

Rena

Kristina Othilie Bakken Botngård

Andrea Foss

Masteroppgave

En studie av ansattes engasjement i en virksomhet
som implementerer dynamisk
virksomhetsstyring

A study of employee engagement in an organization while
implementing an adaptive management model

Master i økonomi og ledelse med spesialisering i økonomistyring

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Masteravhandlingen representerer 30 studiepoeng, og markerer slutten på vår mastergrad i økonomi og ledelse, med fordypning i økonomistyring, ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Vi har vært innom utrolig mange temaer om hva vi skulle skrive om, før vi endelig landet på et tema som vi føler er både dagsaktuelt og interessant.

Endringer i virksomheters økonomistyring har vært et sentralt tema i løpet av den 2-årige mastergraden, og innenfor dette tema har spesielt dynamisk virksomhetsstyring vekket vår interesse. I søket etter noe mer konkret å rette problemstillingen mot, dukket engasjement opp, og viste seg å være et populært, men mye omstridt tema innen litteraturen. Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men også lærerikt, spennende, og interessant.

Vi vil gjerne takke familie, venner og samboere for oppmuntrende ord, forståelse og støtte i løpet av denne prosessen. Videre vil gi en stor takk til vår veileder Mikael Johnson, for gode råd og tilbakemeldinger i forbindelse med oppgaven. Vi ønsker også takke Norsk Tipping, spesielt Alf Eldar Bergset og Stein Willy Andreassen for alt de har bidratt med i forbindelse med studien. Dette har vi satt stor pris på.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele denne prosessen.

Hamar, 9. mai 2018

Andrea Foss

Kristina O. B. Botngård

Sammendrag

Denne masteroppgaven søker å forstå hva som påvirker ansattes engasjement når virksomhetsstyringen endres fra å fokusere på statiske budsjetter, til å tilnærme seg virksomhetsstyringen på en mer fleksibel og tilpasningsdyktig måte, der budsjettet blir satt på sidelinjen, også kalt dynamisk virksomhetsstyring.

Aktualiteten for studiens problemstilling baseres på etterspørselen etter mer forskning på virksomheter som har valgt en dynamisk tilnærming til virksomhetsstyringen, og utfordringer knyttet til dette. Videre eksisterer det et gap i forskningen på engasjement, spesielt knyttet til hva som forårsaker engasjement. Flere virksomheter opplyser at de ikke er fornøyd med tradisjonell virksomhetsstyring med budsjetter, i tillegg til at virksomheters utfordringsbilde for å kunne tilpasse seg endringer inneholder stadig økende referanser til ansattes engasjement.

I denne masteravhandlingen har vi valgt en kvalitativ, eksplorerende og induktiv fremgangsmåte. Forskningsdesignet har vært en casestudie, der vi har benyttet halvstrukturerte dybdeintervjuer og dokumentdata, for å samle inn relevant informasjon. Videre har vi avgrenset studien mot én virksomhet, Norsk Tipping, og utvalget har bestått av 14 ansatte, med forskjellige roller i virksomheten, som i ulik grad har blitt påvirket i overgangen til dynamisk virksomhetsstyring.

Resultatet fra studien bidrar til innsikt knyttet opp mot kritikken mot tradisjonell virksomhetsstyring tuftet på budsjetter, og behovet for en dynamisk styringsmodell. Videre kommer det frem at dynamisk virksomhetsstyring tilrettelegger for et arbeidsmiljø som kan fremme ansattes engasjement, og denne studien identifiserer i hovedsak tre faktorer som kan påvirke ansattes engasjement; *begrepsforståelse*, *autonomi* og *relevans*. Studien samsvarer i stor grad med resultater fra lignende studier, og underbygger behovet for en mer fleksibel tilnærming til virksomhetsstyringen, og bekrefter noe av kritikken mot tradisjonell virksomhetsstyring. Samtidig som den belyser potensielle drivere av engasjement. For andre virksomheter, kan resultatene i studien tilby andre virksomheter en bevissthet rundt hvilke jobbrelevante faktorer som legger til rette for å fremme ansattes engasjement, og samtidig gi en oppfattelse av hvilke elementer som er viktige å fokusere på om man ønsker å gjøre endringer i virksomhetsstyringen.

Abstract

The purpose of this master thesis is to get a deeper understanding of what influences employee engagement when an organization changes its focus from static budgets, towards a management model which is more flexible and adaptable.

The topical interest in this study is based on the demand for further research on organizations that have chosen an adaptive management model, and the challenges it entails. In addition, it currently exists a research gap on engagement, especially associated with the causes of engagement. Many organizations convey resentment towards traditional management control systems with strict budgets; in addition the challenge to adapt to rapid changes in their environment contains increasing references favouring employee engagement.

This master thesis is a qualitative case study, based on an explorative and inductive approach. In order to collect data, we have practiced semi structured in-depth interviews and collected additional documents, in order to gather adequate information. We have limited our study to one single organization, Norsk Tipping, and the selection of informants have consisted of 14 employees, each with different positions within the company, and whom to various extent have been impacted by the change in the company's management model.

The results from the study contribute to additional knowledge associated with traditional management controls systems, and add to the increased need for an adaptive management model. It also emerges that an adaptive management model accommodates a work environment capable of influencing employee engagement; *conceptual understanding*, *autonomy* and *relevance*. This study is in accordance with previous studies, and validates the need for a more flexible approach towards management control systems, and confirms some of the harsh critique budgets have endured in recent years. While at the same time illustrate potential factors related to employee engagement. We assume these results can offer other organizations an awareness of certain work-related aspects that can accommodate and potentially increase employee engagement, while simultaneously give an understanding of which key elements they should focus on, should they wish to change their management model.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INNLEDNING	8
1.1 TEORETISK BAKGRUNN OG FORMÅL	8
1.2 MÅL OG HOVEDPROBLEMSTILLING.....	10
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	13
2. TEORI	14
2.1 ENDRINGER I VIRKSOMHETSSTYRINGEN	14
2.1.1 Tradisjonell virksomhetstyring med budsjetter	15
2.1.2 Kritikk mot budsjettet	16
2.2 BEHOV FOR DYNAMISK VIRKSOMHETSSTYRING	18
2.2.1 Beyond Budgeting	19
2.3 ENGASJEMENT.....	21
2.3.1 To teoretiske retninger innen forskning på ansattes engasjement.....	23
2.3.2 Dynamisk virksomhetstyring og ansattes engasjement	25
2.3.3 Ansattes engasjement	26
2.4 KONSEPTUELL MODEL.....	27
2.4.1 Oppsummering	28
3. METODE	29
3.1 VITENSKAPLIG STÅSTED.....	29
3.2 FORSKNINGSMETODE	30
3.3 FORSKNINGSDSIGN	32
3.4 UTVALG	33
3.5 DATAINNSAMLING	35
3.5.1 Intervju.....	36
3.5.2 Dokumentdata	37
3.6 INTERVJUGUIDEN	37
3.7 DATAANALYSE.....	39
3.8 TROVERDIGHETSDISKUSJON	41
3.9 REFLEKSJON OVER EGEN ROLLE SOM FORSKER OG ETISKE PROBLEMSTILLINGER	44
4. NORSK TIPPING	46
5. RESULTATER	47
5.1 BAKGRUNN FOR ENDRINGEN	47
5.1.1 Hva går den nye virksomhetsmodellen ut på.....	48
5.1.2 Generelt inntrykk av endringsprosessen	49

5.2	FUNN.....	50
5.2.1	<i>Hvordan opplever ansatte endringen i virksomhetsstyringen?</i>	50
5.2.2	<i>Oppfatter ansatte et behov for dynamisk virksomhetsstyring?</i>	53
5.2.3	<i>Hvilke arbeidsforhold påvirker ansattes engasjement?</i>	56
5.2.4	<i>Resultatet av datainnhenting</i>	58
6.	DISKUSJON	60
6.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER	60
6.2	HVA PÅVIRKER ANSATTES ENGASJEMENT I EN VIRKSOMHET SOM IMPLEMENTERER DYNAMISK VIRKSOMHETSSTYRING.....	61
6.2.1	<i>Hvordan opplever ansatte endringen i virksomhetsstyringen?</i>	63
6.2.2	<i>Oppfatter ansatte et behov for dynamisk virksomhetsstyring?</i>	65
6.2.3	<i>Hvilke arbeidsforhold påvirker ansattes engasjement?</i>	66
6.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	68
7.	KONKLUSJON	70
7.1	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	72
	LITTERATURLISTE	74
	VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV	82
	VEDLEGG 2: SAMTYKKEEKLÆRING	84
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	85
	VEDLEGG 4: INTERVJUSPØRSMÅLENE TILKNYTNING TIL DELPROBLEMSTILLINGENE	87
	VEDLEGG 5: OVERSIKT OVER INFORMANTENE	89
	VEDLEGG 6: MELDESKJEMA TIL NSD	91
	VEDLEGG 7: TILBAKEMELDING FRA NSD	96

Figurliste:

Figur 1: Beyond Budgeting – the adaptive management model (BBRT, 2016)	20
Figur 2: Studiens forskningsmodell	27
Figur 3: Dynamisk virksomhetsstyring i Norsk Tipping.....	48
Figur 4: Faktorer som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring.....	58

1. Innledning

Hensikten med denne studien er å forstå ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring. Nærmere søker vi å finne ut hvordan ansattes engasjement blir påvirket når en virksomhet går fra tradisjonell virksomhetsstyring og over til en dynamisk styringsmodell, der det rettes fokus mot fleksibilitet og innovasjon, samt at ansatte blir mer involvert i virksomhetsstyringen gjennom økt tillit i utførelsen av egne arbeidsoppgaver. I denne delen av oppgaven presenterer vi bakgrunnen for valg av tema, deretter legger vi frem vår problemstilling, og hvordan denne studien kan bidra innenfor både teori og praksis.

1.1 Teoretisk bakgrunn og formål

For de fleste organisasjoner har omgivelsene de opererer i blitt mer dynamiske, uforutsigbare og turbulente (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2016), noe som fører til at driften av virksomheten i mindre grad kan planlegges (Bogsnes, 2012). For å kunne tilpasse seg sine omgivelser, må virksomhetsstyringen bli mer fleksibel og dynamisk (Daum, 2002). Begrepet *dynamisk* kan defineres som en «kontinuerlig og produktiv aktivitet» (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Behovet for dynamisk virksomhetsstyring oppstår på grunn av uforutsigbarhet i virksomhetens eksterne omgivelser (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Dynamikk i organisasjoner har i nyere tid blitt knyttet til utforming og bruk av interne styringssystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Dynamisk virksomhetsstyring handler blant annet om å skape forpliktelse, ved å gi dyktige og engasjerte mennesker myndighet og evne til å ta raske beslutninger i deres lokale markeder, som igjen vil oppfordre til at de handler ansvarlig, svarer på de trusler og muligheter de står overfor, og med ett øye på konkurransedyktig ytelse, vil levere konsistente resultater (Hope & Fraser, 2003a). Behovet for dynamisk virksomhetsstyring har også sitt utspring fra kritikk mot tradisjonell virksomhetsstyring (Bogsnes, 2016; Hope and Fraser, 1997; Hope and Fraser 2003a; Wallander, 1999). Tradisjonell virksomhetsstyring går i stor grad ut på å bruke styringsverktøy slik som budsjetter for å administrere en virksomhet, og kontrollere ansattes atferd (Jensen, 2001; 2003), og har i lang tid vært det dominerende instrumentet for styringskontroll (Østergren & Stensaker, 2011).

Et *budsjett* defineres som; «en detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig tidsperiode» (Hoff, 2010, s.313). Det har blitt sterkt kritisert for å være internt orientert, et hinder for kreativitet og innovasjon, og ikke i stand til å gi nødvendig dynamikk til organisasjoner, slik at de kan konkurrere i et uforutsigbart miljø (Hope & Fraser, 1997). Arbeidsgivere som søker konkurransefortrinn må derfor lære å fremme arbeidsforhold som vil fremme engasjement og drive frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014). Å forstå hvilke elementer som legger til rette for ansattes engasjement, kan øke sannsynligheten for å sikre bærekraftig, konkurransedyktig ytelse (Heyns & Rothmann, 2017).

Ansattes engasjement kan defineres som den ansattes forhold til organisasjonen, i form av en refleksjon av sin investering av kognitive, emosjonelle og fysiske energier som forfordeler både den ansatte og organisasjonen (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; Rich, Lepine & Crawford, 2010; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002; Shuck, 2011; Shuck & Wollard, 2010). Den økende interessen for engasjement er drevet av håp om at forbedring av medarbeidernes engasjement i arbeidet kan få en betydelig positiv innvirkning på organisasjonens resultater og medarbeideres ytelse og læring (Macey & Schneider, 2008; Shuck, Reio, & Rocco, 2011; Shuck & Wollard, 2010, Eldor, 2016).

Det å sette restriktive budsjetter for å oppnå ønsket atferd, er dermed ikke en god vurdering for å motivere ansatte til å yte på best mulig måte i forhold til virksomhetens langsiktige behov (Kuvaas, 2016; Otley, 2003). Hos mange virksomheter i dag, har budsjettering blitt mer en barriere enn en støtte for god ytelse, noe som i stedet hindrer virksomheten i og nå sitt fullstendige potensiale (Bogsnes, 2016). Noen virksomheter har dermed gjort endringer i sine styringssystemer, og bruker ikke lenger budsjetter som en kontrollmekanisme for atferd (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003a; Wallander, 1999). Å implementere nye fleksible kontrolltyper, som ikke fokuserer på allerede satte mål, slik budsjettet gjør, vil gi et bedre bilde av det faktiske resultatet til virksomheten (Merchant & Otley, 2007). På denne måten vil det bli mer motiverende for ansatte, ettersom det er mer fokus på det som skjer nå, og ikke opp imot mål som er satt, som ikke lenger er relevante (Merchant & Otley, 2007).

Heyns og Rothmann (2017) mener at bruken av tradisjonelle overvåkings- og kontrolltiltak og en streng ovenfra-og-ned ledelsestilnærming ikke er nyttig for å skape et motiverende arbeidsklima, da det virker mer gunstig å dyrke arbeidsforhold som oppmuntrer til mellommenneskelig forhold som tillit og ansattes selvstyre, ved å oppfordre dem til å stille

spørsmål, snakke og handle fritt. I studien deres kom det blant annet frem at autonomi fremmer engasjement (Heyns & Rothmann, 2017). *Autonomi* defineres som «opplevd tillit og kontroll over eget arbeid» (Lai, 2016, s.166).

Kritikken av budsjettet som styringsverktøy har ført til en alternativ styringsfilosofi kalt Beyond Budgeting. Hensikten med Beyond Budgeting er ikke nødvendigvis å fjerne budsjettet helt, men å skape organisasjoner som er mer fleksible og humane, og som er bedre rustet til å yte bedre i markedet, der ansatte er mer involvert i virksomhetsstyringen (Bogsnes, 2016). Ettersom behovet for fleksibilitet har økt, er det flere selskaper som har valgt å styre etter Beyond Budgeting-filosofien, blant annet Statoil, Telenor, Statkraft, Google, Toyota og Volvo (Bogsnes, 2012).

1.2 Mål og hovedproblemstilling

Til tross for den krasse kritikken, er det allikevel få bedrifter som har valgt å gå over til virksomhetsstyring der budsjettene ikke er hovedfokuset (Johansen & Madsen, 2013), og internasjonale studier tilsier at spredningen av Beyond Budgeting er lav (Libby & Lindsay, 2009), selv om mange er misfornøyde med hvordan virksomheten styres med budsjetter (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003a; KPMG, 2015), og mange planlegger å iverksette tiltak for å forbedre sine budsjetteringssystemer for å overvinne noe av denne felles kritikken (Libby & Lindsay, 2009).

Virksomheters utfordringsbilde for å kunne tilpasse seg stadig endringer i omgivelsene, har ført til at litteraturen om ansattes relasjoner til sin virksomhet inneholder stadig økende referanser til konseptet engasjement (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Eldor & Harpaz, 2016; Macey & Schneider, 2008; Rothbard & Patil, 2010; Shuck & Wollard, 2010). En virksomhet som implementerer en dynamisk virksomhetsstyring, oppfordrer til kreativitet og innovasjon, altså arbeidsforhold som fremmer engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014), og vil gi et bedre bilde av det faktiske resultatet til virksomheten (Merchant & Otley, 2007).

Ansattes engasjement har blitt et av de mest populære temaene innenfor ledelse (Saks & Gruman, 2014), og har fått stor fokus innen forskning og praksis over hele verden (Bakker & Leiter, 2011), men til tross for mye forskning på emnet engasjement, finnes det hull i den nåværende kunnskapen (Saks, 2006), og man vet fortsatt ikke helt hva som forårsaker

ansattes engasjement (Saks & Gruman, 2014). Noe av årsaken til dette er at det for det meste har blitt benyttet spørreundersøkelser i forskningen på ansattes engasjement, med det formål å samle de enkelte resultatene i generelle trender (Heyns & Rothmann, 2017; May, Gilson & Harter, 2004; Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2002). Dette tross for at det er enighet om at engasjement er en konstruksjon på individnivå (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Wagner & Harter, 2006; Shuck & Wollard, 2010), og bør forstås bedre ut fra hver enkelt persons, enhetens og teamets perspektiv (Harter et al., 2002; Wagner & Harter, 2006). Videre er det er veldig få studier som har benyttet seg av en kvalitativ tilnærming (Kahn, 1990). Kvalitative data vil kunne gi større innsikt i perspektivet til de som opplever engasjement og en bedre forståelse av hva den består av (Madden & Bailey, 2017; Robertson-Smith & Markwick, 2009). Mer forskning er nødvendig med hensyn til å forstå driverne av ansattes engasjement (Paul, 2012).

Det er lite forskning på dynamisk tilnærming til virksomhetsstyring, og potensielle utfordringer knyttet til denne nye måten å drive virksomhetsstyringen på (Østergen & Stensaker, 2011), og det er begrenset med studier på virksomheter som har implementert dynamisk virksomhetsstyring i praksis (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Noe som indikerer at dette er et område det bør forskes mer på, da det har vist seg at behovet for en mer fleksibel styringsmodell har økt (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003a).

Ut ifra dette har vi identifisert et behov for forskning som søker å forstå driverne bak ansattes engasjement i et arbeidsmiljø som legger til rette for å fremme ansattes engasjement, dynamisk virksomhetsstyring. Videre er det tydelig gap i kvalitativ forskning på ansattes engasjement, og forskning som kan gi et større innblikk i driverne bak ansattes engasjement for å forstå hva som forårsaker ansattes engasjement. På bakgrunn av behovet for fleksibel virksomhetsstyring, og at spredningen av dette er lav, og at det eksisterer en etterspørsel etter forskning på virksomheter som har tatt i bruk dynamisk virksomhetsstyring, ønsker vi å bidra med dette i vår studie, ved og spesifikt se på hvordan ansattes engasjement blir påvirket ved overgang fra tradisjonell virksomhetsstyring til dynamisk virksomhetsstyring.

Vi ser et behov for å bedre forstå driverne som påvirker ansattes engasjement, og hvordan dette forholder seg i en virksomhet som endrer sin styringsmodell til å bli mer fleksibel, og ut ifra diskusjonen ovenfor foreslår vi følgende problemstilling:

«Vi vil forstå hva som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring?»

