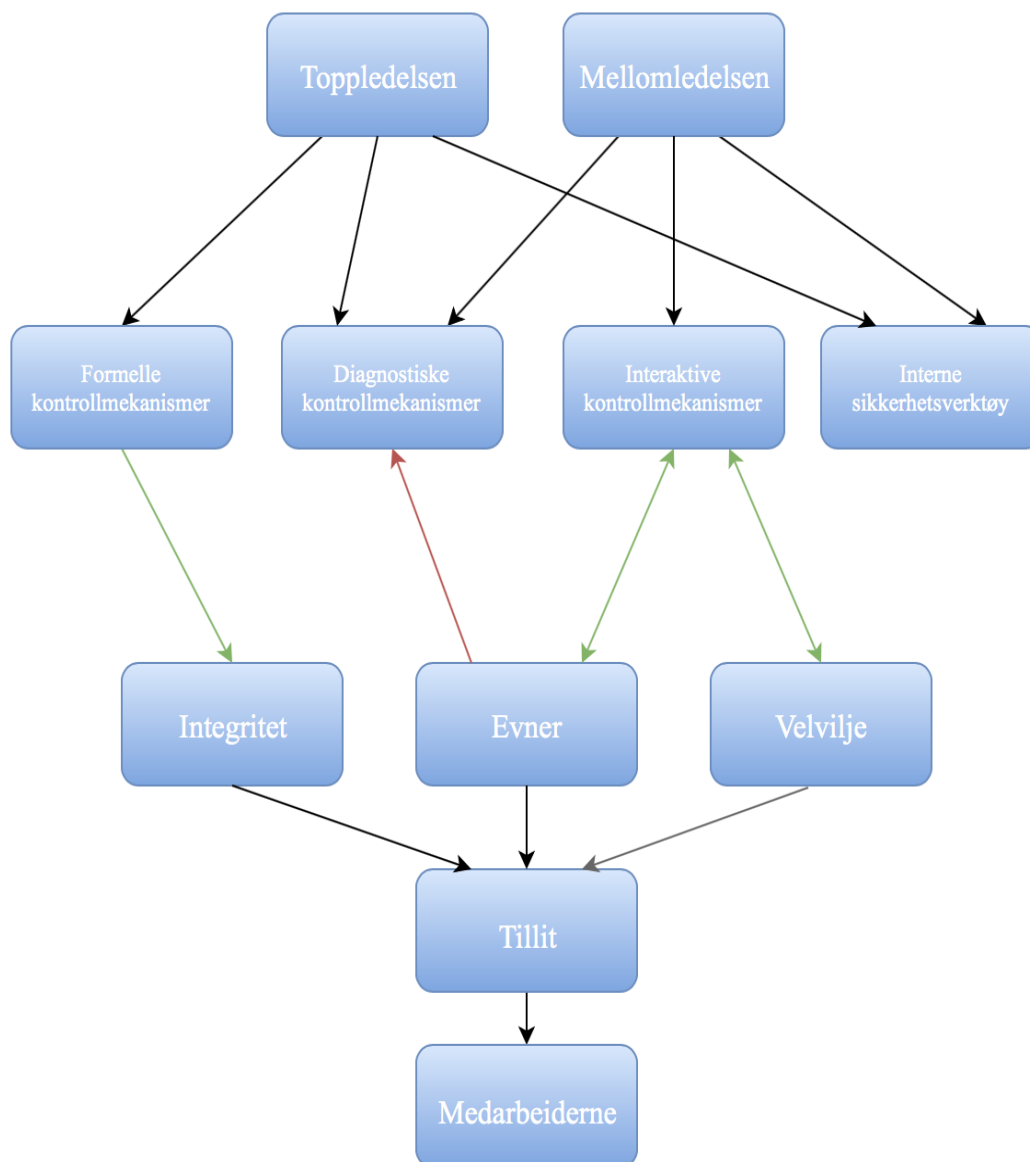
Douma og Schreuder (2013) legger særlig vekt på at asymmetrisk informasjon kan legge til rette for opportunistisk atferd. Kontrollmekanismene kan ses på som et botemiddel for denne usikkerheten (Mayer, Davis & Schoorman, 2007), da det stilles krav om at kontrollmekanismene skal kommunisere informasjon. Informasjon kan deles inn i to kategorier (Tomkins, 2001; Luhman 1979), enten som erstatning for tillit (type en), eller for å kunne meste arbeidsoppgaver (type to).

Min empiri viser en generell konsensus om at nøkkelen til tillit ligger i det medmenneskelige og at en leder som viser tillit til sine ansatte, bygger tillitskultur. Dette understøttes av Tomkins (2001) som mener at tillit ikke kan bygges uten sårbarhet, og hvor informasjon er absolutt nødvendig for å kunne utvikle og ivareta forhold (Tomkins, 2001; Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013; Karlsen, 2008). Mine funn virker å underbygge dette med å poengtere hvordan den interaktive kontrollmekanismen ses på som den mest tillitsbyggende.