Vi deler opp problemstillingene, som danner fundamentet for denne studien, i følgende delproblemstillinger:

- 1) Hvordan opplever ansatte endringen i virksomhetsstyringen?
- 2) Oppfatter ansatte et behov for dynamisk virksomhetsstyring?
- 3) Hvilke arbeidsforhold påvirker ansattes engasjement?

Bidrag og relevans av denne studien er i første omgang basert på et generelt behov for forskning innenfor virksomheter som har implementert dynamiske styringsprosesser, og utfordringer knyttet til dette (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Østergen & Stensaker, 2011). Videre søker vi å studere driverne av engasjement i en spesifikk kontekst, som kan bidra til å gi en større innsikt i forståelsen av ansattes engasjement (Madden & Bailey, 2017; Paul, 2012; Saks & Gruman, 2014). Dette gjøres ved å gå ned på individnivå, som kan gi bedre forståelse av hva som driver engasjementet til den enkelte ansatte i virksomheten (Harter et al., 2002; Robertson-Smith & Markwick, 2009; Wagner & Harter, 2006), da dette er noe som mangler innen forskning på ansattes engasjement. Videre belyser vi sammenhengen mellom dynamisk virksomhetsstyring og ansattes engasjement, som tidligere ikke har blitt behandlet i en empirisk sammenheng, selv om begge er linket opp mot virksomhetens konkurransedyktighet, og er relevante for å stimulere både virksomheten og den ansattes fulle potensiale.

For å belyse dette, er studiens kontekst satt til én virksomhet, Norsk Tipping, som er i prosessen for å gå over til dynamisk virksomhetsstyring, med nye måter å arbeide på for å møte raske endringer og innovasjonsbehov. Ved å sette konteksten til en virksomhet som er i en endringsprosess fra tradisjonell til dynamisk virksomhetsstyring, håper vi med denne studien å kunne senke barrieren for å ta i bruk dynamiske styringssystemer hos andre virksomheter, og samtidig gi en bevissthet i hva som forårsaker ansattes engasjement i en slik setting. Gjennom å belyse individets oppfatning av engasjement i en slik kontekst, håper vi å kunne bidra til den eksisterende forskningen på ansattes engasjement ved å gi innsikt i hva som driver engasjementet til den enkelte ansatte i en virksomhet med dynamisk virksomhetsstyring.

1.3 Oppgavens struktur

Masteravhandlingen er bygget opp gjennom sju hovedkapitler. I teorikapittelet tar vi for oss relevant litteratur for studien, og hvordan dette behandles for å belyse delproblemstillingene. I metodekapittelet gjør vi rede for de forskningsmessige valgene som har blitt gjort i forhold til å besvare studiens problemstilling. Det innebærer en presentasjon og redegjørelse for ulike forskningsvalg, samt en vurdering av studiens troverdighet, og etiske problemstillinger vi har tatt stilling til. Deretter følger en kort beskrivelse av virksomheten der vi har valgt å gjennomføre studien. I resultatkapittelet gjør vi rede for funn i studien, opp i mot studiens forskningsspørsmål. Videre i kapittelet for diskusjon gjennomgår vi funnene i lys av teorien som ble presentert tidligere, i tillegg til å belyse teoretiske og praktiske implikasjoner. I det avsluttende kapittelet gjør vi en oppsummering, svarer på forskningsspørsmålene og problemstillingen for oppgaven, samt at vi presenterer ulike begrensinger for studien, og foreslår områder for videre forskning.

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss det teoretiske fundamentet som legges til grunn for å besvare delproblemstillingene. Vi begynner med å gi et innblikk i virksomhetsstyrings utvikling, der budsjettet har vært i fokus i lang tid, men som i senere tid har blitt sterkt kritisert for og ikke lenger være relevant. Dette danner grunnlaget for vårt fokus på dynamisk virksomhetsstyring, som er et sentralt tema hos mange virksomheter i dag, og gir konteksten vi har valgt å se på fenomenet ansattes engasjement i. Videre vil vi gjøre rede for engasjement før vi kobler dynamisk virksomhetsstyring og ansattes engasjement sammen, som til slutt gir en konseptuell modell for studien, forankret i teorien vi har presentert.

2.1 Endringer i virksomhetsstyringen

Økonomistyring bidrar med informasjon som er ment å være nyttig for at lederne i virksomheten skal utføre sine jobber, og samtidig bistå virksomheten med å utvikle seg og opprettholde et levedyktig atferdsmønster (Otley, 1999). Dermed, som Anthony og Govindarajan (2007) påpeker, er hensikten med økonomistyring å påvirke atferden til aktørene i virksomheten, slik at de kan oppfylle sine strategier. Dette involverer en rekke aktiviteter, blant annet planlegging, koordinering av aktiviteter, formidling av informasjon, evaluering av informasjon, avgjørelser om hvilke tiltak som skal tas, og vil på denne måten påvirke atferden til individene i en virksomhet (Anthony & Govindarajan, 2007), slik at virksomheten oppnår sitt formål (Otley, 2003).

Utviklingen innen virksomhetsstyring har gått fra å vurdere virksomheten basert på intern finansiell informasjon, til å benytte seg av flerdimensjonale måleenheter, som tar for seg både interne og eksterne faktorer, og ser på både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål for å øke verdiskapningen (Bjørnenak, 2010). Denne utviklingen har oppstått fordi man har innsett at finansielle målinger alene ikke er tilstrekkelig for å drive virksomheten effektivt, og har ført til et økt fokus på ikke-finansielle måltall, som et komplement til de finansielle måltallene (Otley, 2007). Denne utviklingen har oppstått blant annet gjennom Relevans Lost-debatten, som ble startet av Thomas Johnson og Robert Kaplan på slutten av 80-tallet (Bjørnenak, 2010). Her kritiserte de styringssystemene for å ikke lenger produsere relevante styringsdata for virksomheten, som burde moderniseres for å

møte stadige endringer i omgivelsene, knyttet til konkurrenter, teknologi og ledelsesbehov (Bjørnenak, 2010). Johnson og Kaplan (1987) konkluderte med at hvis virksomheter feiler i å skape moderniseringer i regnskapssystemene sine, vil deres evne til å effektivisere og konkurrere mot andre bedrifter forsvinne. Et av de sentrale problemene knyttes til manglende kunnskap om hva man tjener penger på (Bjørnenak, 2010). Noe som førte til mer avanserte kalkyler og prestasjonsmålingssystemer som Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), Target Costing og Economic Value Added (EVA), og litt senere kom fokuset på ikke-finansielle nøkkeltall, introdusert gjennom balansert målstyring (BMS) (Bjørnenak, 2010). Det sentrale fokuset i den andre delen av Relevans Lost-debatten er kritikken av tradisjonell budsjettering (Bjørnenak, 2010). Kritikken av budsjettet startet egentlig lenge før Relevance Lost-debatten til Johanson og Kaplan, men har ikke blitt skjenket like mye oppmerksomhet før i nyere tid (Bjørnenak, 2010). Det begynte da Jan Wallander ble administrerende direktør i Svenska Handelsbanken i 1970 (Bjørnenak, 2010). Det første han gjorde var å fjerne budsjettene (Bjørnenak, 2010). Inspirert av prognoser, og hvor lite nøyaktig de var, kritiserte han budsjettet for å hindre ledelsen i å håndtere endringer og hull i markedet (Wallander, 1999). Dette har blant annet banet vei for ledelsesfilosofien Beyond Budgeting, som også er kritisk til budsjettet som styringsverktøy (Bogsnes, 2016).

2.1.1 Tradisjonell virksomhetsstyring med budsjetter

Tradisjonell virksomhetsstyring er knyttet til strenge hierarkiske strukturer, der ledere utfører ovenfra-og-ned kommando og kontroll for å maksimere virksomhetens profitt, gjennom effektive og standardiserte prosesser (Bogsnes, 2016). Som styringsverktøy gir budsjettet et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig tidsperiode (Hoff, 2010; Horngren, Datar & Rajan, 2015), og blir brukt som et finansielt verktøy, for å sikre at virksomheten følger den planen som er utarbeidet (Otley, 2007). De fleste virksomheter bruker budsjettet som et verktøy for ordnet styring (Otley, 2007), gjennom detaljert planlegging og kontroll angis inntekter og utgifter som er planlagt, og dekker vanligvis ett år av gangen (Anthony & Govindarajan, 2007). Det betyr at i en budsjettprosess så planlegger man hva som skjer langt frem i tid, basert på hva man tror kommer til å skje (Wallander, 1999). Ofte ved å så se på generelle trender i etterspørsel, priser, valutakurser, lønnsutvikling og kostander, for å budsjettere innenfor de forskjellige postene i budsjettet (Wallander, 1999). Denne måten å drive virksomhetsstyring på har i lang tid vært det dominerende instrumentet for styringskontroll (Østergren & Stensaker, 2011), men har høstet kritikk for å

ikke lenger være et relevant styringsverktøy for å oppnå virksomheten sine formål (Bogsnes, 2012; Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Kuvaas, 2016; Lem, 2009; Merchant & Otley, 2007; Otley, 2003; Wallander, 1999). Hovedmålet for enhver virksomhet vil alltid være å få ledere og ansatte til å handle på en måte som best gagnar virksomheten (Otley, 2003; Scapens, 2006), men ut ifra dagens behov kan det se ut til at et budsjettregime ikke kan levere i tråd med hva virksomheten faktisk har behov for (Bogsnes, 2012; 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Hope & Fraser 2003b; Kuvaas, 2016; Otley, 2003; Wallander, 1999).

2.1.2 Kritikk mot budsjettet

Budsjettet har tradisjonelt vært et av de viktigste styringsverktøyene i bedrifter og organisasjoner, men har i senere tid blitt kritisert for å være statisk, ineffektivt, arbeidskrevende (Grønnrevet & Østergren, 2008), og er for svak til å gi informasjon om virksomhetens eksterne aktiviteter (Lindvall, 2011). Den tradisjonelle budsjettprosessen kan fremskaffe mye informasjon, men det er ikke nødvendigvis god styringsinformasjon som fremskaffes (Lem, 2009). Man tvinges dermed til å tro at historien gjentar seg, men det er ikke tilfellet (Lem, 2009; Wallander, 1999). Samtidig er det slik at stadig flere virksomheter opplever stor uforutsigbarhet, og når usikkerheten knyttet til budsjettparameterne blir for store, gir de liten verdi (Lem, 2009). Dette skjer fordi budsjettet ikke kan vise at noe nytt kommer til å skje, fordi man ikke har mulighet til å forutse noe som man ikke har noen tidligere erfaring med (Wallander, 1990). Denne kritikken har blant annet ført til utsagn som påstår at budsjettet umyndiggjør ledelsen, hindrer informasjonsdeling, og bremser responsen til endringer i omgivelsene (Hope & Fraser, 2003b). Videre oppsummerer Bogsnes (2016) en rekke problemene knyttet til tradisjonell budsjettering;

- **Svake lenker til strategi** fordi strategien og budsjettet er utviklet i isolerte prosesser, forenklet av ulike funksjoner uten mye gjensidig respekt og kontakt.
- **En svært tidkrevende prosess** fordi budsjettering bruker utrolig mye tid og energi, både når det blir gjort og når det følges opp.
- **Stimulerer til uetisk atferd** gjennom «gaming», føyelighet og skjulte agendaer som normalt ikke ville blitt akseptert. Dette ses på som normalt og uunngåelig i et budsjettregime.
- **Forutsetninger blir raskt utdatert** da de fleste av budsjettforutsetningene ofte vil vise seg å være feil.

-
- **Gir illusjon av kontroll** fordi ressursbruken går i tråd med budsjettet, men det er ikke sikkert at det er den optimale måten å bruke de gitte ressursene på. Det meste av kontrollene i budsjettet gir ingenting annet enn illusjoner av kontroll.
 - **Beslutninger gjøres for høyt opp i systemet:** Manglende autonomi styrker beslutninger ovenpå, men gjør dem ofte verre, ikke bedre.
 - **Forhindrer de riktige tingene i å bli gjort:** «Jeg kan ikke gjøre det som er åpenbart, fordi det ikke er i budsjettet mitt».
 - **Fører til at feil ting blir gjort:** baksiden er folk som gjør det de ikke burde, fordi det er i budsjettet: «bruk det eller mister det»
 - **Verden slutter 31. desember:** Budsjettåret skaper kortsiktighet og en start/stopp rytme, som ofte er kunstig fra et forretningsperspektiv.
 - **Et språk som er dårlig egnet for prestasjonsevaluering:** det å «oppnå budsjettet» er en smal og ofte meningsløs måte å definere ytelse på.

Virksomheter med stor grad av kommando og kontroll er sentraliserte og ufleksible, og har vanskeligheter med å konkurrere i denne verden, som krever rask tilpasning, kontinuerlig innovasjon og kundedeltakelse (Hope, Bounce & Röösl, 2011). For å utvikle konkurransetrukk bør virksomhetsstyringen heller fokusere på tjenester, innovasjon, ansatte, kunder og samarbeidspartnere (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Hope et al., 2011). Problemet med budsjettet bunner i at det er for statiske og ikke tar høyde for at uventede hendelser kan oppstå (Wallander, 1999), blant annet så hevder Jensen (2001; 2003) at en konsekvens at bruk av budsjettet forvrenger insentiver og motiverer ansatte til å handle på måter som går i mot virksomhetens interesse. Flere og flere bedrifter blir derfor tiltrukket av ideen om å bryte fri fra denne budsjettindefiserte årlige prestasjonsfellen (Hope & Fraser, 2003a). Det også på bakgrunn av at budsjetteringsprosessen er for lang, for dyr og gir liten verdi, noe som fører til at den mislykkes i å takle nåværende konkurransedyktige krav og fører til dysfunksjonell oppførsel (Hope & Fraser, 2003a). Det å sette restriktive budsjetter for å oppnå ønsket atferd, er dermed ikke en god vurdering for å motivere ansatte til å yte på best mulig måte i forhold til virksomhetens langsiktige behov (Kuvaas, 2016; Otley, 2003).

Til tross for den krasse kritikken, er det allikevel få bedrifter som har valgt å gå over til dynamisk virksomhetsstyring (Libby & Lindsay, 2009; Johansen & Madsen, 2013), selv om mange er misfornøyde med hvordan virksomheten styres med budsjetter (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016; KPMG, 2015), og mange planlegger å iverksette tiltak for å forbedre

sine budsjetteringssystemer for å overvinne noe av den felles kritikken (Libby & Lindsay, 2009). Dette danner dermed grunnlaget for vårt fokus på dynamisk virksomhetsstyring. Ettersom mange virksomheter ser problemer med sitt budsjettregime i dag, og gjerne vil gjøre endringer, ønsker vi å belyse hvordan ansatte oppfatter den tradisjonelle måten å drive virksomhetsstyring på, samtidig som vi ser på hvordan en virksomhet, som er i en endringsprosess til dynamisk virksomhetsstyring, velger å utføre denne prosessen, hvilke utfordringer som kan oppstå, og hvordan dette påvirker de ansatte, ved å fokusere på deres engasjement.

2.2 Behov for dynamisk virksomhetsstyring

Utviklingen i omgivelsene i form av økende globalisering, teknologisk utvikling og andre forandringer stiller krav til virksomhetene, som må tilpasse seg for å takle endringer i etterspørsel, krav fra kunder, myndigheter og andre aktører (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Hope et al., 2011). Som følger av dette har flere virksomheter valgt å erstatte tradisjonelle styringssystemer, slik som budsjettet, med dynamisk virksomhetsstyring for å takle de utfordringene de møter i dag (Bogsnes, 2012; Gooderham, Kaarbøe & Nørreklit, 2013). Dynamisk virksomhetsstyring er mer fleksibel og oppdatert, slik at den lettere kan respondere til endringer i virksomhetens omgivelser (Bogsnes, 2016). Både behovet for og forventningene til fremragende ytelse har aldri vært høyere (Bogsnes, 2009; 2016).

Ifølge Bogsnes (2016) er verdien av menneskelig kapital, innovasjon, kreativitet og personers ønske om å bidra til å gjøre en forskjell, ofte den eneste verdien som eksisterer. Det understrekes at ved å ta bort fokuset på budsjetter, vil alternative mål og tiltak, som heller setter virksomhetens felles interesser, bli satt i fokus (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser 2003b). Det fører til at forretningsenheter og personell ikke lenger forventes å møte forhåndsbestemte, internt valgte finansielle mål, og isteden blir alle deler av selskapet vurdert på hvor bra ytelsen er, sammenlignet med andre lignende virksomheter (Hope & Fraser, 2003b). I en dynamisk virksomhet er folk fri til å gjøre feil, og fikse dem (Hope & Fraser, 2003b). Her får ledere rom til å ta beslutninger på egenhånd, gjennom et gjensidig forhold basert på tillit (Hope & Fraser, 2003b). Resultatet er at de kan skaffe ressurser raskere enn i tradisjonelle selskaper, og uten å måtte dokumentere behovet på detaljnivå, delvis fordi de er ansvarlige for lønnsomheten til sine avdelinger, og kan prioritere løpende (Hope & Fraser, 2003b). Dermed får «bruke det eller miste det»-filosofien, som er pågående

i tradisjonelle organisasjoner, ingen betydning (Hope & Fraser, 2003b). Følgende av dette blir en mer fleksibel virksomhet, uten å forlate kravet om høye forventninger (Hope & Fraser, 2003b).

Bourmistrov og Kaarbøe (2013) identifiserer i sin studie at å endre virksomhetsstyringen til dynamisk, fører til endringer i individers tenkemåte, og deres atferd, kommunikasjon rundt kjernevirksomheten og ansattes roller. Kjernen i den dynamiske styringsmodellen handler om å gi dyktige og engasjerte mennesker myndighet og evne til å ta raske beslutninger på deres lokale markeder, og på den måten vil de handle ansvarlig, svare på trusler og muligheter de står overfor, sørge for konkurransedyktig ytelse, og på denne måten levere konsistente resultater (Hope & Fraser, 2003a). Det er allikevel viktig å understreke at det ikke eksisterer en «beste praksis» for hvordan en virksomhet skal styre sin drift, da ingen virksomhet er helt lik (Bogsnes, 2016). Det optimale styringsverktøyet vil være avhengig av situasjonen virksomheten befinner seg i (Bjørnenak, 2010; Otley, 1980). Vår oppgave vil ta sikte på å gi innsikt i hvordan en virksomhet har gått frem for å endre sin virksomhetsstyring, hvordan dette blir oppfattet av de ansatte, og hvordan de ansattes engasjement har blitt påvirket i denne situasjonen.

2.2.1 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting har dukket opp på bakgrunn av kritikken mot budsjettet, og representerer en alternativ ledelsesmodell. Poenget med Beyond Budgeting er ikke å fjerne budsjettet, men er en provoserende tittel, der tanken på å forlate budsjettering brukes som en utløser for å forbedre styringsprosessen (Hope & Fraser, 2003a). Begrepet Beyond Budgeting ble introdusert av Jeremy Hope og Robin Fraser (2003a). I 1997 etablerte de Beyond Budgeting Round Table (BBRT) sammen med Peter Bounce, som en respons til den voksende frustrasjonen med tradisjonell budsjettering (Hope & Fraser, 2003a). Hope og Fraser (2003a) poengterer at Beyond Budgeting ikke er et verktøysett utformet for å fikse et bestemt problem med budsjetter eller noe annet; den tilbyr en alternativ styringsmodell basert på beslutningsbehov hos frontlinje-ledere. Det er et sammenhengende sett med alternative prosesser som støtter relative mål og belønninger, kontinuerlig planlegging, ressurser på etterspørsel, dynamisk koordinering mellom selskaper, og et rikt utvalg av kontroll på flere nivåer (Hope & Fraser, 2003a). Prestasjonsansvar overføres fra midten av virksomheten til forretningsenheter, og i mer modne tilfeller, til frontlinjen (Hope & Fraser, 2003a). Den økte

følelsen av eierskap og engasjement som kommer fra å involvere de lokale ansatte i å sette mål og handlinger, gir drivkraften for kontinuerlig forbedring (Hope & Fraser, 2003a).

Beyond Budgeting er mer en styringsfilosofi støttet av 12 hovedprinsipper (Bogsnes, 2016), som representerer en rød tråd på hva ulike virksomhetene ønsket å forlate, og bevege seg mot (Bogsnes, 2012). Formålet med prinsippene er å inspirere og lede organisasjoner som forsøker å implementere Beyond Budgeting (BBRT, 2016). Det fører også til at løsningen kan variere fra virksomhet til virksomhet (Bogsnes, 2016). Som tidligere poengtert, må hver virksomhet finne en løsning som passer til sitt formål. Prinsippene er basert på Hope og Fraser sine observasjoner av hva som fungerer og hva som ikke fungerer i praksis (BBRT, 2016). Prinsippene er bygget opp gjennom seks ledelsesprinsipper og seks prosessprinsipper (Hope et al., 2011). Lederprinsippene handler om at ledelsen bør baseres på tillit, åpenhet og intern motivasjon, dermed en mer verdibasert oppførsel, gjennom myndiggjøring, og økt autonomi av enheter og ansatte (Hope et al., 2011). Prosessprinsippene handler om at målene må bli mer relative og retningsbestemte; planlegging, prognoser, og ressursallokering bør bli mer dynamisk; og ytelseevaluering bør bli mer helhetlig (Hope et al., 2011).

Beyond Budgeting - the adaptive management model

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

Figur 1: Beyond Budgeting – the adaptive management model (BBRT, 2016)

Beyond Budgeting litteraturen argumenterer for at en desentralisert virksomhet er bedre i stand til å takle endringer og svare på kundens behov (Hope et al., 2011). Beyond Budgeting handler om at ledere skal skape klarhet, dyktighet og forpliktelse (Bogsnes, 2009, 2016). Her

skapes det et miljø av tillit og åpenhet, motiverende utfordringer og målsettinger, med omsorg og støtte, der mennesker yter fordi de vil, ikke fordi de blir fortalt at de skal (Bogsnes, 2016). Dynamisk virksomhetsstyring kan dermed tilby et arbeidsmiljø som kan påvirke ansattes engasjement, og som ligger til grunn for hvorfor vi ønsker å se på ansattes engasjement i komposisjon med denne konteksten.

2.3 Engasjement

Interessen for engasjement både innenfor akademisk og praktiserende litteratur har i de siste to tiårene økt betraktelig, og har ført til at engasjement har blitt beskrevet som en av de mest betydningsfulle konseptene i vår tid, mens andre mener det kun er et passerende «siste skrik» (Madden & Bailey, 2017; Shuck & Wollard, 2010). I organisasjonslitteraturen er engasjement knyttet til arbeidsoppgaver eller arbeidsplassen (Saks, 2017). Dette er i tråd med Robinson, Perryman og Hayday (2004), som beskriver at engasjement er et toveisforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I denne oppgaven blir engasjement behandlet ved å se på ansattes relasjon til sine arbeidsoppgaver i én virksomhet.

Den første artikkelen som dukket opp innenfor ledelseslitteratur om ansattes engasjement, var Kahn (1990) sin artikkel basert på en etnografisk studie av personlig engasjement og personlig frakopling («disengagement», eng.), men det er ikke før de siste 15-20 årene at forskning på ansattes engasjement har begynt å dukke opp i den akademiske litteraturen (Saks & Gruman, 2014; Shuck & Wollard, 2010). Innen forskning på organisasjonsatferd, har det vært stor interesse for forskning på ansattes engasjement, og det er et av de mest studerte temaene innenfor ledelse i nyere tid (Saks & Gruman, 2014). Interessen er drevet av håp om at en forbedring av medarbeidernes engasjement i arbeidet, kan få en positiv innvirkning på både virksomhetens resultater og medarbeideres ytelse og læring (Eldor, 2016; Macey & Schneider, 2008a; Shuck, et al., 2011; Shuck & Wollard, 2010). Til tross for all oppmerksomheten engasjement har fått, eksisterer det fortsatt uenigheter om meningen, målingen, og teorien knyttet til ansattes engasjement (Saks & Gruman, 2014, Kulikowski, 2017). Det finnes blant annet mange definisjoner av engasjement, og det er fortsatt mangel på konsensus om hva engasjement faktisk betyr og innebærer (Saks & Gruman, 2014; Saks, 2017). Faktisk er ikke forskere engang enige om et navn på fenomenet. Noen argumenterer for at det skal kalles «job engagement» (Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2002), mens andre antyder at det skal kalles «personal engagement» (Kahn, 1990), «employee engagement»

(Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012; Czarnowsky, 2008; Macey & Schenider, 2008; Paul, 2012; Saks, 2006; Saks, 2017; Saks & Gruman, 2014) eller «work engagement» (Bakker & Leiter, 2011; Eldor, 2016; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Schaufeli et al., 2002;). I denne oppgaven velger vi å bruke begrepet ansattes engasjement, som refererer til hvordan ansatte reflekterer engasjement i sine arbeidsoppgaver (Saks, 2006).

Mesteparten av forskningen på engasjement har tendens til å ha utgangspunkt i positiv psykologi, og har ført til at engasjement ofte blir sett på i positiv forstand, uten å ta hensyn til negativer, som arbeidsnarkomanene og uengasjerte medarbeidere, noe som fører til at man ikke får et helhetlig bilde, fordi man ikke forstår hvorfor noen velger å ikke engasjere seg (Madden & Bailey, 2017). Madden & Bailey (2017) antyder at på grunn av forskjellige konseptualiseringer, og at man kun velger å se på engasjement i positiv forstand, er ikke forskningen på engasjement pålitelig. Mesteparten av forskningen på dette området basert på generaliserende spørreundersøkelser (Heyns & Rothmann, 2017; May et al., 2004; Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2002), som ikke tar hensyn til at engasjement ikke kun forekommer i positiv forstand (Madden & Bailey, 2017). I tillegg har forskning på ansattes engasjement ofte blitt sett på fra organisatorisk nivå (Czarnowsky, 2008; Maslach et al., 2001), men Shuck & Wollard (2010) påpeker at ansattes engasjement er en konstruksjon på individnivå. Videre er det enighet om engasjement er noe som oppleves individuelt (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Wagner & Harter, 2006; Shuck & Wollard, 2010). Det betyr at engasjement er en personlig beslutning valgt av den enkelte medarbeider av egne grunner (Harter et al., 2002; Wagner & Harter, 2006); disse grunnene må forstås bedre ut fra hver enkelt person, enheten og teamet sitt perspektiv. Dette legger føringer for at vi i denne studien ønsker å se på ansattes engasjement på individnivå. Vår oppgave vil på bakgrunn av dette, forsøke å forstå hva som påvirker ansattes engasjement i endringsprosessen fra tradisjonell virksomhetsstyring til dynamisk virksomhetsstyring. Spesielt ønsker vi å se på hvilke arbeidsforhold som potensielt kan fremme ansattes engasjement i denne situasjonen.

Ansattes engasjement er i utgangspunktet et motivasjonskonsept som representerer aktiv allokering av personlige ressurser mot oppgavene knyttet til en arbeidsrolle (Kahn, 1990; Rich et al., 2010). Det vil si at engasjement representerer en fellesskap av fysiske, emosjonelle og kognitive energier som individer tar med seg i arbeidsrollen (Rich et al., 2010). I denne forstand er engasjement mer enn bare investeringen i et enkelt aspekt av selvet; det representerer investeringen av flere dimensjoner (fysisk, emosjonelt og kognitivt) slik at opplevelsen er simultan og helhetlig (Kahn, 1992, referert i Rich et al., 2010). Det

betyr at engasjerte ansatte opplever en forbindelse med sitt arbeid på flere nivåer. Engasjement differensierer seg dermed fra andre konsepter, slik som forpliktelse og tilfredsstillelse ved at det er nært tilpasset oppgavespesifikk motivasjon (Christian et al., 2011). Ansattes engasjement er dermed en personlig beslutning den enkelte medarbeider velger av egne grunner (Harter et al., 2002; Wagner & Harter, 2006). Noe som antyder at ansatte velger å engasjere seg, men kan samtidig la være å engasjere seg i sitt arbeid (Kahn, 1990). Vår oppgave ønsker dermed mer spesifikt å se hva som påvirker ansatte i en endringsprosess mot dynamisk virksomhetsstyring, og vi ønsker å finne informasjon som kan gi støtte til hvorfor ansatte velger å engasjere seg, eller ikke.

2.3.1 To teoretiske retninger innen forskning på ansattes engasjement

Parallelt med at man ikke opererer med et konkret navn på ansattes engasjement innen organisasjonsatferd, eksisterer det også forskjellige definisjoner i den akademiske litteraturen. Opprinnelsen til disse teoriene og modellene stammer fra to primære forskningsområder: Kahns (1990) sin etnografiske studie om personlig engasjement og personlig frakopling («disengagement» eng.), og Maslach og Leiter (1997) sin studie om arbeidsutbrenthet og ansattes trivsel.

Fra Kahns (1992, referert i Shuck & Wollard 2010) perspektiv er ansattes engasjement best beskrevet som et motivasjonskonsept som reflekterer det samtidige og holistiske uttrykket av en ansattes fysiske, emosjonelle og kognitive energi i en arbeidsrolle. Ifølge Kahn (1990) adresserer det *kognitive aspektet* av engasjement ansattes årvåkenhet og oppmerksomhet til arbeidsroller, mens det *emosjonelle aspektet* handler om hvordan ansatte føler for sitt arbeid og den følelsesmessige energien som trengs for å møte de følelsesmessige kravene til rollen de har i virksomheten, og det *fysiske aspektet* av engasjement berører de fysiske energiene som anvendes av ansatte for å engasjere seg i organisatorisk verdsatt atferd ved økt innsats over lengre perioder. Kahn (1990) fant i sin studie ut at en persons grad av engasjement var en funksjon av opplevelsen av tre psykologiske forhold: psykologisk meningsfullhet, psykologisk sikkerhet og psykologisk tilgjengelighet. Han hevdet videre at enkeltpersoner stiller seg spørsmål om disse tre forholdene når de tar avgjørelser om hvilken grad de velger å engasjere seg eller ikke (Kahn, 1990). Dermed vil ansatte som opplever større psykologisk meningsfullhet, sikkerhet og tilgjengelighet, i større grad engasjere seg i sin arbeidsrolle (Saks & Gruman, 2014). Dette funnet støttes av May et al. (2004) som i sin studie fant at

meningsfullhet, sikkerhet og tilgjengelighet var betydelig knyttet til engasjement. Rich et al. (2010) bygger videre på dette og anser engasjement for å være en flerdimensjonal motivasjonskonstruksjon som innebærer simultant investering av en persons fullstendige selv i utføringen av en arbeidsrolle, og utviklet en 18-punkts skala for å måle de tre dimensjonene til Kahn (kognitivt, emosjonelt og fysisk).

En annen tilnærming er basert på litteraturen om jobb utbrenthet, der engasjement er den positive antitesen av utbrenthet, og kan vurderes med det motsatte mønsteret av scoren på de tre Maslach-Burnout Inventory (MBI) dimensjonene (utmattelse, kynisme og mangel på gjennomføring) (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Schaufeli et al. (2002) hevder videre at utbrenthet og engasjement er uavhengige, selv om de er enige i at engasjement er det motsatte av utbrenthet, og mener at engasjement er en positiv, meningsfull og arbeidsrelatert sinnstilstand som består av tre dimensjoner; *vitalitet*, *dedikasjon* og *absorpsjon*. Her legger den ansatte energi, følelser og konsentrasjon i sine arbeidsoppgaver eller i virksomheten (Schaufeli et al., 2002). Denne målingen av engasjement ses ut ifra positiv psykologi (Madden & Bailey, 2017). Målingsverktøyet de har utarbeidet kalles Utrecht Work Engagement Scale (UWES), og regnes som standard måleverktøy i forskning på ansattes engasjement (Saks & Gruman, 2014; Kulikowski, 2017). Denne metoden har blitt kritisert for å behandle utbrenthet og engasjement uavhengig av hverandre (Saks & Gruman, 2014). Cole et al. (2012) hevder at det er betydelig overlapping av gjenstandsinnhold mellom utbrenthet og UWES-dimensjonene, og fant at dimensjonene av utbrenthet og engasjement er høyt korrelerte og viser et lignende og til tider nesten identisk (men motsatt), mønster av korrelasjoner med forutsetninger og utfall, noe som tyder på at engasjement og utbrenthet ikke er uavhengige konstruksjoner. UWES har i tillegg blitt kritisert for å ha overlappende elementer med blant annet organisasjonsforpliktelse (Saks, 2017), og for å ikke være et ideelt måleverktøy for å måle engasjement, til tross for dens popularitet (Kulikowski, 2017; Saks, 2017). Det oppfordres derfor til å utforske andre måter å måle engasjement på (Kulikowski, 2017; Saks, 2017).

Basert på disse argumentene velger vi å se bort ifra ansattes engasjement som den populære og etablerte utbrent-litteraturen definerer den, og går videre med litteraturen som bygger videre på Kahn (1990) sin studie om personlig engasjement og frakopling, da denne er bevist å måle engasjement som noe unik og distinkt, der et individ tar et rasjonelt valgt om å plassere sitt hele og fulle selv i en rolle (Saks & Gruman, 2014). Ifølge Saks & Gruman (2014) er Kahns (1990) sin definisjon og konseptualisering av engasjement mye dypere og

større enn det som tilbys av Schaufeli et al. (2002), og bemerker følgende «what if researchers had followed up Kahn's (1990) study soon after it was published ... and began to develop measures of engagement based on his definition and to test his theory before the opposite of burnout was called engagement? Chances are that things would probably have turned out very differently» (Saks & Gruman, 2014, s.179).

2.3.2 Dynamisk virksomhetsstyring og ansattes engasjement

Tidligere forskning innen organisasjonsatferd tyder på at engasjementet bidrar til høyere nivåer av ytelse, samt fremmer aktiv innsats, spesielt i forhold til samarbeid, kreativitet og innovativ atferd, og reduserer omsetningsintensjoner (Madden & Bailey, 2017; Rich et al., 2010). En virksomhet som implementerer en dynamisk virksomhetsstyring, oppfordrer til kreativitet og innovasjon (Bogsnes, 2016), altså arbeidsforhold som fremmer engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014). Engasjement forsterkes av bestemte typer oppfattede organisatoriske forhold, som for eksempel arbeidsmessige ressurser, lederskap og andre former for organisatorisk støtte, samt å være knyttet til trivsel og selvtillit (Madden & Bailey, 2017). De fleste konseptualiseringer innenfor forskning på ansattes engasjement refererer til *work engagement* eller *job engagement*, men det eksisterer også begrep som *task engagement*, *team engagement*, og *organization engagement* (Saks, 2017). Saks (2017) poengterer at engasjement er rollespesifikt, derfor er det andre referanser i tillegg til ens jobb, og engasjementet kan variere ut ifra hvilken rolle den ansatte utfører, og dette kan innebefatte roller både innenfor og utenfor virksomheten. Det kan med andre ord omfatte den ansattes forhold til hans/hennes yrke eller faglige rolle, arbeidsoppgaver og organisasjon, og grad av engasjement kan dermed variere fra rolle til rolle (Saks, 2017). Denne studien tar utgangspunkt i den ansattes engasjement rettet mot endringer i virksomhetsstyringen mot en dynamisk styringsmodell. Dermed begrenser vi studien til å handle om ansattes engasjement, der vi tar utgangspunkt i arbeidsforholdene den enkelte ansatte opplever, som i denne studien knyttes til endringen i virksomhetsstyringen.

I dynamisk virksomhetsstyring blir den ansatte oppfordret til å involveres i virksomhetsstyringen ved at de får tillit og større frihet til å løse sine arbeidsoppgaver (Bogsnes, 2012, Hope & Fraser, 2003a). Engasjement er forskjellig fra andre konstruksjoner ved at det er bredere, det innebærer en helhetlig investering av individets selv, som fokuserer på arbeid utført på jobb, og involverer en vilje til å dedikere fysiske, kognitive og

følelsesmessige ressurser i sitt arbeid (Christian et al., 2011). En fremvoksende majoritet av forskningen begynner å konvergere rundt en felles konseptualisering av at engasjement innebærer å investere høye nivåer av seg selv i arbeidsoppgavene som utføres i tilknytning til jobben (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; May et al., 2004; Rich et al., 2010).

2.3.3 Ansattes engasjement

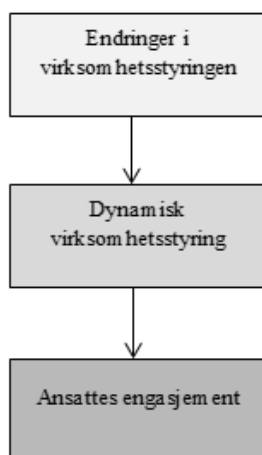
Eksisterende litteratur hevder at engasjerte ansatte som finner positivt utbytte i arbeidet sitt, er trygge på å vise sitt sanne jeg og føler at de har de fysiske, emosjonelle og psykologiske ressursene som er nødvendige for å fullføre sitt arbeid (Harter et al., 2002; Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006), som individer velger å ta med seg inn i arbeidsrollen (Rich et al., 2010), og betyr at ansatte som er engasjert, opplever en tilknytning til sitt arbeid på flere nivåer (Christian et al., 2011). Det å engasjere seg i sitt arbeid kaller Kahn (1990) *personlig engasjement* og definerer det som «the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances» (s.694). Her anvender den ansatte sitt «foretrukne selv» i arbeidsoppgavene som fremmer forbindelser til arbeidet og til medarbeidere, personlig tilstedeværelse (fysisk, kognitiv og emosjonell) og energien den ansatte tilegner seg i sine arbeidsroller (Kahn, 1990). En ansatt kan i likhet med å engasjere seg, velge og ikke engasjere seg i sine arbeidsoppgaver. Dette kaller Kahn (1990) *personlig frakopling*, og definerer det som «the uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances» (s.694). Denne typen atferd er knyttet til å forsvare seg gjennom å skjule sin sanne identitet, tanker og følelser under arbeidsforholdene sine, og er knyttet til atferd i form av lite motivasjon og likegyldighet (Kahn 1990).