INFORMASJON

Som nevnt virker det å være grunn til å tro at en viktig faktor ved kontrollmekanismene betydning for tillit, ligger i kommunikasjon. Jeg har derfor konstruert en figur (17) for å portrettere dette. Figur 17 viser en oversikt over hvordan kontrollmekanismer i min case kommuniserer informasjon, ut ifra de funnene jeg har fått fra respondentene. Jeg har vist med piler hvilken retning informasjon går, samt hvilken type informasjon det er. Fra toppen av

figuren kan vi se hvordan toppledelsen kommuniserer formelle og diagnostiske kontrollmekanismer, samt interne sikkerhetsverktøy, mens mellomledelsen kommuniserer diagnostiske, interaktive kontrollmekanismer og interne sikkerhetsverktøy.



Figur 17: Oversikt over kontrollmekanismer, tillit og informasjon

I figuren er grønn pil betegnelse for informasjon type to, mens rød pil står for informasjon type 1 (Tomkins, 2001; Luhman, 1979). Mine funn viser hvordan de formelle kontrollmekanismene i hovedsak kommuniserer informasjon type to fra toppledelsen og ned til medarbeiderne. De diagnostiske kontrollmekanismene handler om å få tilbakemeldinger fra de ansatte (Merchant & Van der Stede, 2007; Simons, 2013; Fitzgerald, 2007; Green &

Welsh, 1998; Malmi & Brown, 2008) Dataene viser også informasjonen i hovedsak flyter fra medarbeiderne og opp til ledelsen. Mellomledelsen legger vekt på hvordan prestasjonsmåling benyttes for å observere noen signifikant avvik fra protokoll, men ikke særlig mye mer enn det, og understreker på den måten at det i hovedsak er informasjon type 1 som kommuniseres. De interaktive kontrollmekanismene, slik som medarbeidersamtaler og fellesmøter kommuniserer informasjon type en både fra ledelsen og fra medarbeiderne. Både mellomledelsen og medarbeiderne er opptatt av at den interaktive kontrollmekanismen er til for å hjelpe nå mål heller enn å overvåke.

Tomkins (2001) legger vekt på hvordan informasjon type to over tid minsker kravene til informasjon type en, etter hvert som tillitsforholdet bygges. Tomkins (2001) poengterer også hvordan informasjon type 1 er mer påtrengende og bør erstattes med informasjon type 2 over tid for å opprettholde tilliten. Skal vi tro Swift (2001) kan vi si at et tillitsforhold oppholder seg et sted mellom to poler, samt at variasjonen mellom informasjon type 1 og 2 bør tilpasses denne utviklingen (Tomkins, 2001). Mine funn viser at medarbeiderne ikke nødvendigvis er mer negativt innstilt til informasjon type 1 eller at denne er mer påtrengende. Funnene viser heller en mer kompleks sammenheng på tvers av kontrollmekanismene, slik som at belønningssystemet kan øke kredibiliteten av samtaler.

Fra figuren kan vi altså se at formelle kontrollmekanismer kommuniserer integritet ned til medarbeiderne. Selv om håndhevingen av interne sikkerhetsverktøy har en tilknytning til integritet, så vises ikke dette i figuren, da interne sikkerhetsverktøy ikke kommuniserer informasjon. Diagnostiske kontrollmekanismer kommuniserer informasjon fra medarbeiderne og opp til ledelsen, her er det viktig å påpeke kriteriene for kontrollmekanismer; (1) benyttes for å styre retningen til de ansatte, og (2) kommunisere informasjon. Selve styringen skjer fra et top-down perspektiv (Merchant & Van der Stede (2007), mens informasjonsutvekslingen skjer fra bottom up. Altså rapporterer medarbeiderne eventuelle nysalg osv. oppover til ledelsen. Min figur har som nevnt blitt avgrenset til å bare portrettere informasjonsflyten mellom partene i organisasjonen. De interaktive kontrollmekanismene kommuniserer i hovedsak velvilje og evner, både fra medarbeiderne og opp, men også fra mellomledelsen og ned.

6.3 OPPSUMMERING AV DISKUSJONEN

Empirien viser at interne sikkerhetsverktøy tolkes som påtvunget av medarbeiderne. De interne sikkerhetsverktøyene bidrar også, sammen med formelle kontrollmekanismer med å begrense medarbeidernes handlingsrom. Funnene viser likevel at disse ikke utelukkende virker negativt på tillit, dette baseres på tre kriterier; (1) være på linje med deltagernes integritet, (2) skape en tryggere hverdag, og (3) effektivisere. Til slutt får mellomledelsen kommunisert integritet gjennom å håndheve disse begrensningene