Kahn (1990) hevder at engasjement påvirker de ansattes ytelse. Engasjerte medarbeidere jobber hardere, er mer lojale og vil mer sannsynlig gjøre «det lille ekstra» for virksomheten (Lockwood, 2007). Heyns & Rothmann (2017) fant i sin studie at ansatte som opplever å få tillit og større kontroll over egne arbeidsoppgaver, er mer engasjert i sine jobber. Den voksende konkurransedyktige virkeligheten tvinger organisasjoner til å bli mer smidig og gjøre mer med mindre (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). I dette miljøet er det nødvendig med engasjerte medarbeidere, som er villige til å ta på seg større ansvar, for å oppnå organisasjonens mål (Eldor & Harpaz, 2016, Parker & Griffin, 2011). Utviklingen mot

globale organisasjoner og desentralisering på arbeidsplassen gjør det vanskeligere for ledere å overvåke ansatte (Buchner, 2007). Her blir det tydeliggjort et behov for å skape et miljø av gjensidig tillit og åpenhet, motiverende utfordringer og målsettinger, med omsorg og støtte, der mennesker yter fordi de vil, ikke fordi de blir fortalt at de skal, og som dynamisk virksomhetsstyring i stor grad handler om (Bogsnes, 2016). Vår oppgave vil forsøke å belyse hvilke arbeidsforhold den ansatte velger å engasjere seg, og eventuelt ikke engasjere seg, for å kunne få en bedre forståelse for hva som påvirker ansattes engasjement når de får et styringssystem som setter virksomheten og ansattes behov i fokus, gjennom å oppfordre til involvering og innovasjon, i et arbeidsmiljø basert på åpenhet og tillit.

2.4 Konseptuell model

Basert på det teoretiske fundamentet vi har beskrevet, har vi kommet frem til følgende konseptuelle modell;



Figur 2: Studiens forskningsmodell

Denne modellen viser at endringer i virksomhetsstyringen mot en dynamisk virksomhetsstyring kan ha innvirkning på ansattes engasjement. Det vi ønsker å finne ut er hvordan endringen påvirker de ansatte, og om de oppfatter et behov for dynamisk virksomhetsstyring, slik at vi kan få innblikk i hvilke arbeidsforhold som påvirker ansattes

engasjement i denne prosessen, hvor vi tar høyde for at ansatte velger å engasjere seg i sine arbeidsoppgaver, eller ikke.

2.4.1 Oppsummering

I eksisterende litteratur har det kommet frem at virksomhetsstyring basert på tradisjonell budsjettering ikke lenger er et relevant styringsverktøy for å oppnå virksomheten sine formål (Bogsnes, 2012; Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Kuvaas, 2016; Lem, 2009; Merchant & Otley, 2007; Otley, 2003; Wallander, 1999). Behovet for dynamisk virksomhetsstyring oppstår for å takle de utfordringene mange virksomheter møter i dag (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Daum, 2002; Gooderham, Kaarbøe & Nørreklit, 2013). Ved å ta bort fokuset på budsjetter, vil alternative mål og tiltak, som heller setter virksomhetens felles interesser bli satt i fokus (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser 2003b). I dette miljøet er det nødvendig med engasjerte medarbeidere, som er villige til å ta på seg større ansvar, for å oppnå organisasjonens mål (Eldor & Harpaz, 2016, Parker & Griffin, 2011). En virksomhet som implementerer en dynamisk virksomhetsstyring, oppfordrer til kreativitet og innovasjon (Bogsnes, 2016), altså arbeidsforhold som kan fremme engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014). Ansattes engasjement har blitt nevnt i sammenheng med at virksomheter i dag må tilpasse seg sine uforutsigbare omgivelser og øke sin konkurransedyktighet (Eldor, 2016; Heyns & Rothmann, 2017). Forskning på engasjement viser at ansatte som opplever å få tillit og større kontroll over egne arbeidsoppgaver, er mer engasjert i sine jobber (Heyns & Rothmann, 2017). Her blir det tydeliggjort et behov for å skape et miljø av gjensidig tillit og åpenhet, motiverende utfordringer og målsettinger, med omsorg og støtte, der mennesker yter fordi de vil, ikke fordi de blir fortalt at de skal, og som dynamisk virksomhetsstyring i stor grad handler om (Bogsnes, 2016). Dette setter fokus på at vi i denne studien ønsker å få en dypere innsikt i hva som påvirker ansattes engasjement når virksomhetsstyringen endres til å bli mer fleksibel, da dette er viktige temaer for flere virksomheter i dag.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi diskutere den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi vil her redegjøre for vårt epistemologiske ståsted og valg av paradigme, som utgjør vårt vitenskapelige ståsted. Deretter argumenterer vi for valg av forskningsmetode og forskningsdesign, før vi gjør rede for utvalg, datainnsamlingen og intervjuguiden. Etterfølgende diskuterer vi dataenes troverdighet i forhold til valget av en kvalitativ studie, og analysen av innhentet data, før vi til slutt vil diskutere vår rolle som forsker og forskjellige etiske problemstillinger vi har tatt stilling til.

3.1 Vitenskaplig ståsted

Det oppfordres til å velge paradigme før man tar stilling til valg av metode (Mehmetoglu, 2004). Et paradigme er et sett av basisregler og prinsipper som veileder forskeren (Lincoln & Guba, 2004, referert i Mehmetoglu, 2004), og definerer fremgangsmåten i forskningsprosessen. Det finnes ulike typer paradigmer (Mehmetoglu, 2004). I vår oppgave er vi opptatt av å tolke resultatene, det betyr at interpretivismen, som baseres på Webers metode «Verstehen», som betyr å forstå (Mehmetoglu, 2004), vil være egnet for vår studie. Her er meninger bak menneskers handlinger å finne i selve handlingen, og det er forskerens oppgave å oppdage den, gjennom å forstå handlinger, og blir dermed oftest brukt ved kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). En utfordring vil være at vi som forskere skal tolke andre sine tolkninger av virkeligheten, som baserer på våre kunnskaper knyttet til teorien som danner bakteppet for studien (Bryman & Bell, 2015).

Utgangspunktet for å velge vitenskapsteoretisk ståsted avhenger av hvilken metode som er ønskelig å benytte i forbindelse med innhenting av datamaterialet. Vårt mål med studien er å få innsikt i meningen bak ansattes handlinger når virksomhetsstyringen endres, og hva som påvirker deres engasjement i denne settingen. Vi har i denne studien latt oss inspirere av interpretivismen. Det betyr at vi vektlegger det å forstå menneskelig atferd (Bryman & Bell, 2015; Kvale & Brinkman, 2015), altså å tolke menneskers handlinger og oppfatninger i en spesifikk kontekst. Videre innebærer dette at vi tilnærmer oss studien med et ønske om å finne forskjellige meninger og oppfatninger ansatte har til endringsprosessen mot dynamisk virksomhetsstyring, og hvordan dette påvirker deres engasjement. Videre legger det grunnlag

for hvilken type informasjon vi ønsker å samle; vi ønsker å få innblikk i hva noen individer tenker om dynamisk virksomhetsstyring, og hvordan dette påvirker deres engasjement. Siden vi har valgt å gå i dybden av hva noen individer tenker, vil dette legge føringer for valg av forskningsmetode, datainnsamling, hvordan vi velger å analysere dataen vi samler inn, og hvordan vi tilnærmer oss studiens validitet og reliabilitet. Dette blir utdypet nærmere i de følgende delkapitlene.

3.2 Forskningsmetode

Forskningsmetode er måten en går fram på for å samle inn data om virkeligheten for og kunne løse problemstillingen (Jacobsen, 2005, Mehmetoglu, 2004). Valg av metode er derfor en viktig del av forskningsprosessen. Ut ifra valg av vitenskapelig ståsted ligger det naturlig at vår forskningsmetode blir en kvalitativ undersøkelse. Den kvalitative metoden er interessert i å forstå og få innsikt i et fenomen (Jacobsen, 2005). Dette betyr at vi vil studerer mennesker i deres naturlige settinger, der vi forsøker å fortolke fenomener i form av meninger, som i vårt tilfelle er hvordan de ansattes engasjement blir påvirket av endring i virksomhetsstyringen (Mehmetoglu, 2004). For å kunne tolke hvordan mennesker konstruerer virkeligheten, er forskeren nødt til å velge et forskningsopplegg som vektlegger nærhet, dialog og fleksibilitet (Jacobsen, 2005). Det betyr at for å få innblikk i meningen bak menneskelige handlinger, må forskeren delta i samfunnet, snakke med mennesker og tolke det som skjer. Kvalitativ metode egner seg derfor best å bruke i en slik forskning (Johannessen et al., 2016).

Creswell (2013) gir åtte grunner for å benytte en kvalitativ fremgangsmåte:

- 1) På grunn av problemstillingens natur, i kvalitativ forskning starter ofte problemstillingen med *hva* eller *hvordan*.
- 2) Når formålet er å studere et tema det er forsket lite, eller ingenting på.
- 3) Når man ønsker å presentere et helhetlig bilde (kvantitativ forskning egner seg ikke til dette).
- 4) Når man ønsker å studere individer i deres egne naturlige settinger.
- 5) Hvis forskeren er mer interessert i den litterære skrivestilen, altså et fremvoksende og utviklende design, istedenfor et strengt forutsigbart design.
- 6) Når forskeren har tilstrekkelig med tid og ressurser til datainnsamling og detaljert analyse av dataene.

- 7) Dersom dem du skriver til, er mer mottagelig for og vant til den kvalitative måten.
- 8) Hvis man ønsker å understreke forskerens rolle som en aktiv lærer som kan formidle informantenes syn, og ikke som en «ekspert» som påtvinger sine egne meninger på informantene.

På bakgrunn av disse begrunnelsene mener vi at en kvalitativ tilnærming er mest hensiktsmessig for vår studie. Problemstillingen vår søker å finne svar på *hva* som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring. Innenfor området vi har valgt, er det forsket både på ansattes engasjement og på dynamisk virksomhetsstyring, men forskere innenfor begge disse områdene har etterspurt mer forskning, og da spesielt kvalitativ forskning, slik at det er en etterspørsel for kvalitative studier på dette temaet (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Madden & Bailey, 2017; Paul, 2012; Robertson-Smith & Markwick, 2009; Saks & Gruman, 2014; Saks, 2017; Østergen & Stensaker, 2011). I tillegg har ikke disse to temaene blitt forsket på i en felles sammenheng, som vi er kjent med. Tidligere forskning på engasjement har ofte blitt sett på fra organisatorisk nivå (Czarnowsky, 2008; Maslach et al., 2001), men det er en enighet om engasjement er noe som oppleves individuelt (Harter et al., 2002; Wagner & Harter, 2006; Shuck & Wollard, 2010), og må dermed forstås ut fra hver enkelt persons, enhetens og teamets perspektiv (Harter et al., 2002; Wagner & Harter, 2006). Ved å gå ned på individnivå gjennom en kvalitativ studie vil vi kunne få en dypere forståelse for hvordan ansattes engasjement påvirkes når virksomhetsstyringen endres, ut ifra individets opplevelse, noe som videre indikerer at vi burde benytte en kvalitativ studie i vår undersøkelse.

Deretter må vi se på hvilke forskningsstrategier som kan brukes til å belyse problemstillingen, det vil geleide og hjelpe oss gjennom forskningsprosessen, samtidig som det vil bidra til at vi vil jobbe på en mer strukturert måte (Mehmetoglu, 2004). Det eksisterer ulike forskningsdesign (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), men ettersom vår studie tar sikte på å søke ny kunnskap om ansattes engasjement i en spesifikk kontekst – dynamisk virksomhetsstyring, og at vi ikke har funnet tidligere forskning som har linket disse sammen, vil et *eksplorativt design* passe vår studie best (Saunders et al., 2009). Eksplorative undersøkelser har som mål å identifisere interessante problemstillinger som man kan se nærmere på i fremtiden (Johannessen, et al., 2016). Videre legger dette opp til en induktiv analysemetode, da kvalitative undersøkelser ofte har en induktiv analysemetode (Bryman & Bell, 2015; Mehmetoglu, 2004). For vår studie vil det bety at vi ønsker å finne generelle mønstre, som kan gjøres om til mer generelle begreper (Johannessen et al., 2016).

Oppsummert ser vi det som hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ, eksplorerende og induktiv undersøkelse. Kvalitative undersøkelser involverer som oftest å snakke med de individene eller gruppene man søker informasjon om, og kan på den måten gi en dypere innsikt i informantenes synspunkter (Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004), som legger føringer for datainnsamlingen i studien. Vi velger en eksplorativ studie fordi vi ønsker økt innsikt i fenomenet ansattes engasjement, altså er dette et tema vi ønsker å vite mer om. Det betyr at dataen vi får, ikke kan generaliseres, men heller gir en dypere forståelse for fenomenet vi undersøker (Mehmetoglu, 2004), som kan overføres til en liknende setting eller kontekst (Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). Det at oppgaven er induktiv betyr at vi ut ifra analysen trekker konklusjoner fra det konkrete til det generelle (Johannessen et al., 2016), altså vil målet med vår studie være å trekke generelle konklusjoner basert på den informasjonen vi samler inn, og utgangspunktet vil være å besvare undersøkelsens problemstilling. utfordringene vi identifiserer ved å velge en kvalitativ undersøkelse er at denne studien vil være vanskelig å duplisere og generalisere. Samtidig noterer vi at kvalitative undersøkelser er svært krevende da forskningsresultatet baseres på forskerens erfaring, kunnskap og innsikt i fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2016), noe som betyr at resultatet av vår studie vil basere seg på vår tolkning av informantenes virkelighetsoppfatning. I tillegg vil valg av en kvalitativ undersøkelse fastsette føringer for valg av forskningsdesign og datainnsamling, som diskuteres videre i dette kapittelet. Vårt mål med studien er å utforske hvordan fenomenet ansattes engasjement fungerer i en kontekst der virksomhetsstyringen endres fra budsjettregime til dynamisk. Vår studie vil dermed gi et innblikk i hvordan fenomenet kan oppleves og tolkes basert på et begrenset utvalg, og gir dermed grunnlag for videre forskning på området som kan bekrefte eller avkrefte vår forståelse av fenomenet.

3.3 Forskningsdesign

Når det skal gjennomføres en undersøkelse er det viktig i tidlig fase, at forskeren vet hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes som forskningsdesign (Johannessen et al., 2016). Det eksisterer flere forskjellige typer forskningsdesign. Ettersom vi har valgt å avgrense vår studie mot én virksomhet, Norsk Tipping, og at dette gjelder for en begrenset tidsperiode, med hensikt å produsere ny innsikt i fenomenet ansattes engasjement i en bestemt kontekst, passer instrumentalt casestudie for vår undersøkelse (Creswell, 2013; Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). Vår case

omhandler Norsk Tipping, og begrenses til endringen de implementerer i sin virksomhetsstyring, for å se på hva som påvirker ansattes engasjement i denne prosessen. En casestudie har ofte en detaljert beskrivelse av casen, for å definere både casen og konteksten (Johannessen et al., 2016), dette presenteres nærmere i kapittel 4.

Creswell (2013) peker blant annet på to utfordringer knyttet til casestudier, som kan gjelde for vår undersøkelse; (1) det å studere mer enn ett tilfelle fortyner den samlede analysen, og (2) det å ha nok informasjon til å kunne presentere et grundig bilde av saken. For å løse dette har vi valgt å forholde oss til én virksomhet. Samtidig så er det slik at denne oppgaven har begrenset med tid, som igjen kan påvirke verdien av utfallet vi presenterer i denne oppgaven. En casestudie kjennetegnes ved mangfoldig datainnsamling; blant annet fra intervjuer, dokumentdata og observasjon (Creswell, 2013; Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). Vår studie vil ikke benytte seg av observasjon da vi på grunn av tidspress, ser oss nødt til å velge bort denne formen for datainnsamling. Det betyr at vi vil benytte oss av intervjuer og dokumentdata for å samle inn informasjon for å svare på problemstillingen. Vi er klar over at det kan få konsekvenser for hvordan vi tolker resultatene i studien, og er noe vi må ta hensyn til når vi analyserer dataen vi samler inn.

Å velge en casestudie betyr at vi benytter oss av flere typer datainnsamling, for å få så mye informasjon om det vi undersøker, for å kunne svare på problemstillingen. Det vil videre legge føringer på hvordan vi gjennomfører datainnsamlingen og analyserer datamaterialet. Først og fremst har vi latt informantene styre intervjuet, der vi som forskere har latt informantene fortelle om sine meninger og oppfatninger uten at vi dominerer og styrer informasjonen de presenterer (Johannessen et al., 2016). I analysen betyr det at vi har sett etter temaer som er mest sentrale for studien, dette utdypes videre i avsnittet dataanalyse, og representerer vår forståelse og tolkning av informasjonen vi har innhentet, som igjen påvirker studiens tilnærming til validitet og reliabilitet.

3.4 Utvalg

Johannessen et al. (2016) påpeker at hensikten med kvalitative studier er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, og fenomenets kontekst. Det betyr at utvelgning av informanter har et klart mål (Johannessen et al., 2016). Vår studie er avgrenset til én virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring, og fenomenet ansattes engasjement i denne konteksten. Det medfører at utvalget vil begrense seg til de ansatte i virksomheten, som er

påvirket av virksomhetens styringssystem i ulik grad. Det vil si at utvalget i første omgang baseres på kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2016). Det betyr at vi har satt følgende rammer for hvordan vi kan innhente nyttig informasjon: (1) Informanten må være ansatt i virksomheten, (2) må jobbe i en stilling som er påvirket av virksomhetsstyringen, og (3) informantene må ha forskjellige stillinger i virksomheten. Disse kriteriene vil hjelpe oss å påse at vi får nok informasjon for å kunne svare på problemstillingen. Samtidig kan det å kun benytte én virksomhet til datainnsamling ha innvirkning på hvordan vi tolker informasjon vi får. Det fører blant annet til at vi ikke kan generalisere studien vår, kun basert på disse informantene. Det vi ønsker å oppnå er å få en forståelse for hva som påvirker ansattes engasjement gjennom endringer i virksomhetsstyringen, som dermed kan bidra til at andre virksomheter i lignende situasjon kan dra nytte av våre funn, og at det vi presenterer kan forskes videre på.

Vi har fått tildelt informanter fra våre kontaktpersoner i Norsk Tipping, som har avtalt tidspunkt for intervjuene. Dette kan potensielt påvirke svarene vi får, ettersom det ikke er vi som har valgt dem ut selv. For å løse dette har vi også valgt å spørre informantene på slutten av intervjuet, om det er noen de mener vi burde snakke med, da det kan hende at informantene vet om noen andre som er relevante, og burde inkluderes i studien. Denne utvelgelsesmetoden kalles snøballmetoden (Johannessen et al., 2016), og vil supplere den kriteriebaserte utvelgelsen.

Ettersom vi gjennomfører en kvalitativ studie, er ikke målet, som tidligere nevnt å generalisere, men å finne så mye informasjon som mulig (Mehmetoglu, 2004; Ringdal, 2013). Krav til utvalgsstørrelse varierer, men hovedregelen er at man skal fortsette å hente informasjon til man når et metningspunkt, altså til man ikke får noen ny informasjon fra informantene (Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). For å avgjøre utvalgets størrelse støtter vi oss på Ringdal (2013) sitt utsagn om at intervjuets innhold og størrelse på utvalg avhenger av hva forskeren er ute etter. I kvalitative studier er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men i mindre prosjekter og i pilotprosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter. Ettersom dette er en masteravhandling, og det betyr at vi har begrenset med tid og ressurser, satte vi en målsetning om 10-12 informanter.

Rekrutteringen av informanter har kommet fra kontaktpersonene i virksomheten, etter våre innspill på hvilke typer ansatte som er relevante for oppgaven. Kontaktpersonene i Norsk Tipping har vært svært hjelpsomme i rekrutteringsprosessen. Det kan være både fordeler og

ulemper ved å rekruttere på denne måten. Vi identifiserer dermed at denne prosessen ligner på de fordelene og ulempene som faller innenfor å rekruttere *på stedet* (Johannessen et al., 2016); fordelene vil være at vi bringer intervjuet til informantene, som medfører at informantene ikke behøver å reise et sted for å delta på intervjuet. Ulempene tilsier at denne metoden krever at informantene har tid akkurat der og da for å bli intervjuet (Johannessen et al., 2016). Dette opplevde vi gjennom at vi opprinnelig hadde gitt uttrykk for at vi i utgangspunktet hadde beregnet at hvert intervju skulle være i én time, men på grunn av tidspress i arbeidsplanen til de ulike informantene ble det satt opp 30 minutter til rådighet for hvert intervju. Det medførte et press på oss som forskere, fordi vi måtte informere om prosjektet og gjennomføre selve intervjuet under trygge rammer, og samtidig ta hensyn til tidsbegrensningen.

Dette løste vi ved å sende informasjonsskriv, samtykkeerklæring og intervjuguide til våre kontaktpersoner som distribuerte disse videre til de som skulle intervjues, slik at det kunne lese igjennom på forhånd. Vi er i stor grad fornøyd med gjennomføringen av intervjuene, og opplevde selv at det var god stemning og en trivelig og trygg atmosfære ved alle intervjuene.

Vi oppnådde 14 informanter, flere enn vi hadde tenkt i utgangspunktet. Hovedårsaken til dette var at vi til å begynne med intervjuet mange ansatte som satt i et prosjekt for implementering av den nye virksomhetsstyringen, og både disse og vi innså at vi måtte intervju de ansatte som sitter i stillinger som har blitt mer direkte påvirket i sin arbeidshverdag i tillegg, for å få en helhetlig oppfatning av de ansattes engasjement i denne endringen. Dette førte til at vi intervjuet ytterligere informanter, flere enn det som opprinnelig var planlagt.

3.5 Datainnsamling

I en casestudie er det vanlig å samle inn data gjennom flere metoder, for å få en dypere forståelse for den casen man undersøker (Creswell, 2013). Vi har valgt å benytte dybdeintervju, som er den mest brukte metoden for å samle inn data blant kvalitative forskere (Mehmetoglu, 2004), og dokumentdata i vår casestudie. Vi vurderte også observasjon som en mulig supplerende metode, og ser at dette kunne ha gitt oss mer informasjon i forhold problemstillingen, men på grunn av tidspress valgte vi allikevel å utelukke observasjon. Det betyr at vi holder oss til intervjuer og dokumentdata for å svare på problemstillingen. Dette kan også påvirke hvilken informasjon vi sitter igjen med når vi skal

analysere caset, og gjør at vi må forholde oss kritisk til det datamaterialet vi har innhentet i analyseprosessen. Vi har allikevel observert informantene under intervjuet, og har fortatt notater som vi vil bruke i dataanalysen, dette ligger vedlagt som **Vedlegg: 4**.

3.5.1 Intervju

Vi benytter intervju for å få en dypere innsikt i de ansattes meninger, opplevelser og virkelighetskonstruksjoner (Mehmetoglu, 2004). I denne oppgaven benytter vi halvstrukturerte intervjuer med enkeltindivider (Johannessen et al., 2016). Det betyr at vi bruker temaer for å innhente informasjon. I tillegg har vi noen forhåndsbestemte spørsmål som kan benyttes i løpet av intervjuet, hvis vi trenger ytterligere informasjon utover det de selv forteller. Intervjuformen vil dermed ha en litt mer åpen samtale der informanten ikke kun svarer på konkrete spørsmål, men fritt kan fortelle om sin opplevelse. Relevante spørsmål som vi ønsker svar på har vi formet i en *intervjuguide* (Mehmetoglu, 2003). Denne tar vi for oss i følgende delkapittel.

Dybdeintervjuer ble valgt fordi vi ønsket å få et bilde av hver enkelt ansatt sin opplevelse av sitt engasjement når virksomheten går over til et annet styringssystem, og vil dermed være optimalt for å få riktig type datainnsamling til vår forskning. Vi vil ha en halvstrukturert intervjuguide, som inkluderer noen åpne spørsmål. Åpne spørsmål vil gi informantene rom for en bredere utdypelse. Dette vil gi oss mer fleksibilitet i tilfelle det skulle komme opp noen nye fenomener i intervjuene som er av interesse, og som vi ikke har tatt høyde for under utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi velger individuelle intervju slik at informanten kan fortelle om sin opplevelse uavhengig av påvirkning fra andre (Mehmetoglu, 2004).

Ettersom vi velger å ha et halvstrukturert intervju med hver enkelt informant, vil strukturen i hvert intervju ha en base, men selve intervjuet kan variere litt fra person til person. Intervjuene vil forgå slik at vi stiller forhåndsbestemte spørsmål, og diskuterer noen forhåndsbestemte temaer med hver informant. Denne fleksibiliteten kan være med på å avdekke temaer som ellers ikke hadde dukket opp, og gi mulighet for oppfølgingsspørsmål, som kan gi oss nyttig informasjon i forhold til forskningsspørsmålene (Mehmetoglu, 2004).

Det er viktig for oss at informantene får mulighet til å gi all den informasjonen de ønsker. Dette kan bli en utfordring om vi skulle hatt gruppebaserte intervjuer, da det kan føre til at ikke alle deler den informasjonen de sitter på, som kan være relevant for studien, fordi noen er mer aktive enn andre (Johannessen et al., 2016). Johannessen et al. (2016) hevder at

kvalitative dybdeintervjuer egner seg best når forskeren har behov for å gi informanten større frihet til å uttrykke seg enn ved et tradisjonelt strukturert spørreskjema, der man ønsker å innhente erfaringer og oppfatninger. Spesielt i situasjoner der man ønsker at informanten skal rekonstruere hendelser og når kunnskapen er situasjonsbestemt. Denne beskrivelsen passer godt til vår situasjon i denne studien, og særlig når litteraturen ser et behov for å gjennomføre kvalitative tilnærminger til ansattes engasjement, for å få en dypere forståelse for hvordan de opplever fenomenet i en kontekst med dynamisk virksomhetsstyring.

Intervjulokalet vil være et møterom hos Norsk Tipping. Det å intervju informantene på sin egen arbeidsplass kan føre til at de vegrer seg i større grad for å fortelle hele sitt perspektiv og synspunkter, enn om vi hadde lagt intervjuene til et nøytralt sted. Dermed vil det være viktig for oss å gjøre informanten så trygg som mulig, slik at de vil åpne seg og fortelle sine meninger og oppfatninger (Dalen, 2011; Ringdal, 2013). Vi har gjort vårt beste for å tilrettelegge for at informantene skal være avslappet og komfortable i intervjusituasjonen, noe som gir rom for en åpen dialog.

3.5.2 Dokumentdata

Dokumentdata kan generere mye og nyttig data for studien (Mehmetoglu, 2004). Mehmetoglu (2004) påpeker at dokumentdata går ut på å samle data og informasjon fra dokumenter som er relevant for problemstillingen, og kan komme fra primære eller sekundære kilder (Johannessen et al., 2016). *Sekundærdata* er dokumenter som forskeren har lånt av andre, og de fleste dokumenter er av denne typen (Mehmetoglu, 2004). Vår sekundærdata består primært av dokumenter fra Norsk Tipping som omhandler virksomhetsstyringen, hvilke endringer som har blitt gjennomført, og på hvilket grunnlag. Relevante funn fra dokumentdataen fra Norsk Tipping blir presentert i resultatkapittelet.

3.6 Intervjuguiden

Intervjuguiden er utformet i tråd med Johannessen et al. (2016) sine retningslinjer. Både intervjuguiden og samtykkeskjema ligger vedlagt som vedlegg; **Vedlegg: 2** og **Vedlegg: 3**. Vi har basert intervjspørsmålene til studien på teori fra teorikapittelet, dette kommer frem i **Vedlegg: 4**.

Vi startet intervjuet med å gi så trygge rammer som mulig for informantene. Intervjuguiden og samtykkeskjema sendte vi til informantene på forhånd, av flere årsaker. Vi ønsket at informantene skulle få tid og mulighet til å lese igjennom intervjuguiden, og dermed kunne forberede seg i forkant av intervjuet. Dette kan påvirke informantene til å tenke over spørsmålene slik at vi kan få et mer utfyllende svar, men samtidig kan det hende at siden vi intervjuer ansatte på en arbeidsplass, så snakker de sammen om spørsmålene, som igjen kan påvirke det svaret vi får, og er noe vi må ta i betraktning under intervjuene og i analyseprosessen. Vi må derfor evaluere informasjonen fra hvert intervju grundig. I tillegg ønsker vi å fremstå som profesjonelle, og gi informantene mulighet til å stille spørsmål i forkant av studien. Ved å sende samtykkeskjemaet ønsker vi å betrygge informantene med at deltagelsen i studien er frivillig, og ikke innebærer noen risiko for hvordan han/hun vil fremstå i rapporten, at informantene vil holdes anonym og ikke vil kunne kritiseres i ettertid. Samtidig ville vi generelt ikke at det skulle være noen overraskelser for informantene når vi startet intervjuet, slik at de lettere åpner seg for oss.

Vi startet intervjuet med signering av samtykkeskjema, og en kort introduksjon av oppgaven, før vi begynte lydopptaket og intervjuet. Vi begynte med å samle inn noen *faktaspørsmål*, (alder, stilling og hvor lenge de har jobbet i virksomheten). Dette ble gjort i første omgang for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informantene (Johannessen et al., 2016). Disse spørsmålene er ikke ment å bruke i analysen. Deretter spurte vi noen *introduksjonsspørsmål* om hvordan informantene oppfatter begreper som er relevant for studien (budsjett, dynamisk virksomhetsstyring og engasjement). Dette gjorde vi for å introdusere informantene for temaene i intervjuet (Johannessen et al., 2016). Før vi gikk over på hoveddelen av intervjuet brukte vi et *overgangsspørsmål* for å gå fra generelle betraktninger til informantens erfaringer og forståelse av virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Hittil har denne delen av intervjuet blitt gjort for å gi oss generell bakgrunnsinformasjon som vi kan jobbe ut ifra når vi skal hente ut relevant informasjon fra dataen for å svare på problemstillingen.

Videre i intervjuet går spørsmålene under det som defineres som *nøkkelspørsmål*. Hensikten med disse spørsmålene er å sørge for at vi får den informasjonen vi ønsker ut ifra problemstillingen og formålet med studien (Johannessen et al., 2016). Hensikten i vår studie er å finne ut hva som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som endrer sitt styringssystem til dynamisk virksomhetsstyring. Det betyr at vi ønsker å benytte spørsmål som både belyser informantens opplevelse av endringen, hva de mener om den og hvordan engasjementet deres har blitt påvirket i denne konteksten. Spørsmålene vi har utarbeidet er

åpne, slik at vi i minst mulig grad påvirker informantenes svar, de skal i så stor grad som mulig beskrive og forklare sitt perspektiv, meninger og oppfatninger.

Ved *avslutning* av intervjuet, satte vi av tid til avsluttende kommentarer der informanten kunne komme med innspill (Johannessen et al., 2016). Her spurte vi informantene om de hadde noen ytterligere kommentarer som kunne være relevante for oss, og om det var noen de kunne tenke seg at kunne være nyttig for oss å snakke med. Intervjuene varte mellom 15 og 30 minutter., som førte til at vi forholdt oss til tidsskjemaet som var satt opp, og dermed overholdt tidsbruken som virksomheten hadde satt av til hvert intervju, noe som var en bekymring for oss i utgangspunktet.

3.7 Dataanalyse

Det er flere måter å analysere kvalitativ data på, i motsetning til kvantitativ data, der det er en fremgangsmåte, må kvalitativ data tolkes (Johannessen et al., 2016). En vanlig fremgangsmåte er å redusere datamengden før man starter å analysere selve dataene, da det er en utfordringen å finne noe fornuftig ut fra omfattende mengder ustrukturerte data (Johannessen et al., 2016). Deretter utvikles det fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet, som brukes til å identifisere temaer og mønstre (Johannessen et al., 2016). Vi hadde mange sider med transkribert data fra intervjuene, samt observasjonsnotater med inntrykk vi hadde av informanten (inntrykk av selve samtalen og en oppsummering av intervjuet). Observasjonsnotatene er lagt ved som **Vedlegg: 5**. Grunnlaget for vår analyse baserer seg dermed på tekstdata, både transkribert og redusert materiale, observasjoner gjort av informantene under intervjuene, samt dokumentdata vi har fått fra Norsk Tipping.

Det er ingen fasit på hvordan man skal analysere kvalitative data, men det oppfordres til at den som har samlet inn dataene, også analyserer og tolker dem (Johannessen et al., 2016). Johannessen et al. (2016) definerer analyse som «... å avdekke et budskap eller mening, [for] å finne et mønster i datamaterialet» (s.162). Videre definerer Johannessen et al. (2016) det å tolke som «å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng» (s.162). Deretter ser man på det analyserte datamaterialet og trekker en konklusjon for å svare på problemstillingen, og ut i fra tolkningen kan man gi anbefalinger for videre forskning (Johannessen et al., 2016). Analyseprosessen har ifølge Johannesen et al. (2016) to steg; (1) å organisere data etter tema, og (2) å analysere og tolke dataene. Vi følger dermed denne prosessen i vår analyse.

I vår dataanalyse anvender vi *kategorisk inndeling* av data. Det innebærer at vi lagde kategorier for å kunne identifisere temaer i datamaterialet, som kunne benyttes til å forklare fenomenet (Johannessen et al., 2016). Vi plasserte både notater og sitater inn i disse kategoriene. For å gjøre dette kan man bruke et elektronisk dataprogram, for eksempel Atlas.it. Vi følte at for oss, var det lettere å dele inn kategorier, der vi plasserte sitatene fra intervjuene under hver kategori, uten å bruke et dataprogram.

Videre eksisterer det tre måter å lese dataene; *bokstavelig*, *fortolkende* og *refleksivt* (Johannessen et al., 2016). Vi har valgt å benytte alle tre når vi studerer våre transkripsjoner og dokumentdata, som også er svært vanlig (Johannessen et al., 2016). Dette gjør vi for å forsikre oss om at vi har forstått dataen riktig. Det kan være tilfeller der vi må lese transkripsjonene bokstavelig for å forstå uttrykket til informantene, andre ganger må vi prøve å forstå hva informantene mener og sier, for å forsøke å tolke hvordan informantene forstår det fenomenet vi studerer, eller få frem informantens versjon. Samtidig kan det hende at vi må plasserer oss selv i forhold til datamaterialet gjennom og utforske vår egen rolle og perspektiver (Johannessen et al., 2016). Dette har vi tatt hensyn til, og det har dermed lagt føringer for hvordan vi har analysert datamaterialet.

Tolkende analyser handler om å finne *meningssammenhenger*, som innebærer å undersøke meningen bak individers handlinger, samtidig som man tar høyde for de sosiale normene som regulerer handlingene (Johannessen et al., 2016). I en casestudie er det som nevnt vanlig å samle data gjennom flere metoder (Mehmetolu, 2004). Vi har samlet data gjennom intervjuer, dokumentdata og observasjoner fra informantene under intervjuet. Prosessen i analyse av datamateriale i en casestudie består av tre hovedfaser: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling (Mehmetoglu, 2004).

Først gjorde vi oss kjent med dataene ved å lese dem flere ganger, og tok notater underveis, opp imot problemstillingen og forskningsspørsmålene (Mehmetoglu, 2004). I denne intensiv analyse-fasen legges grunnlaget vi brukte for å definere kategorier.

Aase og Fossåskaret (2014) påpeker viktigheten med at man får tak i informantens kategorier når man skal tolke et fenomen. Ved kategorisering må vi ta høyde for at ikke alle informantene har samme oppfatning og forståelse av fenomenet vi studerer. Ifølge Aase og Fossåskaret (2014) innebærer tolkning av kategorier at forskeren har en forståelse for (1) hvilke kategorier informantene har om det temaet som studeres, (2) hvordan kategoriene er

konstituert (meningsinnholdet kan variere mellom forsker og informant), (3) hvilke andre kategorier blir en gitt kategori relatert til og (4) hvilken kategori lokaliserer informanten en gitt observasjon i. For vår studie betydde dette at vi måtte analysere datamaterialet fra flere ulike posisjoner i henhold til informantenes virkelighetsforståelse for å finne sammenhenger. Her så vi etter hyppigheten, unikheten og relevansen i dataen.

Deretter begynte vi å se etter konklusjoner, gjennom å lage relasjoner mellom kategoriene. Dette betyr nærmere at vi lagde scenarioer for å prøve å forklare fenomenet (Mehmetoglu, 2004), men dette må vi også stille oss kritiske til, da det ikke er en fasit å forholde seg til, men vår tolkning av dataen vi har samlet inn.

3.8 Troverdighetsdiskusjon

Vår oppgave har benyttet en kvalitativ undersøkelse, og det fører til at vi må tilnærme oss studiens troverdighetsspørsmål på en alternativ måte enn ved kvantitative undersøkelser. Ettersom vår oppgave er en casestudie med utgangspunkt i interpretivismen, som handler om å tolke menneskers handlinger ut ifra sitt menneskelige ståsted, betyr det, som tidligere nevnt at studien er et resultat av vår tolkning av informasjonen. Det innebærer blant annet at vi ikke kan benytte begrepene validitet og reliabilitet i vår oppgave, da disse ikke er gjeldene i vår undersøkelse. I en kvalitativ studie er det vanskelig å etterprøve undersøkelsen. Noe som betyr at forskerens rolle er en viktig faktor, denne utformes i samspill med informanten og den aktuelle situasjonen (Dalen, 2011). Vi har valgt å benytte oss av det som kalles *kumulativ intervjuing* (Aase og Fossåskaret, 2014). Det innebærer at hvert intervju vi gjennomførte, bidro til økt kunnskap om temaet vi undersøkte, men førte også til at hvert intervju ble annerledes (Aase og Fossåskaret, 2014). Dette kompliserer nærmere ved at den enkelte og omstendighetene endres seg, og gjør det vanskelig å etterprøve (Dalen, 2011). Dette påvirker dermed studien på andre måter, sammenlignet med kvantitative undersøkelser med spørreskjema, der alle blir stilt identiske spørsmål, hvor man kan identifisere mønstre (Aase og Fossåskaret, 2014). Vi velger derfor å bruke Lincoln og Gubas (1985) sin tilnærming til verifisering, som støttes av Mehmetoglu (2004) og Johannessen et al. (2016), og indikerer at enhver kvalitativ forskning bør imøtekomme kriteriene; troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

Troverdighet

Troverdighet går ut på å konstruere tillit til at funn og resultater av en studie er sanne (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). For å påse at oppgaven vår er troverdig har vi utarbeidet teoriguident på bakgrunn av teorien som er presenter i teorikapittelet. Den inneholder allikevel spørsmål som i liten grad kan dimensjonaliseres, men istedet er spørsmålene formulert på en slik måte at informanten må reflektere og forklare sine erfaringer, slik at vi gjennom dette tilegner oss relevant informasjon. Videre har vi valgt å benytte oss av dybdeintervjuer, dokumentdata og observasjon av informantene under intervjuet, for å sikre oss at de funnene vi gjør, representerer virkeligheten. Gjennom metodekapittelet har vi gitt en nøye beskrivelse av våre fremgangsmåter for å vise formålet med studien og hvordan vi har gjennomført undersøkelsen.