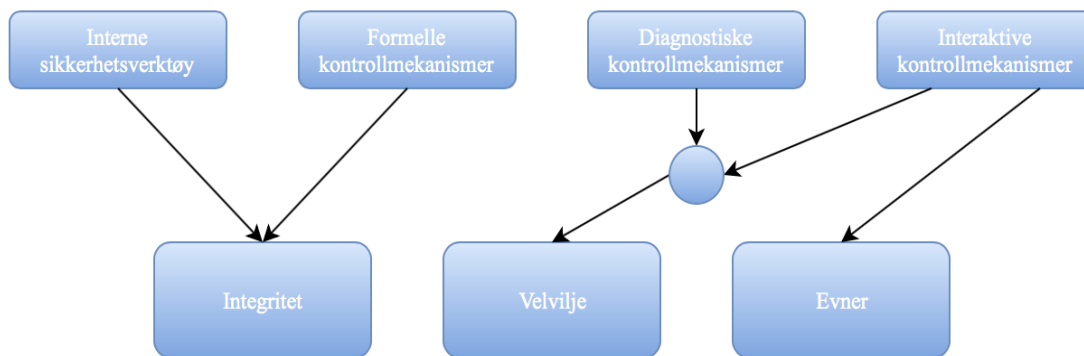
På den andre siden er belønningssystemet knyttet til omsorg, dette knyttes i hovedsak til selve belønningen. Funnene viste at belønningssystemet tolkes som positivt i forhold til tillit, på tross av forskning som tilsier at tilliten ville vært høyere om det hadde vært benyttet ikke finansielle prestasjonsmål. Funnene viser likevel forståelse for at prestasjonsmål ikke måler korrekt arbeidsinnsats, men at tilknytningen til tillit ligger i lederens velvilje til å hjelpe medarbeiderne med å nå mål.

Medarbeiderne poengterer hvordan belønningssystemet bør komplementeres med medarbeidersamtaler og mer personlig oppfølging. Den interaktive kontrollmekanismen er den kontrollmekanismen som tolkes som mest tillitsbyggende av respondentene. Dette hviler i hovedsak på to faktorer; (1) de får kommunisert informasjon oppover i systemet, så vel som at ledelsen får kommunisert informasjon nedover, (2) de føler seg mer inkludert og få mer eierskap til organisasjonen og (3) hjelper med å nå mål. Funnene viser også at mellomledelsen får kommunisert evner og velvilje gjennom den interaktive kontrollmekanismen.

6.3.1 KONTROLLMEKANISMER BETYDNING FOR TILLIT

Diskusjonen viser at kontrollmekanismers betydning for tillit ligger i å kommunisere informasjon som blir sett på som positive for tillit, slik som evner, velvilje og integritet. Å fungere som en arena for hvor disse egenskapene kan kommuniseres har vist seg å være sentralt. Funnene viser at medarbeiderne har høy tillit til ledelsen, og funn slik som at integriteten til ledelsen tolkes høy basert på konsistent oppførsel knyttet til regelbrudd og at ledelsen har gode evner på bakgrunn av tidligere god hjelp knyttet til medarbeidersamtaler. Er alle med på å underbygge antagelsene om at det er en sammenheng mellom kontrollmekanismer og disse egenskapene.

Som jeg har poengtert er det tydelig hvordan samtlige funn har en fellesnevner, nemlig de mellommenneskelige relasjonene. Interne sikkerhetsverktøy og formelle kontrollmekanismer tolkes av medarbeiderne som mekanismer som begrenser handlingsrommet. Disse kontrollmekanismene gir ledelsen mulighet til å portrettere integritet gjennom å håndheve tilknyttede regler. Interaktive kontrollmekanismer tolkes også som de mest tillitsbyggende av både toppledelsen, mellomledelsen og medarbeiderne, dette er også den kontrollmekanismen som stiller størst krav til interaksjon med de ansatte, gjennom fellesmøter eller samtaler. Her legger medarbeiderne vekt på at ledelsen får portrettert evner og velvilje gjennom å hjelpe medarbeiderne nå mål, i hovedsak gjennom samtaler. Belønningssystemet virker å styrke egenskapen velvilje som kommuniseres gjennom samtaler, da medarbeiderne får hjelp til å nå konkrete mål. Figur 18 viser hvilken betydning kontrollmekanismer har for de tre byggesteinene for tillit i en organisasjon.



Figur 18: kontrollmekanismers betydning for integritet, velvilje og evner

7. KONKLUSJON:

Konklusjonen i min studie kan ses på som todelt; jeg har både teoretisk og empirisk bidrag. Underveis i arbeidet oppdaget jeg hvordan styringssystemene var mangelfulle i henhold til min case. For å kunne gi et korrekt bilde av kontrollmekanismene som er nyttet i organisasjonen, valgte jeg derfor å lage et eget rammeverk. I dette rammeverket plasserte jeg kontrollmekanismene i fire hovedkategorier; formelle, diagnostiske, interaktive og interne sikkerhetsverktøy. De formelle ble plassert separat basert på hvordan de er kommunisert formelt, slik som trossystem og regler og prosedyrer. Videre er diagnostiske kontrollmekanismer standardiserte mål, herunder prestasjonsmåling og belønningssystem. Interaktive kontrollmekanismer tar en mer delaktig rolle med medarbeiderne og inkluderer former for kontroll, slik som samtaler og planlegging. Helt til slutt inkluderte jeg også interne sikkerhetsverktøy, som inkluderer passordbeskyttelse, adgangskort og adgangsbegrensninger.

Problemstillingen til denne studien har vært å forstå hvilken betydning kontrollmekanismer har for tillit i en organisasjon. Dersom jeg tar et tilbakeblikk til innledning for studien, så poengterte jeg hvordan tidligere forskning har bevist sammenheng mellom kontrollmekanismer og tillit; (Chenhall & Smith 2003; Mayer & Davis 1999; Jahr & Moldrem 2014; Coletti, Sedatole & Towry 2005).