Overførbarhet

Overførbarhet refererer til om bestemte funn og resultater også kan overføres i en annen liknende setting eller kontekst (Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). I vår studie har vi tatt utgangspunkt i en virksomhet som har begynt endringen i sitt styringssystem fra tradisjonelt og budsjettbundet til mer fleksibelt og dynamisk. Det betyr at den informasjonen vi har fått av de informantene vi har intervjuet, sannsynligvis vil ha et annet perspektiv på endringen av styringssystemet etter at implementeringen har blitt gjennomført og fått «gått seg til», slik at studien ikke kan dupliseres. I tillegg så er det ingen virksomhet som har tilnærmet lik måte å styre på (Bjørnenak, 2010; Otley, 1980), slik at å generalisere våre funn vil ikke være mulig. Allikevel vil den kunne overføres gjennom funn som kan gjelde under liknende omstendigheter (Mehmetoglu, 2004). Det betyr at andre virksomheter i samme situasjon kan dra nytte av våre funn. Det innebærer blant annet at virksomheter som ønsker å endre sin styringsmodell fra statisk til dynamisk kan dra nytte av våre funn, samt de som ønsker større innsikt i hva som påvirker ansattes engasjement i denne settingen. Videre har vi forsøkt å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre områder enn kun vår studie (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2016).

Pålitelighet

Pålitelighet er lite hensiktsmessig innenfor kvalitativ forskning av flere grunner, ifølge (Johannessen et al., 2016); i vår studie har vi ikke benyttet strukturerte datainnsamlingsteknikker, da samtalen har styrt datainnsamlingen. Det vil derfor være vanskelig for en annen forsker å duplisere vår studie, da denne er kontekstavhengig. Spesielt da Norsk Tipping nå er inne i en endringsfase i sin virksomhetsstyring til dynamisk virksomhetsstyring, og de svarene vi har fått i vår datainnsamling sannsynligvis ikke vil være de samme om noen gjennomfører akkurat den samme studien en gang til ved en senere anledning. I tillegg så er det på vårt grunnlag at vi tolker dataene, og en annen forsker vil sannsynligvis komme frem til andre funn ved å tolke vår data, da ingen tolker alt på samme måte. Vi har forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten, og ved å gi en fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2016). Det vil være mulig å gjennomføre studien i en liknende kontekst, men med en annen virksomhet, og sammenlikne funn.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet går ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser av hva man har fått ut av informantene angående fenomenet som studeres (Bryman & Bell, 2015; Mehmetoglu, 2004). Vi har i vår studie formulert spørsmålene på en slik måte at informantene skal forstå hva vi spør om. Samtidig så har vi vært fysisk tilstede under hvert intervju, som gjør at vi i større grad kan fastslå om informanten forstår hva vi ønsker informasjon om, enn om vi hadde distribuert et spørreskjema i undersøkelsen. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål underveis i samtalen for å understreke at vi har forstått hva informanten mener med det de sier i intervjuet. Videre har vi benyttet teori i vår analyse, som støtte for våre fortolkninger. I tillegg har vi forsøkt å forklare alle beslutningene vi har gjort og hvorfor, under hele studien, slik at leseren kan følge og vurdere disse (Johannessen et al., 2016).

3.9 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger

For å sørge for at gjennomføringen av denne studien skjer på en mest mulig etisk tilfredsstillende måte, har vi benyttet retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, som er utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). I vår studie tas det spesielt hensyn til blant annet menneskeverdet, personvernet, ansvaret for å informere, samtykke og informasjonsplikt, konfidensialitet, begrenset gjenbruk, lagring av personopplysninger, og ansvaret for å framtre med klarhet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016).

I vår studie har vi kun innhentet informasjon som vi anser som relevant for vår problemstilling. I tillegg har vi innhentet opplysninger om personalia fra våre informanter (alder, stilling, og hvor lenge de har arbeidet i virksomheten). Det kan føre til at informantene kan gjenkjennes, men denne informasjonen er ikke noe vi benytter i selve studien. Vi har også tatt lydopptak av informantene, og transkribert dette, men disse ble oppbevart utilgjengelig fra andre enn oss, slik at det ikke var noen fare for at andre kunne få tilgang til datamaterialet og dermed gjenkjenne informantene. Ved prosjektslutt sletter vi lydopptak og transkripsjoner, og alt fysisk materiale blir makulert, slik at ingen andre kan få tilgang på informasjonen i etterkant.

I forhold til utførelsen av intervjuene, unngikk vi å stille spørsmål som kan oppfattes som ubehagelige. Samtidig kom vi av og til innpå spørsmålet om hva de hadde hørt fra andre i virksomheten, som kan oppleves ubehagelig å svare på for informanten. Vi presiserte at vi hadde taushetsplikt og at informanten var anonym og det de uttrykte ikke kunne bli linket tilbake til deres utsagn.

Vi sendte inn søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), i forkant av intervjuene, og er oppmeldt som prosjekt nummer 58392. Søknad og bekreftelse på tilbakemelding ligger vedlagt som **Vedlegg: 6** og **Vedlegg: 7**. Vi har som følger praktisert undersøkelsen vår i tråd med NSD sine retningslinjer, deriblant informasjonsplikt og innhenting av samtykke ovenfor informantene. Dette sikrer at informantene var innforstått med hva de deltok på, og hva vi prøvde å finne ut. Informantene fikk informasjon om studien, og at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg fra deltakelsen når som helst hvis de ønsket det, dette ligger som **Vedlegg: 1**. Alle informantene signerte en samtykkeerklæring før intervjuet ble gjennomført.

Dette ligger under **Vedlegg: 2**. I tillegg fikk alle informantene tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet.

Det er mye som kan prege forskningskvaliteten, og dermed påvirke troverdigheten til studien. Det er dermed viktig og naturlig som forsker å stille ledende spørsmål ut i fra det en ønsker å få svar på i forbindelse med problemstillingen, i en slik forskningsprosess. I kvalitativ forskning kan det være press mellom ønsket om å oppnå kunnskap, og samtidig ta etiske hensyn (Kvale & Brinkmann, 2015). Det menneskelige samspill under intervjuet, kan påvirke de som blir intervjuet, og dermed kan kunnskapen som produseres påvirke vårt syn på situasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene våre ble gjennomført i en hyggelig tone, og uten intervjuetnikker som kan oppfattes som umoralske eller tvilsomme. Ingen av oss har noen tilknytning til Norsk Tipping, dette gjør at vi ikke vil ha en forutinntatt holdning til hvilke svar vi ønsker å få, og dermed kan vi lettere behandle informasjonen fra et upartisk standpunkt.

Det er utrolig viktig for oss at informantene i studien ikke blir gjenkjent i denne oppgaven, og eventuelt kan få problemer på sin arbeidsplass på bakgrunn av hva som kommer frem i vår undersøkelse. For å bevare deres anonymitet har vi fremstilt dataene i rapporten på en slik måte at det ikke er mulig for dem å bli identifisert i etterkant, spesielt ved å unnlate å beskrive arbeidsoppgaver, kjønn, alder, stilling og hvor lenge de har arbeidet i virksomheten, og randomisere informantnumrene ved sitater og observasjonsnotater. Dette har ført til at våre funn naturlig begrenser seg deretter, men det å garantere våre informanter sin anonymitet er viktigere.

Denne studien er et resultat av selvstendig arbeid. Den er ikke kopiert ut ifra andre sitt arbeid, og er et resultat av et felles samarbeid der vi i fellesskap har funnet, bearbeidet, analysert og diskutert materialet til oppgaven.

4. Norsk Tipping

I denne delen av oppgaven gir vi en beskrivelse av vår case. Casestudien vår retter avgrenset oppmerksomhet mot et fenomen i en spesifikk setting (Johannessen et al., 2016), og vi har valgt å begrense studien til én case, Norsk Tipping, som er inne i en fase der de endrer virksomhetsstyringen fra tradisjonell virksomhetsstyring til dynamisk virksomhetsstyring. Dette gir konteksten for oppgaven vår, som søker å finne ut hva som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet med dynamisk virksomhetsstyring, og vi velger å belyse dette ved å benytte Norsk Tipping, fordi de bidrar med en kontekst som er relevant for vår oppgave.

Norsk Tipping ble stiftet i 1947 og har nå sitt hovedkontor etablert på Hamar (Norsk Tipping AS, 2018a). De er et statlig aksjeselskap underlagt Kulturdepartementet, som igjen har ansvar for medier, kultur, idrett, pengespill og lotterisaker og frivillig virksomhet (Regjeringen, s.a.). Staten ønsker at Norsk Tipping skal være en aktør som bidrar til et spillmarked som opererer etter en sosialpolitisk forsvarlig retning, og dermed er ikke det viktigste målet å få størst mulig overskudd (Norsk Tipping AS, 2018b). Norsk Tipping styrer driften innenfor ansvarlige områder og sørger for effektivitet i å skape mest mulig overskudd som kan kanalisere tilbake til samfunnet (Norsk Tipping AS, 2018b).

Norsk Tipping har valgt å endre sin virksomhetsstyring til dynamisk virksomhetsstyring. Dette innebærer blant annet; at budsjettet har gått fra å være detaljerte årsbudsjett (bevilgninger), til løpende prioriteringer, planleggingen har gått fra årlige detaljerte planer, til rullerende prognoser og de ønsker å involvere de ansatte i høy grad, mot en prestasjonsbasert virksomhet. Deres strategi er å utvikle virksomhetsstyringen for å møte sin strategi; økt innovasjonstakt, raskere endringstakt og økt fleksibilitet. Ved å se på engasjement i en slik situasjon, håper vi å kunne belyse hva som påvirker de ansattes engasjementet når virksomheten går over til en dynamisk styring, da begge temaer er dagsaktuelle hos flere virksomheter i dag, hvor flere og flere bedrifter søker å endre sine styringssystemer (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003a; KPMG, 2015; Libby & Lindsay, 2009), og samtidig ønsker å engasjere sine ansatte (Eldor, 2016; Macey & Schneider, 2008a; Madden & Bailey, 2017; Rich et al., 2010; Saks & Gruman, 2014; Shuck, et al., 2011; Shuck & Wollard, 2010).

5. Resultater

I dette kapitlet presenteres de funnene vi har fra analysen av datamaterialet. Innledningsvis presenterer vi funn fra sekundærdata, altså dokumentdata vi har innhentet fra virksomheten, og det generelle inntrykket vi fikk fra informantene i forhold til endringene som er gjort. Deretter presenterer vi funnene rettet mot hvert forskningsspørsmål vi stilte innledningsvis i studien ved å benytte oss av informasjon fra intervjuene. Dette gir grunnlag for at vi til slutt gir en oversikt over relevante funn i forhold til problemstillingen, basert på studiens forskningsmodell.

5.1 Bakgrunn for endringen

Bakgrunnen for endringen i virksomhetsstyringen ligger i ønsket om å sikre effektive, helhetlige, transparente og involverende prosesser hvor det er bedre samsvar mellom strategi, styring og nye arbeidsprosesser for å svare opp fremtidens utfordringer. Dette kommer på bakgrunn av at markedet nå er mer uforutsigbart, og forutsetningene for virksomheten endres stadig raskere. Noe som fører til et behov for kortere planleggingshorisonter. Følgende av dette er et nytt tankesett, nye metoder og arbeidsprosesser innad i virksomheten. Det er også flere andre virksomheter som har innført dynamisk virksomhetsstyring. Overordnet retning handler om å effektivisere drift for å skape handlingsrom for å utvikle selskapet og styrke posisjonen.

I forbindelse med implementeringen av den nye virksomhetsstyringen har det blitt etablert en prosjektgruppe som har laget et forslag til hvordan en slik prosess bør se ut, og bidrar til implementeringen. Denne prosjektgruppen består av et tverrfaglig team med komplementære kompetanser som er forpliktet på et felles formål og resultat, og som har en tilnærming tuftet på individuelt og gjensidig ansvar. Dynamisk virksomhetsstyring er tenkt å være en kontinuerlig prosess, og omtales som en endringsreise der man beveger seg fra tradisjonell til dynamisk virksomhetsstyring gjennom følgende:

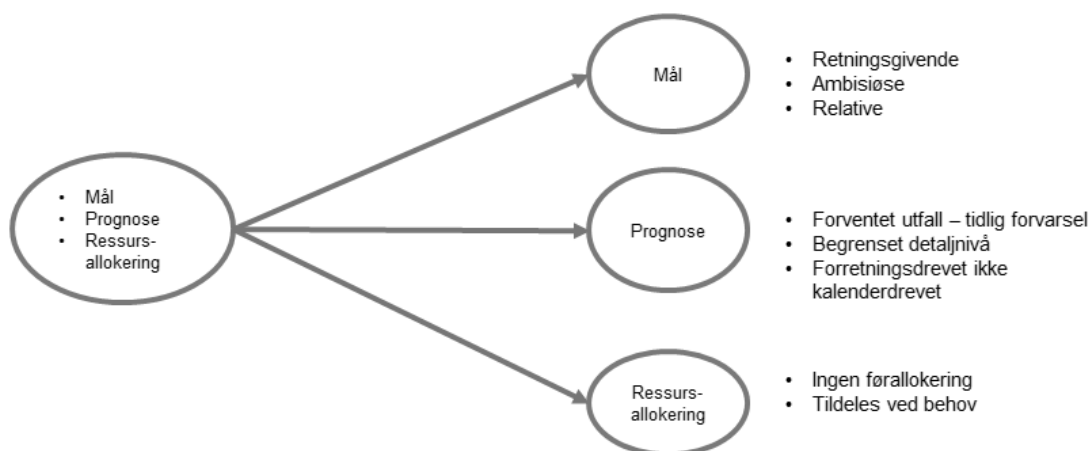
- mer hendelsesbasert enn kalenderbasert planlegging
- mer relative mål enn absolutte mål
- mer framoverskuende enn bakoverskuende
- mer autonomi enn detaljstyring
- mer fokus på flyteeffektivitet enn ressurseffektivitet

5.1.1 Hva går den nye virksomhetsmodellen ut på

Den nye virksomhetsmodellen går ut på at istedenfor å ha en omfattende planprosess på høsten, vil planlegging av beslutninger og tiltak bli en mer løpende prosess. I den nye modellen vil det bli et skille mellom budsjettet, prognoser og ressursallokering, der budsjettet tidligere har hatt alle disse oppgavene;

- **Budsjett:** målsetningen for perioden (det vi skal strekke oss etter)
- **Prognose:** det som blir ansett som det mest sannsynlige utfallet (om vi liker det eller ikke)
- **Ressursallokering:** bevilgning til å bruke penger/ressurser til et gitt tiltak

Tidshorisonter på plan, mål og prognoser skal være mer dynamiske, og dermed være mer i tråd med strategien. De justeres etter hvert som forutsetningene endrer seg og det fanges opp nye muligheter og utfordringer. Dette betyr at planene revideres jevnlig, der planer og prognoser oppdateres hvert tertial i forbindelse med selskapets Business Review.



Figur 3: Dynamisk virksomhetsstyring i Norsk Tipping

Det legges dermed opp til en mer overordnet virksomhetsplan, der man forlater «kommando og kontroll» og heller jobber som ett lag. I den nye virksomhetsstyringen er budsjettet målsetningen som styret har satt for perioden, og dermed kun fungerer som et overordnet mål for inntekter og kostnader. Dette fører til at avdelingene blir mindre involvert i budsjettprosessen, som også blir mindre detaljert. Prognoser gir viktig styringsinformasjon om forventet utviklingen i kommende perioder. Viser prognosene vesentlige avvik fra målet vurderes det om det eksisterer et behov for tiltak.

Før ble ressursene allokert for hele året og fordelt og låst på mange forskjellige poster, mens nå er ressursene allokert på noen store pottter og deles ut etter behov. Den totale kostnadsrammen er nå fordelt i hovedbolker, det vil si en felles pott til innovasjon og utvikling, resterende midler er overordnet fordelt per avdeling. Innenfor disse rammene vil tiltak bli prioritert løpende av den enkelte avdeling.

Innføringen av dynamisk virksomhetsstyring bidrar til at selskapets virksomhetsstyring er tilpasset en mer dynamisk virkelighet både internt og i våre omgivelser. Ambisjonene er at prosessene skal bli mer effektive, transparente og involverende, og mer i samsvar med omgivelsene gjennom fleksibilitet, altså kontinuerlig forbedring.

5.1.2 Generelt inntrykk av endringsprosessen

Det generelle inntrykket vi fikk av informantene var at de var positive til endringen i virksomhetsstyringen, og at endringen mot dynamisk virksomhetsstyring har oppstått gjennom en lang modningsprosess for virksomheten. Dette kommer blant annet frem fra da en av informantene sier:

«Vi hadde egentlig allerede i 2008 en stor sak om dette, men da var det ikke modent, da var det veldig skummelt å tenke slikt, men det er mye lettere å jobbe med det nå og mye mer modent nå.» (I-2)

Denne tankegangen med dynamisk virksomhetsstyring virker dermed ikke å være helt nytt for virksomheten, og en annen av informantene nevner:

«Det er jo flere som har gått rundt her og snakket om en Beyond Budgeting tankegang i mange år, men vi er eid av våre eiere, som ikke tenker på den måten, de jobber statsbudsjett og år og år, men det er ikke umulig for oss å tenke dynamisk innenfor det.» (I-6)

Flere informanter har gitt indikasjoner på at de har en erfaring med dynamisk tankesett, og noen har jobbet etter denne metoden i flere år, innenfor sine arbeidsoppgaver, selv om virksomheten som helhet har benyttet seg av tradisjonell virksomhetsstyring. Dermed har vi også fått et inntrykk av at de ansatte har tro på denne typen virksomhetsstyring, og at det også vil fungere etter prosjektets slutt.

Noen informanter påpekte også viktigheten med at den øverste ledelsen og styret har vært positive til endringen og underbygger endringsprosessen, som en viktig forutsetning for å få til endringen. En av informantene sier det slik:

«Jeg var inne på det med toppleder som tar tydelig eierskap til dette. Vi har også et styre som vi har presentert dette for, og forankret tilnærming på, og som på en måte har gitt veldig god tilslutning til det, så det gjør at på alle måter så er har vi backingen ovenfra og ned til å gjøre dette.» (I-4)

Allikevel nevnes det flere utfordringer knyttet til endringsprosessen og forankringen av denne måten å drive virksomheten på. Blant annet nevner flere informanter behovet for et tverrfaglig team som driver frem endringsprosessen, og at dette ikke er økonomiavdelingen som drar endringen. Det nevnes også at dette teamet bør fortsette å jobbe med dette, også etter prosjektet er ferdig. Samtlige informanter nevner at den endringen som har tredd i kraft hittil, handler mest om at budsjettprosessen nå er blitt forenklet, en informant sier «den enkleste budsjettprosessen vi har hatt noen gang egentlig» (I-6). I tillegg blir det også nevnt av flere, at dette er en endringsreise, som ikke tar slutt, og at dette er noe de må jobbe med kontinuerlig.