Jahr & Moldrem (2014) beviste en henholdsvis positiv og negativ sammenheng mellom omsorgsfulle og påtvunget kontrollmekanismer og tillit. Funnene viser at de interne sikkerhetsverktøyene tolkes som påtvunget, men de har likevel ikke en negativ tilknytning til tillit. Interne sikkerhetsverktøy og formelle kontrollmekanismer begrenser handlingsrommet, medarbeiderne får mindre autonomi. Så lenge begrensningene møter følgende kriterier, så trenger det ikke være en negativ tilknytning til tillit; (1) være på linje med deltageres integritet, (2) skape en tryggere hverdag, og (3) effektivisere. Mellomledelsen kommuniserer integritet i håndhevingen av formelle kontrollmekanismer og interne sikkerhetsverktøy.

Videre poengterte Chenhall & Smith (2003) hvordan medarbeiderne reagerer positivt på prestasjonsmåling og belønningssystem, belønningssystemet ble definert som omsorgsfullt i mine funn og bekrefter dermed Chenhall & Smith (2003). Funnene viser at ledelsen sammen med samtaler får portrettert velvilje til medarbeiderne, gjennom å legge til rette for å nå mål og maksimere belønninger.

Videre poengterer Mayer & Davis (1999) hvordan medarbeiderne reagerer positivt på medarbeidersamtaler og aktive tilbakemeldinger. Funnene viser at dette i hovedsak hviler på to årsaker; (1) medarbeiderne får kommunisert informasjon oppover i systemet, så vel som at ledelsen får kommunisert informasjon nedover, samt at (2) medarbeiderne føler seg mer inkludert og få mer eierskap til organisasjonen og (3) hjelper med å nå mål. Samtidig får ledelsen portrettert evner og velvilje gjennom interaktive kontrollmekanismer. Som nevnt styrker belønningssystemet egenskapen velvilje gjennom å knytte samtalene til mål.

I min studie har medarbeiderne stor tillit til ledelsen, og det poengteres hvordan det medmenneskelige er det mest sentrale når det kommer til tillit. Funnene støtter også hvordan mer tillit fører til mer motiverte medarbeidere. Empirien viser også hvordan ledelsen får kommunisert evner gjennom medarbeidersamtaler, velvilje gjennom en kombinasjon av belønningssystemet og medarbeidersamtalene, samt integritet gjennom håndheving av organisasjonens formelle kontrollmekanismer. Basert på denne diskusjonen kan det synes at svaret på problemstillingen er at betydningen kontrollmekanismer har for tillit ligger i de mellommenneskelige relasjonene. At ledelsen klarer å utstråle de egenskapene som er sentrale for tillit, evner velvilje og integritet.

Kontrollmekanismers betydning for tillit ligger altså i å kommunisere informasjon som blir sett på som positive for tillit, slik som evner, velvilje og integritet. Coletti, Sedatole & Towry (2005) bekrefter en sammenheng mellom kontrollmekanismer og tillit, både i positiv og negativ forstand. I dette ligger at kontrollmekanismer fører til mer tillit og mindre kontrollmekanismer fører til mindre tillit. En gjennomgående trend i mine funn viser hvordan tillit bygges og ivaretas på et mellommenneskelig nivå, der kontrollmekanismers betydning for tillit i organisasjonen er å fungere som en arena hvor informasjon, som er nødvendig for tillit kan kommuniseres. Jeg foreslår da at det ikke er endringen i kontroll som fører til endring i tillit, men heller den tilhørende kommunikasjonen, som parallelt endres i takt med kontrollmekanismene som gir utslag på tillit. Dersom en senker antallet kontrollmekanismer, er det basert på den ovennevnte diskusjonen også grunn til å tro at informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen mellom partene i selskapet også vil senkes. Denne kommunikasjonen er som nevnt sentral for tillit (Tomkins, 2001; Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013; Karlsen, 2008)

7.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Min oppgave har i hovedsak gått i dybden på å forstå kontrollmekanismers betydning for tillit, fra tre ledd i en organisasjon. Da det virker å være større enighet i at følelser har en større rolle for tillit kunne det vært interessant å inkludere dette. Det kunne også vært interessant å studere tillitsbegrepets utvikling over tid, samt å undersøke om enkelte kontrollmekanismer er mer tillitsbyggende ved ulike faser i forholdet.

Videre var det interessant å se hvordan tilknytningen til belønningssystem virket å gjøre medarbeiderne svært positive til former for kontroll som kan bidra med å maksimere disse belønningene, slik som samtaler og begrensninger som kan effektivisere. Det kunne vært interessant å studert om medarbeiderne er like positive til dette, dersom det ikke skulle være noen belønning å hente.

8. REFERANSELISTE:

1. Adler, P.S. og Borys. B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, s. 61-89.
2. Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*: London Sage
3. Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Graduate School of Business Administration Harvard University
4. Baldvinsdottir G. (2013). *Trust within the context of management accounting*. Kap.9 i Perspektiver på økonomistyrning, red. Fallan & Nyland. Fagbokforlaget, Bergen.
5. Ballwieser, W., Bamberg, G., Beckmann, M.J., Bester, H., Blickle, M., Ewert, R., Feichtinger, G., Firchau, V., Fricke, F., Funke, H. and Gaynor, M. (2012). Agency theory, information, and incentives. *Springer Science & Business Media*.
6. Bedford, D. og Malmi, T. (2012). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, s. 2-26.
7. Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), s. 488-506.
8. Bisbe, J. og Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), s. 709-737.
9. Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), s. 271-286.

10. Bouwens, J.F.M.G. og Spekle, R. (2007). Does EVA add value. *Issues in management accounting*, 3.
11. Brashear, T.G., Manolis, C. og Brooks, C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), s. 241-249.
12. Brænd, M. og Tjøm, H.B. (2016). *En illusjon av handlingsrom?: en kvalitativ studie av sammenhenger mellom styringssystemet og mellomlederes opplevde handlingsrom i Gjensidige*
13. Burns, J. og Scapens, R.W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), s. 3-25.
14. Burns, Q., Warren, L., Oliveira, J. og Quinn, M. (2013). *Management Accounting, McGraw-Hill, London*.
15. Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), s. 643-663.
16. 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), s. 127-168.
17. Chenhall, R.H. og Langfield-Smith, K. (2003). *Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change*. *Journal of management accounting research*, 15(1), s.117-143.
18. Colbjørnsen, T. (2014). Offentlig innkjøp, *Mistillit gjør offentlig innkjøp dyrere*. BI Business review.
19. Coletti, A.L., Sedatole, K.L. og Towry, K.L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, s. 477-

500.

20. Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 5. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
21. Dirks, K.T. og Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, s. 450-467
22. Douma, S.W. og Schreuder, H. (2008). *Economic approaches to organizations*. Pearson Education.
23. Dunn, J.R. og Schweitzer, M.E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology*, 88(5), s.736.
24. Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), s. 57-74.
25. Evans, A.M. og Krueger, J.I. (2011). Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), s. 171-177.
26. Fitzgerald, L. (2007). *Performance measurement*. Kapittel 11, s. 223
27. Flamholtz, E.G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, s.153-169.
28. Flamholtz, E.G., Das, T.K. og Tsui, A.S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, s. 35-50.
29. Fulk, J., Brief, A.P. og Barr, S.H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), s. 301-313.

30. Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological bulletin*, 68(2), s.104.
31. Gillespie, N.A. og Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), s. 588-607.
32. Gordon, L.A. og Narayanan, V.K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, s. 33-40
33. Green, S.G. og Welsh, M.A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, s. 289
34. Grinde, E. (2011). *Supernanny i arbeidslivet*. Dagens næringsliv.
35. Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
36. Hartman, F. og Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers: *Accounting, Organizations and Society*. 34(6) s.722-737.
37. Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
38. Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
39. Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*: Abstrakt forlag.
40. Jones, G.R. og George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3),

s.531-546.

41. Karlsen, Jan Terje. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
42. Ketokivi, M. og Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3). s.337-365.
43. Kohn A. (1993). *Why incentive plans cannot work* Harvard business review, 71(5).
44. Lau, C.M., og Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?: *British Accounting Review* 37(4): s. 389-413.
45. Lau, C.M., Wong, K.M., og I.R.C Eggleton. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome- based and non-outcome- based effects: *Accounting and Business Research* 38(2): s. 121-135.
46. Lewicki, R. og Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Trust in organizations: *Frontiers of theory and research*, s.114
47. Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society*. New York: Basic Books
48. Longenecker, C. og Ludwig, D. (1990). Ethical Dilemmas in Performance Appraisal, revisited: *Journal of Business Ethics*. 9(12), s. 961-969.
49. Luhmann, N. (1979). Trust and power Chichester. *United Kingdom: John Wiley and Sons, Inc.*
50. Malmi, T. og Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), s. 287-300.

51. Marshall, C og Rossman, G.B. (1995) *Designing qualitative research*: Thousand oaks: Sage.
52. Mayer, R.C. og Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), s. 123.
53. Mayer, R.C., Davis, J.H. og Schoorman, F.D. (1995). Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D., 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), s. 709-734.
54. McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), s. 24-59.
55. McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., Van Haselen, R., Griffin, M. og Fisher, P. (2007). The Hawthorne Effect: a randomised, controlled trial: *BMC medical research methodology*, 7(1), s.1.
56. Merchant, K.A. og Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
57. Miles, M.B og Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand oaks: Sage publications
58. Moldrem, M. og Jahr, L. (2014). *Prestasjonsmålinger i finansbransjen: Er det sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon?*
59. Nestvold, I. og Wassdahl, S. (2013). *Oppfatning av prestasjonsmåling og betydning av eierstruktur: En studie av en bedrift hvor ansatte er medeiere*.
60. Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*: Abstrakt forlag, Oslo.