5.2 Funn

For å svare på problemstillingen, presenterer vi de funnene vi har i forhold til forskningsspørsmålene. Vi har, som tidligere nevnt, intervjuet 14 ansatte i virksomheten, og det vi presenterer her, er svarene deres, basert på de temaene i intervjuguiden (*informantnummer er randomisert*).

5.2.1 Hvordan opplever ansatte endringen i virksomhetsstyringen?

Det var ikke én eneste informant som savnet den tradisjonelle virksomhetsstyringen med budsjettregime. Flere av informantene trakk frem at budsjettet kun ga en illusjon av kontroll, og en av informantene sa det på denne måten:

«Det er jo bare tull og illusjon å tro at du vet hva du skal gjøre 12 måneder fremover i september/oktober, og at du har den beste innsikten til å lage en plan da. Så dette [dynamisk virksomhetsstyring] er det eneste som fungerer i en verden som går så fort.» (I-2)

Videre nevner en annen informant at:

«Budsjetter gir på en måte en falsk trygghet, de er utdaterte og det er meningsløst å si noe om hva du skal gjøre i desember neste år når du sitter i september, så jeg syns at den veien vi har startet på nå, er veldig positiv, og veldig riktig vei å gå.» (I-10)

Det var også et felles uttrykk for at budsjettprosessen var tid- og ressurskrevende, og gav lite verdi, og ikke var oppdatert med virkeligheten. Informantene omtaler blant annet budsjettprosessen slik:

«Vi brukte hele høsten på budsjettet, og bommet med ganske mye. Og når vi ser hva vi har gjort så har vi gjort mye av det vi skulle gjøre, men det er jammen mye vi har gjort, som ikke stod på planen, og det er mye av det som stod på planen som vi ikke har gjort. Så det ble tydeligere og tydeligere at den tradisjonelle måten og jobbe med planer og budsjett på er ikke tilpasset den raske takten vi har i virksomheten ellers, sånn at virksomhetsstyringen kom i utakt med de andre styringsprosessene.» (I-4)

«Tidligere så var budsjettprosessen veldig detaljert og det var mange involvert, og det var flere runder frem og tilbake og det var mange detaljspørsmål og mye detaljer» (I-14)

«Det viser seg år etter år, at de pengene vi tenkte vi skulle bruke, de bruker vi ikke. Jeg ser det som positivt, at vi nå bruker pengene mer riktig» (I-9)

«Den tradisjonelle [virksomhetsstyringen] da, masse ressurser, masse masse ressurser brukt» (I-7)

Selve endringen er samtlige informanter positive til, vi hadde håpet å få snakke med noen informanter som hadde et litt annet syn på endringsprosessen, men det gjorde vi ikke. Mye fordi implementeringen er såpass ny, og det da var mange ansatte som falt utenfor utvalgskriteriene. Vi spurte allikevel informantene om hvordan denne endringen ble oppfattet ute i virksomheten, og da fikk vi høre at det var noe usikkerhet knyttet til dette, blant annet var noen skeptiske, følte at de ikke hadde fått nok informasjon, og ikke hadde oppfattet helt hva den nye virksomhetsstyringen går ut på, samtidig som mange var positive til endringen:

«Jeg har inntrykk av de fleste at det er et fornuftig skritt og at de er positive til det, men det er nok litt utålmodighet i forhold til reisen. Man skulle nok sett at ting gikk fortere, og raskere kom i mål. Ligger mye forventinger i den informasjonen.» (I-8)

«Folk er skeptiske spesielt til denne tredelingen på budsjett, altså at vi splitter prosessen med at vi har et mål, vi har en allokering av midler og vi har en prognose prosess, men jeg opplever at folk er positive når de får det forklart og ser sammenhengen.» (I-10)

«Du har jo utfordringen ved begrepsapparatet, og få dette til å synke inn i resten av organisasjonen, og usikkerhet generelt. Vi skal sette en retning på hvor selskapet skal og så skal vi gjøre de tingene som er riktig, for noen så er det nok det litt ugreit å vite, de opplever nok at de ikke har sterke nok føringer, men vi lever i en verden der endringer skjer fortere. Så begrepsforvirringer er det, vi har jo gjentatte ganger sluttet å planlegge nå sier de, men det har vi jo ikke.» (I-8)

«Jeg føler at vi bare er på vei til å gi en forståelse for at vi skal jobbe annerledes.» (I-11)

«Så er det enkelte som føler de mister kontroll, men det er jo bare en illusjon, men du vil få en bedre forståelse av virkeligheten og du blir flinkere til å bruke penger og folk riktig.» (I-2)

«Noen vil nok føle at de mister litt kontroll, og at de ikke får avklart ting tidlig nok. Noen kan synes det er litt ubehagelig og uforutsigbart. Det vil alltid komme motstand og meninger om at dette er verre enn før, og jeg hørte i høst at flere var redd for å miste kontroll.» (I-2)

Dette indikerer at det at det ikke er alle som har en begrepsforståelse for hva dynamisk virksomhetsstyring er, og går ut på, noe som kan påvirke hvordan endringen oppfattes av de ansatte. Noen informanter gir også uttrykk for at kommunikasjon er en viktig del av endringen og kan påvirke holdningene til de ansatte, det at man får nok informasjon om endringene og hvordan man blir påvirket av den;

«Litt utålmodighet blant de ansatte, og det er viktig med informasjon, og gå ut med informasjon, det er kanskje noe man burde vært enda bedre på og vært tidligere på banen. Det har vært perioder, det de gjerne skulle hatt mer informasjon.» (I-8)

«Jeg håper at omorganiseringen understøtter den nye måten å jobbe på enda bedre. Skape engasjement og ha gode rammer og klarhet over gråsoner, og legge opp til total og kvalitetsledelse, gjør vi en feil er det bare å ta det som et forbedringsønske. Og da føler nok folk det er motiverende.» (I-12)

Oppsummert så opplever informantene at en av utfordringene med endringen er å gi ansatte en begrepsforståelse for hva endringen går ut på, og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen deres. Samtidig uttrykker informantene at når de får en forståelse for hvorfor endringen har blitt gjort og hva det går ut på, er de fleste positive til endringen. Behovet for å forstå hva dynamisk virksomhetsstyring virker dermed å være en faktor som kan påvirke de ansattes engasjement, fordi de opplever frustrasjon og usikkerhet når de føler at de ikke får nok informasjon om endringen.

Det gis også et uttrykk for at det har vært en felles forståelse for at budsjettregimet de har hatt inntil nå, har vært tungvint og gitt lite verdi. I tillegg trekkes det frem viktigheten med at toppledelsen og styret er positive og støtter oppunder endringen for å få gjennomføringskraft. Vi avslutter resultatet på denne delproblemstillingen med et sitat fra en informant, som oppsummerer hvordan informantene oppfatter endringen; «Nei, jeg savner ikke budsjettene. Det er klart dette er en riktig og nødvendig retning å gå. Absolutt.» (I-7)

5.2.2 Oppfatter ansatte et behov for dynamisk virksomhetsstyring?

De fleste informantene var klare på at de så et behov for dynamisk virksomhetsstyring:

«All erfaring sier at når vi har hatt de tradisjonelle planprosessene, så stemmer det ganske godt første kvartal, større avvik i andre, og i tredje så kan du bare skimte så vidt, og på fjerde stemmer jo ingenting! Bortsett fra at du har låst ned pengene. Jeg tror at en dynamisk virksomhetsstyring virker bedre enn det gamle.» (I-3)

«Når det går bra er det viktig å tørre å endre seg og gjøre seg bedre, i istedenfor å vente.» (I-5)

«Det viser seg år etter år, at de pengene vi tenkte vi skulle bruke, de bruker vi ikke. Jeg ser det som positivt, at vi nå bruker pengene mer riktig» (I-9)

«Jeg kjenne det har vært et særdeles viktig skritt med tanke på tidligere virksomhetsstyring, og for meg personlig har det tilført meg mer læring i forhold til hva som er riktig rett og galt.» (I-13)

Det virker også å være en oppfatning at man nå tenker mer helhetlig, det å jobbe sammen som en felles enhet, og i tråd med virksomhets behov;

«Jeg tror på tankesettet og at vi må jobbe dynamisk. Jeg tror mye mer på verdibasert ledelse og å se det i form av et lag, ikke avdelinger og enheter.» (I-3)

«Vi må ønske og ville hverandre vell og samarbeide tverrfaglig sammen.» (I-13)

«Jeg tror vi bruker midlene våre bedre og utnytter de bedre på tvers, om vi sammen tenker annerledes.» (I-9)

«Positiv til endringen i og med at det nå blir mer helhetlig, at vi kan jobbe mer med det som er riktig for virksomheten» (I-12)

«Nå kan vi gi en bedre informasjonsflyt til hele organisasjonene, der prioriteringene er mer speilet for å drive virksomhetsstyring på.» (I-13)

«At man ikke er så opptatt i å legge de lange planene, men opptatt av en tidsperiode, og hva som er riktig for selskapet å gjøre, gitt det utfordringsbildet som eksisterer akkurat nå.» (I-6)

«Du får penger hvis du trenger det. Det er det som er grunntanken her, en mer effektiv ressursanvendelse» (I-6)

«Ved å se på hvilke aktiviteter er viktigst for fellesskapet, men også se de vi ikke kan gjøre det med tanke på midler og resursene.» (I-13)

Samtidig var det noen informanter som nevnte at det ikke var noe som de oppfattet som høyst nødvendig:

«Jeg tenkte nok ikke egentlig over behovet for å endre virksomhetsstyringen vår før vi begynte å gjøre det, og jeg ble fortalt hvorfor.» (I-11)

«Det vi hadde før fungerte egentlig helt greit, men det hadde nok en del innlåsingeffekter altså penger ble låst inn på plasser, og du var litt fanget i de handlingsplaner som du hadde lagt på et tidlig tidspunkt.» (I-14)

Vi spurte også om hvordan det ble oppfattet i virksomheten, og fikk til svar fra en informant, som gjenspeiler det vi fikk høre fra flere:

«Føler det var om ikke et skrikende behov, men jeg oppfatter at ut i avdelingene er dette en etterspurt endring, uten at de helt kjente til konsekvensene av det. Men at man er i stand til å snu seg raskere enn man har vært før, det tror jeg har vært etterspurt.» (I-10)

En annen informant sier:

«Tidligere så har jeg kanskje vært sånn, vi er så trege, vi har ikke noe gjennomføringskraft, vi greier ikke å endre oss raskt nok, men når jeg har tenkt sånn, så har ikke jeg skjønt at det er virksomhetsstyringen som har vært årsaken, men etter hvert som jeg har satt meg mer inn i faget og hva vi ønsker å oppnå så tenker jeg at det er helt klart riktig retning og gå, nesten ikke noe vei utenom» (I-11)

Samlet så er oppfattelsen av behovet for dynamisk virksomhetsstyring er rettet mot det at man har mulighet til å omprioritere underveis, og at man bruker ressursene riktig, oppnår større fleksibilitet og en virksomhetsstyring som henger bedre sammen med strategien. Dette handler om at det nå fokuseres på det som er relevant for å takle virksomhetens nåværende utfordringsbilde. Flere informanter peker også på at de har fått opplæring i hva dynamisk virksomhetsstyring går ut på, og hvorfor endringen gjøres, og at dette er et fremmede tiltak.

«Jeg blir litt glad når jeg hører at det er ikke bare vi, men det er mange som [har implementert dynamisk virksomhetsstyring], som vi har å lære av, og

at dette er det forsket en del på, det synes jeg også er, ikke bare er betryggende men jeg føler også at det er en litt sånn bekreftelse på at det er riktig av oss å fokusere på dette her» (I-11)

Oppsummert så gir alle informantene inntrykk av at de så et behov for endringen i virksomhetsstyringen, noen mener at det ikke var et akutt behov, eller ikke hadde oppfattet et behov basert på begrenset kunnskap om hva dynamisk virksomhetsstyring innebærer, men alle informantene er enige i at denne typen virksomhetsstyring gir et mer riktig og helhetlig bilde av virksomhetens behov, som er mer relevant for å løse de utfordringene som oppstår løpende. Alt i alt virker det som alle oppfatter at dette er en riktig retning å gå, og derfor øker de ansattes motivasjon.

5.2.3 Hvilke arbeidsforhold påvirker ansattes engasjement?

Samtlige informanter følte at engasjementet økte i forbindelse med at virksomhetsstyringen nå baserer seg på «å gjøre de riktige tingene», og heller se fremover på hva som skaper verdi for helheten, enn hva man har brukt penger på tidligere, altså at man fokuserer på relevante tiltak:

«Mitt engasjement øker vel med den måten det er å tenke på. Det er mer moro å tenke mer fremover, og ikke bare kikke i bakspeilet. Det er mer motiverende å kunne være med å løse de løpende behovene som kommer opp.» (I-10)

«Klart det er engasjement å kjenne at man tar riktige beslutninger og kjenne at man får det til.» (I-2)

«Jeg er mer engasjert fordi det er mer relevant det vi drivere med nå.» (I-8)

«Jeg brenner for dette, jeg tror at dette virker bedre enn det andre vi har hatt.» (I-3)

«Tankesettet har inspirert meg til å drive med det som gir verdi, men det er en utfordring å slutte med ting [som ikke gir verdi].» (I-6)

Andre informanter snakker om at engasjementet påvirkes av det å involveres, at man dermed får et eierskap til arbeidet sitt;

«Det er involvering. Å bli involvert. Gjennom det å ha handlingsrom og autonomi. Samtidig så må det være sånn at du har handlingsrom innenfor visse rammer. Det gir i hvert fall meg påfyll og engasjement. Jeg kjenner strategien og vet hvor vi skal, men det er ingen som forteller meg hva jeg skal gjøre, det er min oppgave å sørge for at vi bidrar til å realisere dem. Så bestemmer jeg i større grad hva og hvordan, og det tror jeg at skaper engasjement hos meg og alle andre.» (I-3)

«For meg handler det om gode rammer og kjøreregler, slik at jeg kan utføre jobben min på best mulig måte.» (I-1)

«Jeg er engasjert ellers finner jeg på noe annet [å gjøre]... jeg har fått utfordringer [knyttet til arbeidet], og da er jeg engasjert.» (I-3).

«Jeg har tro på at engasjement henger sammen med trivsel, involvering og at du blir tatt på alvor.» (I-5)

Flere informanter nevner også tillit som en viktig del av engasjement, at man får økt frihet til å gjøre jobben man er ansatt til, på sin egen måte;

«Jeg tror dette med tillit til medarbeiderne og tillit til systemet er utrolig viktig og at den beste jobben gjøres ved å bruke ressursene på riktig mulig måte.» (I-6)

«Folk må ha et ansvar, myndighet og frihetsgrader og at du blir hørt. At ting som er viktig og sentralt, slik at alle typer nivåer er med og at det er synlig. At ting blir sitt i en helhet. Jeg håper at endringen understøtter den nye måten å jobbe på enda bedre.» (I-12)

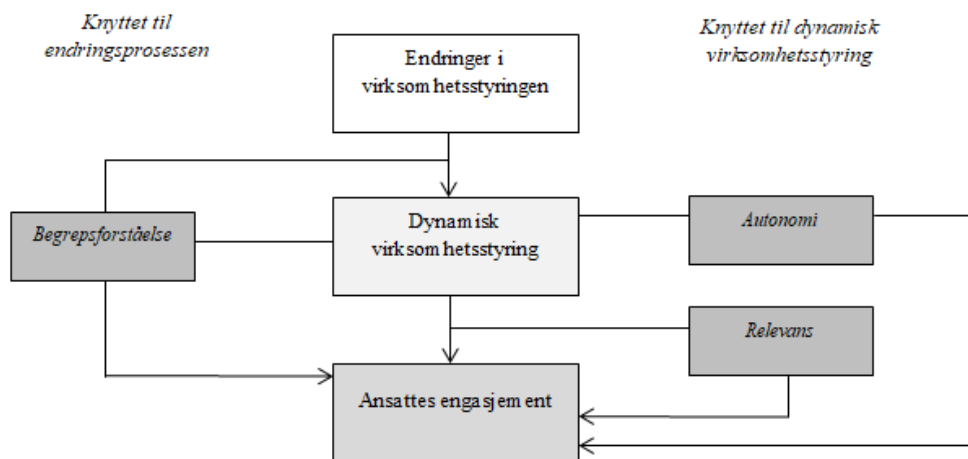
«Det som kan oppleves utfordrende av og til er å gi bort kontroll, for nå har jeg egentlig ikke kontroll på hvordan NN bruker midlene, men så har jeg tillit til at NN bruker pengene fornuftig.» (I-4)

Oppsummert gir resultatene til denne delproblemstillingen uttrykk for at engasjementet øker på bakgrunn av at det gjennom dynamisk virksomhetsstyring kommer til syne en mer relevant måte å utnytte virksomhetens ressurser på, det at man sammen jobber mot et felles mål, og ikke er delt inn i enheter og avdelinger lenger. I tillegg nevnes det at man involveres i

større grad, og får et eierskap til arbeidsoppgavene sine, i tillegg til å få tillit til utførelsen av arbeidsoppgavene sine, altså at autonomi fremmer engasjement.

5.2.4 Resultatet av datainnhenting

Studiens funn viser at generelle trender som kan påvirke de ansattes engasjement i endringen fra tradisjonell virksomhetsstyring til dynamisk virksomhetsstyring kan kategoriseres i tre ulike faktorer; *begrepsforståelse*, *autonomi* og *relevans*. For å illustrere dette har vi laget en modell, som supplerer studiens forskningsmodell, med fokus på hva som påvirker ansattes engasjement. Vår opprinnelige modell symboliserer hva vi har sett etter under datainnhenting, for å kunne svare på problemstillingen. Følgende har vi tilført de variablene som kan påvirke ansattes engasjement i denne endringsprosessen;



Figur 4: Faktorer som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring

Modellen representerer studiens mest fremtredende funn, ut ifra delproblemstillingene vi utarbeidet for å svare på problemstillingen. Der er tre faktorer som utpeker seg som fremtredende når virksomheten endrer sin virksomhetsstyring og kan påvirke ansattes engasjement, henholdsvis, begrepsforståelse, autonomi og relevans. Alle tre kan i prinsippet både fremme og hindre ansattes engasjement, men i vår studie fant vi indikasjoner på at begrepsforståelse både kunne fremme og redusere ansattes engasjement. Dette henger sammen med selve endringsprosessen, mens autonomi, der man blir gitt tillit i forhold til utførelsen av arbeidsoppgavene, og relevans, som handler om å benytte ressursene på en

bedre måte, fremmer ansattes engasjement, og knyttes til det arbeidsmiljøet dynamisk virksomhetsstyring oppfordrer til.