61. O'Reilly, C.A. og Anderson, J.C. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research*, 6(4), s. 290-298.
62. Palmer, B. (2011). *Is Qantas The World's Safest Airline?* Tilgjengelig fra: http://www.slate.com/articles/news_and_politics/explainer/2011/11/airline_safety_does_qantas_airlines_crash_free_record_make_it_th.html (Hentet: 15.03.2016)
63. Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget
64. *Rainman*. (1988). Metro Goldwyn Mayer, United States
65. Ramian, K. (2008). *Casestudiet i praksis*: Academica.
66. Rempel, J.K., Holmes, J.G. and Zanna, M.P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49(1), s. 95.
67. Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: a research note. *Accounting & Organizations and Society* 19(7). s. 629-635.
68. Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*: Fagbokforlaget.
69. Schoorman, F.D., Mayer, R.C. og Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2).
70. Schraeder, M., Becton, J.B. and Portis, R. (2007). A Critical Examination of Performance Appraisals. *Journal for Quality & Participation*, 30(1).
71. Simons, R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

72. Sogra, K. J., Shahid, A. I., og Najibullah, S. (2009). Organizational Outcomes of the Employees' Perceptions of Performance Appraisal Politics: A study on executive MBA students in Bangladesh. *South Asian Journal of Management* . 16(3). s.43.
73. Spremann, K. (1987). Agent and principal. *In Agency theory, information, and incentives*. Springer Berlin Heidelberg. s. 3-37.
74. Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), s. 16-26.
75. Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*: Gyldendal akademisk.
76. Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, *alliances and networks*. *Accounting, organizations and society*, 26(2), s. 161-191.
77. Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), s.377-396.
78. Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
79. Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, s. 411-427.

9. VEDLEGG

9.1 INTERVJU SKRIV

Hei, og hjertelig takk for at du ville stille til intervju i anledning min masteroppgave. Oppgaven har følgende problemstilling,

”Hvilken betydning har kontrollmekanismer for tillit i en organisasjon?”

Jeg vil i oppgaven forsøke å besvare hvilken sammenheng det eksisterer mellom kontrollmekanismer og tillit. Tidligere litteratur har klart å bevise en korrelasjon mellom disse begrepene, men det har likevel blitt viet lite forskning til å forklare de underliggende mekanismene bak fenomenet tillit. Jeg har i min oppgave valgt å sette kontrollmekanismer inn i Simons sitt ”levers of control” og Malmi & Brown 2008) sin styringspakke, og ut ifra disse konstruert et eget rammeverk.

I dette innledende intervjuet vil jeg ganske enkelt forsøke å holde en åpen dialog om hvordan selskapet stiller seg til disse formene for kontroll og hvordan det blir implementert, gjennomført og revidert. Videre vil jeg gå over til å stille noen spørsmål om tillitens relevans opp i det hele.

Hilsen

Andreas

9.2 INTERVJUGUIDE TIL MEDARBEIDERNE

Del 1. Demografi

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen?
3. Hva er dine hovedoppgaver?
4. Hvem rapporterer du til?

Del. 2. De ulike kontrollmekanismene (Simons, 2013; Malmi & Brown, 2008)

1. Kjenner du til hva et styringssystem er?
2. Kan du gi eksempler på kontrollmekanismer på din avdeling?
3. Synes du det er positivt at det finnes slike kontrollmekanismer på din avdeling?
Hvorfor? Hvorfor ikke ?
4. Er disse kontrollmekanismene en del av din hverdag? Enten positiv eller negativt?

Trossystem

1. Kjenner du til hvilke grunnleggende verdier bedriften har? Stiller du deg bak disse verdiene ?
2. Har du fått være med i utarbeidelsen av disse verdiene? Vet du om medarbeiderne har fått være med i denne prosessen?
3. Hvem tenker du har stått ansvarlig for å utarbeide disse verdiene ?
4. I hvilken grad føler du at disse verdiene overføres til arbeidspraksis?

Regler og prosedyrer

1. Kjenner du til noen interne regler og prosedyrer som blir kommunisert formelt av organisasjonen? (rules of conduct, etisk grunnregler osv)
 - a. Føler du at disse kan være med på å begrense ditt handlingsrom ?
 - b. isåfall på hvilken måte? Påvirker dette din tillit til ledelsen?
 - c. Har du noen påvirkningskraft på dette?
2. Føler du at dette benyttes for å sikre god forretnings skikk?
3. Føler du at dette benyttes for å begrense handlingsrommet og ”styre” de ansatte?
4. Mener du at det er for mye kontroll? Preger dette hverdagen?

- a. På hvilken måte?

Diagnostisk kontroll

1. Diagnostiske kontrollmekanismer er standardiserte mål, slik som antall salg per dag, antall timer på jobb osv.
 - a. Benyttes dette på din avdeling?
 - b. Har du eksempler
2. Føler du i så fall at det korrekt portretterer din innsats?
3. Hvem tror du står ansvarlig for å utarbeide disse målene?
 - a. Ble du inkludert?
4. Har det noen innvirkning på din tillit til ledelsen ? På hvilken måte?
5. Har ledelsen forståelse for dine arbeidsoppgaver? Og tror du at en leders manglende innsikt i ditt arbeidsområde fører til at du får mindre tillit til målingen?

Interaktiv kontroll

1. Den interaktive formen for kontroll krever en mer delaktig og inkluderende lederstil. Her vil lederen legge vekt på å gjøre seg synlig for de ansatte, og involvere seg på et dypere nivå i de ansattes arbeidsoppgaver
 - a. I hvilken grad benyttes dette på din avdeling?
2. Føler du at lederne fremstår mer kompetente ved denne formen for kontroll?
3. Føler du at en aktiv deltagelse blant lederne bygger tillit?
4. Er det lettere å kommunisere tanker og ideer oppover til ledelsen ved denne formen for kontroll, og har det en innvirkning på tillit?
5. Ser du på møter som en form for kontroll? I hvilken grad?
6. Tror du en mer aktiv form for oppfølging og deltagelse fører til mer tillit?
7. Føler du at det noen ulemper med den interaktive kontrollmekanismen?

Prestasjonsmåling

1. Hva legger du i begrepet prestasjonsmåling?
2. Kjenner du til noen former for prestasjonsmåling som benyttes på din avdeling?

3. I hvilken grad føler du at disse korrekt portretterer din arbeidsinnsats?
4. Hvem tror du står ansvarlig for å utarbeide disse prestasjonsmålene ?
5. Har du tillit til at disse prestasjonsmålene måler aktivitetene på en rett måte?
 - a. Hvorfor? Hvorfor ikke? Hva kunne vært gjort annerledes?
6. Benyttes det noen form for belønningssystem?
 - a. Føler du at disse belønningene er knyttet til din arbeidsinnsats?

Del 3. Interne sikkerhetsverktøy (Simons, 2013)

1. Interne kontrollverktøy stiller ikke krav til informasjon eller styring, eksempler på dette kan være krav om passord på datamaskin, rotering av arbeidsoppgaver og begrenset adgang til datasystemer. Har du noen eksempler på dette som benyttes spesifikt på din avdeling?
2. Har du vært inkludert i utviklingen av disse sikkerhetsverktøyene?
 - a. På hvilken måte?
3. Er det noen interne sikkerhetsverktøy som du føler er med på å hindre deg i hverdagen?
 - a. Hvorfor hindrer det deg?
 - b. Har du noen påvirkningskraft på disse?
 - c. Føler du at dette er rettmessig?
 - d. Er det noe som kan bli gjort annerledes?
 - e. Føler du at du blir hørt om du har forslag til forbedring?
4. Kan dette ses på som et tillitsbrudd?
5. Vet du om disse sikkerhetsverktøyene blir kontrollert av ledelsen?

Del 4. Kontrollmekanismer kan bli oppfattet som påtvunget eller omsorgsfull (Longenecker & Ludwig, 1990)

1. Tror du de ansatte oppfatter kontrollmekanismer som enten positive eller negative?
2. Er det noen former for kontrollmekanismer du forbinder med følgende:
 - a. Straffe / kontrollere
 - b. Eliminere ansatte
 - c. Oppmuntre ansatte til å forlate organisasjonen

3. Er det noen former for kontrollmekanismer du forbinder med følgende:
 - a. Holde ansatte motivert
 - b. Anerkjenne godt utført arbeid
 - c. Maksimere belønninger
 - d. Hjelpes ansatte som trenger det, enten på profesjonelt eller personlig plan
4. Føler du at prestasjonsmåling basert på diagnostiske kontrollmekanismer kan virke mer påtvunget enn interaktive? Er det noen former for kontroll du føler er mer påtvunget?
5. Har formålet med prestasjonsmålingen noen effekt? Føler du at kontrollmekanismer med negative konsekvenser er mer ødeleggende for tillit enn prestasjonsmålinger med positive konsekvenser? Belønningssystemet har for eksempel en positiv kontekst
6. Er det noe annet du vil tilføye her?

Del. 5. Måle tillit til ledelsen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)

1. I hvilken grad føler du at ledelsen har kompetanse på ditt arbeidsområde?
 - a. Hvorfor/i hvilken grad?
2. Føler du at din ledelsens prinsipper er på linje med dine egne?
 - a. Hvorfor/ i hvilken grad?
3. Føler du at ledelsen har et ønske om å fremme dine interesser?
 - a. Hvorfor/ i hvilken grad?

Del. 6. Åpne spørsmål

1. Ser du på tillit som viktig for organisasjonens suksess?
2. Hva er viktig for å bygge tillit i en organisasjon? Mener du det er slik i bedriften?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
3. Er det noen av de oppgitte kontrollmekanismene du føler kan bidra til bygge tillit?
4. Er det noen av de oppgitte kontrollmekanismene du føler kan bidra til å bryte ned tillit?
5. Hvilken betydning føler du kontrollmekanismer har for tillit?
6. Er det noe du vil legge til ?

9.3 INTERVJUGUIDE TIL LEDELSEN

Del 1. Demografi

1. Hvor lenge har du vært ansatt i den nåværende stillingen?
2. Hva er dine hovedoppgaver?
3. Hvem rapporterer du til?

Del. 2 styringssystemet (Malmi & Brown, 2008; Simons, 2013)

Forståelse av styringssystemet

1. Hva er din forståelse av et styringssystem ?
 - a. styringssystemets rolle i organisasjonen ?
2. Hvilken styringssystemer har dere i bedriften?
 - a. Mener du at dette er tilstrekkelig,
 - b. Er det andre styringssystemer du mener dere burde hatt? Isåfall hvorfor?

Trossystem

1. Har bedriften noen grunnleggende verdier? Ikke interessert i spesifikke verdier.
2. Er disse nedfelt i noen formelle dokumenter?
3. Hvem har utarbeidet disse verdiene? Har de ansatte vært med i denne prosessen?
4. Hvordan overføres disse til arbeidspraksis?
5. Hvordan følger dere opp om de ansatte følger disse verdiene?
 - a. Hva skjer hvis det er avvik?

Regler og prosedyrer

1. Har bedriften implementert noen formelle regler eller prosedyrer innad i organisasjonen som kan være med på å begrense nysgjerrigheten og søken etter nye løsninger blant de ansatte?
 - a. Slik som for eksempel, ”Operasjonelle retningslinjer” eller atferdsregler?

2. I hvilken grad benyttes dette til å sikre god forretnings skikk?
 - a. Har du eksempler?
3. I hvilken grad benyttes dette til å begrense muligheter og ”styre” de ansatte?
 - a. Har du eksempler?
4. På hvilken måte utarbeides disse kontrollmekanismene?
 - a. Er de ansatte inkludert?
 - b. Tror du de ansatte har kjennskap til disse? Forventes dette?
5. Hvordan praktiseres disse kontrollmekanismene i hverdagen?
 - a. Hvem har ansvaret for å følge opp at disse blir fulgt?
6. Hvordan behandles forslag til endringer fra de ansatte ? Er det noen rutiner for dette?

Diagnostiske kontrollmekanismer

1. I hvilken grad benyttes standardiserte mål som kontrollmekanisme? Slik som antall salg per dag eller en form for kundetilfredshet ratio?
2. Hvordan blir det brukt i organisasjonens daglige drift?
 - a. hvor ofte følges det opp?
 - b. Hvem følger det opp?
3. Hvem står ansvarlig for å utarbeide målene for kontrollmekanismen?
 - a. Deltar de ansatte i denne prosessen?
 - b. Hvorfor/ Hvorfor ikke?
4. Hva om arbeidsoppgavene til medarbeiderne er for kompleks?
5. Hva vil du si er hovedformålet med den denne kontrollmekanismen?
6. Mener du denne formen for kontroll er effektiv? Er det noe som kunne blitt gjort annerledes? Hva føler du er fordelene med denne formen for kontroll?
7. Tror du de ansatte har tillit til måten kontrollen utøves?
8. Er det noen faktorer ved denne kontrollmekanismen du tror vil kunne lede til mistillit blant de ansatte?

Interaktive kontrollmekanismer

1. Benyttes dette aktivt på din avdeling?
 - a. Benyttes det bevisst som en kontrollmekanisme?
2. Varierer dette mye fra avdeling til avdeling?

3. Er det noen avdelinger som er mer egnet for denne typen kontroll? Vil for eksempel avdelinger med lavere kompleksitet ha en høyere grad av denne formen for kontroll?
4. Mener du at denne formen for styring bidrar til større grad av tillit mellom ansatte og ledelsen? Hvorfor, Hvorfor ikke?
5. Er det noe mer du tenker på her?

Prestasjonsmåling

1. Benyttes det på din avdeling? Hvordan benyttes dette?
2. Er det satt i verks noen tiltak for å sikre at prestasjonsmålene måler korrekte variabler?
 - a. Hva er gjort? Hvem har utarbeidet disse tiltakene? Har de ansatte fått delta?
3. Tror du de ansatte har tillit til at prestasjonsmålene er korrekte? Hvorfor/ hvorfor ikke?
4. Hvordan følges resultat av prestasjonsmål opp?
 - a. Mellomledere? Toppledere?
5. Benyttes det noen form for belønningssystem?
 - a. Hvem har stått ansvarlig for å utarbeide disse?
 - b. Inkluderes toppledelsen?

Interne sikkerhetsverktøy

1. Har du noen eksempler fra din avdeling ?
2. Hvem er ansvarlig for å implementere dette? Har de ansatte vært med i denne prosessen?
3. Har de ansatte noen påvirkningskraft på dette?
4. Tror du disse formene for kontroll kan bidra til å bygge mistillit? Eller at det utelukkende skaper trygghet?
5. Benyttes det kontrollmekanismer for å undersøke om de ansatte følger disse verktøyene?

Del 3. Styringssystemet og tillit (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)

Åpne spørsmål

1. Ser du på tillit som sentralt for at organisasjonen skal lykkes?
 - a. På hvilken måte?
2. Hva gjør du som leder for å øke de ansattes tillit til deg selv ?
3. Tror du de ansatte har innsikt i hvem som står ansvarlig for å utarbeide de ulike kontrollmekanismene?
4. Hvilken påvirkning tror du ulike kontrollmekanismer har på de ansattes tillit til ledelsen? Eksempler?
5. Tror du de ansatte oppfatter kontrollmekanismer mer påtvunget enn andre?
6. Benytter bedriften seg bevisst av enkelte kontrollmekanismer for å bygge tillit?
7. Hvordan kommuniseres det informasjon ned til de ansatte?
 - a. Noen faste kanaler?