Begrepsforståelse: Informantene har også gjort oss oppmerksomme på viktigheten av å forstå hva dynamisk virksomhetsstyring går ut på og hva det betyr for de ansatte i virksomheten. De ansatte som ikke har fått en forståelse for hva dynamisk virksomhetsstyring går ut på, vil sannsynligvis ikke være like engasjert som de som forstår hva dynamisk virksomhetsstyring går ut på. Det kan skape usikkerhet og motstand, om ansatte ikke har en forståelse for hva dynamisk virksomhetsstyring er. Dermed vil ansattes engasjement være avhengig av den ansattes forståelse av hva dynamisk virksomhetsstyring innebærer, og vil kunne fremme engasjement ved forståelse, og i likhet hindre engasjement om man ikke har fått en forståelse for konseptet.

Relevans: Det kommer tydelig frem i intervjuene at de ansatte føler seg mer engasjert ved at virksomhetsstyringen nå handler å gjøre det som er best for virksomheten, altså «å gjøre de riktige tingene», oppfordre til innovasjon og kreativitet fremfor å låse ned midler, og tro at det man planlegger på høsten, året før, er gjeldende året etter. De ansatte virker å motiveres av det å bruke virksomhetens ressurser på en god måte, og at det gjennom et helhetlig perspektiv ikke er like stort fokus på enheter og avdelinger, men hvordan man sammen skal skape gode resultater, blir også sett på som positivt. Dynamisk virksomhetsstyring skal gjøre informasjonsflyten bedre, og kan dermed fremme engasjement gjennom å gi et arbeidsforhold med toveiskommunikasjon, verdiskapende aktiviteter.

Autonomi: Det å få tillit virker å være et arbeidsforhold som fremmer engasjement. Får man som ansatt tillit til at man foretar riktige avgjørelser og får jobben gjort på sin måte, innenfor gitte rammer, vil ansatte føle seg engasjert fordi de får et eierskap til arbeidet sitt. Involvering henger også sammen med tillit, gjennom det å få handlingsrom til å utføre arbeidsoppgavene slik den ansatte mener er best, da det ofte er den som sitter med kompetansen på sitt område.

Funnene i denne delen av studien gir grunnlag for videre analyse i følgende kapittel.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere resultatene fra undersøkelsen vi har foretatt. Her presenteres studiens formål, og funnene fra resultatene opp imot den teorien vi har presentert i teorikapittelet. Deretter aktualiseres funnene fra studien, og potensielle implikasjoner dette kan ha i praksis.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Utgangspunktet for studien kommer av et uttrykt behov for mer forskning innenfor virksomheter som har implementert en dynamisk tilnærming til virksomhetsstyringen, og utfordringer knyttet til dette (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Østergen & Stensaker, 2011). Fokuset på ansattes engasjement har sitt utspring i at dette fenomenet har blitt nevnt i forbindelse med at det arbeidsmiljøet dynamisk virksomhetsstyring oppfordrer til, kan fremmer engasjement (Ryde & Sofianos, 2014). Det eksisterer en rekke studier om ansattes engasjement (Christian et al., 2011; Eldor, 2016; Eldor & Harpaz, 2016; Heyns & Rothmann, 2017; Kahn, 1990; May, et al., 2004; Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2002), der de fleste har benyttet spørreundersøkelser i sine studier, og det eksisterer få studier som baseres på andre typer datainnsamling. Innunder dette søker vi å svare på etterspørselen av kvalitative studier på ansattes engasjement (Madden & Bailey, 2017; Robertson-Smith & Markwick, 2009), og at det eksisterer et behov for å se på dette på individnivå (Harter et al., 2002; Madden & Bailey, 2017; Wagner & Harter, 2006). I tillegg eksisterer det en uenighet innad i litteraturen om meningen, målingen, og teorien knyttet til ansattes engasjement (Saks & Gruman, 2014, Kulikowski, 2017), og det er fortsatt mangel på konsensus om hva engasjement faktisk betyr og innebærer (Saks & Gruman, 2014; Saks, 2017). Ytterligere tar mesteparten av forskningen på engasjement utgangspunkt i positiv psykologi, som fører til at man ikke nødvendigvis gir et helhetlig bilde av engasjement (Madden & Bailey, 2017). Spesifikt bidrar denne studien med innsikt i etterspurt forskning på virksomheter som implementerer dynamisk virksomhetsstyring i praksis, og ser mer konkret på hva som påvirker ansattes engasjement i en slik kontekst, for å kunne bidra til å bedre forstå driverne bak ansattes engasjement (Paul, 2012). Studien bidrar også til å identifisere hvordan ansatte oppfatter engasjement på individnivå, og samtidig belyser hvilke arbeidsforhold som kan fremme og hindre ansattes engasjement.

6.2 Hva påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring

På bakgrunn av teorien vi har behandlet tidligere i studien, som ligger til grunn for hvordan vi har tolket våre forskningsspørsmål for å kunne svare på problemstillingen, ser vi en tydelig sammenheng mellom våre funn og den teorien vi har presentert tidligere i studien. Bourmistrov og Kaarbøe (2013) identifiserer i sin studie at det å endre virksomhetsstyringen til dynamisk, fører til endringer i individers tenkemåte, og deres atferd, kommunikasjon rundt kjernevirksomheten og ansattes roller. Relevante funn innenfor forskning på ansattes engasjement forsterker antakelsen om at dynamisk virksomhetsstyring gir et arbeidsmiljø som fremmer engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014). Dette kommer blant annet av at det nye arbeidsmiljøet stimulerer til å gi dyktige og engasjerte mennesker myndighet og evne til å ta raske beslutninger på deres lokale markeder, og på den måten vil de handle ansvarlig, svare på trusler og muligheter de står overfor, sørge for konkurransedyktig ytelse, og på denne måten levere konsistente resultater (Hope & Fraser, 2003a). Vi har identifisert tre faktorer i overgangen fra tradisjonell til dynamisk virksomhetsstyring, som kan påvirke ansattes engasjement; *begrepsforståelse*, *relevans* og *autonomi*.

Norsk Tipping er en av de bedriftene som har et ønske om å bryte fri fra den budsjettinfiniserte årlige prestasjonsfellen (Hope & Fraser, 2003a). Det kommer frem at dette er noe de har vurdert i flere år, og at mange i virksomheten har tenkt på denne måten over en lengre periode, som også kan ha noe med hvorfor de har valgt å bytte over til denne formen for virksomhetsstyring. Det er som nevnt av Bogsnes (2016) ingen «beste praksis» for hvordan en virksomhet skal drives, da alle er forskjellige og har et unikt utgangspunkt. Det optimale styringsverktøyet må dermed tilpasses hver enkelt virksomhet, og situasjonen de befinner seg i (Bjørnenak, 2010; Otley, 1980). For Norsk Tipping har konseptet med dynamisk virksomhetsstyring ikke vært nytt, men vi har inntrykk av at det har vært en modningsprosess innad i virksomheten, og at de har valgt å endre det i takt med at flere oppfatter et behov for endring. I tillegg har denne endringen kommet fra toppen, som virker å gjøre prosessen lettere å gjennomføre. Det vil være naturlig å anta at dette varierer fra virksomhet til virksomhet. I tillegg har de opprettet en tverrfaglig prosjektgruppe som har jobbet med implementeringen, dette kan dermed påvirke utfallet av endringen. Allikevel kommer det frem at det ikke er alle som har fått en forståelse for hva dynamisk

virksomhetsstyring går ut på enda. Det kan skape usikkerhet blant de ansatte, og potensielt hindre engasjement. Enkelte gir uttrykk for at de mister kontroll, og ikke lenger skal planlegge, noe som vider seg å ikke være realiteten. Det kommer dog frem fra informantene at når begrepsforståelsen er på plass, så er ansatte positive til endringen, da de får forståelsen for at nødvendige endringer blir gjort med virksomhetens beste interesser for øye.

Informantene har gitt klare uttrykk for at måten virksomhetsstyringen ble styrt med rigide budsjetter, ikke lenger er en relevant styringsmodell, noe som er i tråd med litteraturen som kritiserer budsjettet (Bogsnes, 2012; Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Kuvaas, 2016; Lem, 2009; Merchant & Otley, 2007; Otley, 2003; Wallander, 1999). For å understøtte dette funnet, kommer det tydelig frem at de ansatte oppfatter et behov for fleksibilitet for å kunne tilpasse seg muligheter som dukker opp, og heller fokusere på innovasjon. Dette gjenspeiles i at måten de skal jobber på nå, heller setter virksomhetens interesser i fokus, og de ansatte foretrekker et mer helhetlig bilde av virksomhetsstyringen, som ser fremover, istedenfor bakover. Dette funnet støttes av tidligere litteratur, som hevder at ved å ta bort fokuset på budsjetter, vil alternative mål og tiltak, som heller setter virksomhetens felles interesser bli fremhevet (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser 2003b). Dette er i tråd med våre funn om at relevans fremmer engasjement.

Tidligere forskning antyder at budsjettet hindrer informasjonsdeling (Hope & Fraser, 2003b), og selv om den tradisjonelle budsjettprosessen kan fremskaffe mye informasjon, er det ikke nødvendigvis god styringsinformasjon som fremskaffes (Lem, 2009). Dette er i tråd med våre funn, der det har kommet frem at dynamisk virksomhetsstyring kan gi en bedre informasjonsflyt til hele virksomheten, og at det jobbes med å etablere goder rammer for dette. Dette er i tråd med det Beyond Budgeting hevder er viktige prinsipper å forholde seg til; åpenhet og deling av informasjon, som igjen kan stimulere til innovasjon (Bogsnes, 2016; Hope et al., 2011). Ut ifra vår studie kommer det frem at ansatte motiveres av at det jobbes med et helhetlig perspektiv, som fokuserer på virksomhetens beste interesser.

Relevante funn fra tidligere studier peker på at dynamisk virksomhetsstyring skaper et arbeidsmiljø som kan fremme ansattes engasjement; ved å skape et miljø av tillit og åpenhet, motiverende utfordringer og målsettinger, med omsorg og støtte, yter mennesker fordi de vil, ikke fordi de blir fortalt at de skal (Bogsnes, 2016). Dette er i tråd med våre funn, som tyder på at autonomi fremmer engasjement. Blant annet indikerer funnene at den nye styringsmodellen legger til rette for at ansatte i større grad skal involveres i

virksomhetsstyringen. Det virker å være i tråd med Bogsnes (2012) og Hope og Fraser (2003a) sine utsagn, om at dynamisk virksomhetsstyring oppfordret til at ansatte involveres i større grad, gjennom tillit og større frihet til å løse sine arbeidsoppgaver. I tillegg fremmer Beyond Budgeting filosofien blant annet autonomi, der tillit er sentral, som en av de 12 prinsippene for virksomhetsstyring (Hope et al., 2011). Dette underbygges av Heyns & Rothmann (2017) som i sin studie fant at ansatte som opplever å få tillit og autonomi over egne arbeidsoppgaver, er mer engasjert i sitt arbeid.

På bakgrunn av dette bidrar denne studien til å støtte kritikken mot tradisjonelle budsjetter, og fremmer behovet for dynamisk virksomhetsstyring, basert på informantenes virkelighetsoppfatning. Samtidig utdyper vi ulike faktorer som kan fremme og hindre de ansattes engasjement i endringsprosessen, slik at studien også bidrar til å gi innsikt i hva som driver engasjement.

6.2.1 Hvordan opplever ansatte endringen i virksomhetsstyringen?

Endringen i styringssystemet har oppstått for å kunne møte fremtidige utfordringer, og uforutsigbarheten i omgivelsene. Norsk Tipping har sett at det vil være mer effektivt å implementere en mer fleksibel styringsmodell, enn å fortsette virksomhetsstyringen med en bakoverskuende og detaljorientert styringsform. Dette er i tråd med teorien, som sterkt kritiserer den tradisjonelle måten å drive en virksomhet på, da det på grunn av uforutsigbarhet, ikke kan planlegges hva man skal bruke ned til minste detalj, langt frem i tid. (Bogsnes, 2016; Hope et al., 2011; Hope & Fraser, 2003b; Lem, 2009; Wallander, 1999). Den nye styringsmodellen skiller mellom mål, prognoser og ressursallokering, som endres i takt med nye muligheter og utfordringer som oppstår. Det fører til at virksomheten heller jobber som en felles enhet, istedenfor å skille avdelinger som jobber med hver sin oppgave, og fører til at virksomhetsstyringen er i bedre samsvar med strategien. Dette er i tråd med noen av kritikken mot tradisjonell virksomhetsstyring, som blant annet har blitt kritisert for å ha for svake lenker til strategien, da budsjettet utvikles i en isolert prosess (Bogsnes, 2016). Prosessprinsippene i Beyond Budgeting handler om at målene må bli mer relative og retningsbestemte; der planlegging, prognoser, og ressursallokering bør bli mer dynamisk; og ytelseevaluering bør bli mer helhetlig (Hope et al., 2011). Det er dette Norsk Tipping har blitt inspirert av, og nå ønsker å rette seg mot.

Slik det kom frem i resultatene, var det ingen av informantene som savnet den tradisjonelle måten å drive virksomhetsstyring på. Utgangspunktet for bruken av budsjett har vært å påse at virksomheten følger den planen som er utarbeidet (Otley, 2007). Informantene opplever at budsjettet heller har blitt et hinder for innovasjon og ikke fører til at man kan handle på en slik måte som best gagnar virksomheten, noe som validerer tidligere studier som retter kritikk mot budsjettet (Bogsnes, 2012; Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Kuvaas, 2016; Lem, 2009; Merchant & Otley, 2007; Otley, 2003; Wallander, 1999). Budsjettregimet har vært en del av virksomheten i lang tid, men det har vist seg å være, i tråd med tidligere litteratur, ineffektivt og arbeidskrevende (Grønnrevet & Østergren, 2008), er statisk (Wallander, 1990), og tilbyr ikke relevant styringsinformasjon (Lem, 2009). Dette henger sammen med det informantene nevner; å bruke budsjetter som styringsinformasjon fungerer ikke i praksis fordi den ikke gir ny informasjon, og skaper en negativ innlåsingeffekt. Oppsummert virker de problemene Bogsnes (2016) nevner om tradisjonell budsjettering, å være i tråd med hvordan informantene opplever budsjettregimet; det ikke er i samsvar med strategien, det er tidkrevende, blir raskt utdatert, gir en illusjon av kontroll og hindrer muligheten for å omprioritere ved behov, underveis.

Videre er oppfatningen fra informantene at en slik kommando og kontroll, hindrer innovasjon og gjør at de blir lite fleksible, og samsvarer med tidligere kritikk av budsjettet (Hope et al., 2011). Det er på bakgrunn av dette at virksomheten har valgt å forlate fokuset på budsjettet; prosessen er for lang, for dyr og gir liten verdi, slik at den hindrer virksomheten i å takle nåværende konkurransedyktige krav (Hope & Fraser, 2003a). Budsjettregimet, slik som virksomheten har hatt tidligere, kan ikke lenger levere i tråd med deres faktiske behov (Bogsnes, 2012; 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Hope & Fraser 2003b Kuvaas, 2016; Otley, 2003; Wallander, 1999). Vi tolker det slik at de ansatte opplever at endringen stimulerer til å bruke virksomhetens ressurser mer riktig.

Allikevel bør det nevnes at det kan eksisterer noen utfordringer knyttet til endringsprosessen og forankringen av denne måten å drive virksomheten på, som kan være aktuelle å belyse. Noen informanter påpekte viktigheten med at den øverste ledelsen og styret har vært positive til dynamisk virksomhetsstyring, som en viktig forutsetning for å få til endringen. I tillegg nevnes begrepsforståelse som en av utfordringene; det å gi de ansatte en forståelse for hva endringen går ut på, og hvordan dette påvirker deres arbeidshverdag. Behovet for å forstå hva dynamisk virksomhetsstyring innebærer, virker dermed å være en faktor som kan påvirke de ansattes engasjement. Ansatte som ikke har en begrepsforståelse for konseptet,

kan oppleve usikkerhet når informasjon om endringen uteblir. Dette kan skape frustrasjon i forhold til nye arbeidsoppgaver, og dermed bidra til at engasjementet potensielt hindres. God begrepsforståelse kan samtidig fremme engasjement, vet at den ansatte får en forståelse for at dette er mer relevant og riktig.

6.2.2 Oppfatter ansatte et behov for dynamisk virksomhetsstyring?

Informantene oppfatter et behov for dynamisk virksomhetsstyring fordi den er mer fleksibel og oppdatert, og kan dermed lettere respondere til endringer i virksomhetens omgivelser. Dette bekreftes av tidligere teori, som hevder at virksomheter i dag må tilpasse seg sine uforutsigbare omgivelser, ved å innføre en dynamisk styringsmodell (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2016; Gooderham, Kaarbøe & Nørreklit, 2013). Ansatte opplever det som mer motiverende, å bruke virksomhetens ressurser på en måte som er mer riktig for virksomhetens behov. Dette er en av fordelene med dynamisk virksomhetsstyring, ifølge Bogsnes (2016) og Hope og Fraser (2003b), virksomhetens interesser blir satt i fokus.

Det arbeidsmiljøet som skapes i Norsk Tipping retter fokuset på å jobbe som en felles enhet, der man sammen agerer etter det foreliggende utfordringsbildet. Dette virker å være positivt for de ansatte, som motiveres av at denne retningen fokuserer på det som er relevant, og at alle jobber mot et felles mål. Informantene uttrykker en tydelig motivasjon av å operere med aktiviteter som er viktige for virksomheten. Dette er i tråd med det Bogsnes (2016) nevner; i en virksomhet med dynamisk virksomhetsstyring skapes det et miljø der mennesker yter fordi de vil, ikke fordi de blir fortalt at de skal.

I endringsprosessen har de uttrykt at dette er en ny måte å jobbe på, og at man da må regne med å gjøre feil. Den nye styreformen legger her til rette for å kunne løse problemer som potensielt oppstår, noe som også kommer tydelig/står sterkt frem innenfor litteraturen om dynamisk virksomhetsstyring (Hope & Fraser, 2003b). Resultatet av endringen er at man som ansatt kan skaffe ressurser raskere, basert på behov, istedenfor forhåndsbestemte mål, og uten å måtte dokumentere behovet på detaljnivå (Hope & Fraser, 2003b). I denne settingen er det uttrykt nærmere av flere informanter, at man ikke lenger har en «bruk det eller mist det»-tankegang (Hope & Fraser, 2003b), og en informant uttrykker «du får penger hvis du trenger det. Det er det som er grunntanken her, en mer effektiv ressursanvendelse» (I-6).

Virksomheten har blant annet benyttet Beyond Budgeting-tankegangen for å forbedre sine styringsprosesser (Hope & Fraser, 2003a). Det er viktig å presisere at virksomheten ikke har fjernet budsjettene helt, men har gjort justeringer som er tilpasset sin bedrift. Bogsnes (2016) poengterer at det ikke eksisterer en «beste praksis» for hvordan en virksomhet ønsker å styre sin drift, da ingen virksomhet er helt lik, og det optimale styringsverktøyet vil være avhengig av situasjonen virksomheten befinner seg i (Bjørnenak, 2010; Otley, 1980). Det er dermed ikke sikkert at det som fungerer for Norsk Tipping, er en suksessoppskrift for andre virksomheter. Blant annet har Norsk Tipping opprettet et tverrfaglig team som driver frem endringsprosessen, det er med andre ord ikke kun økonomiavdelingen som er frontfigur for denne endringen, men ansatte fra flere ulike avdelinger jobber sammen. Flere informanter indikerer at de har erfaring med et dynamisk tankesett, og noen har jobbet etter denne metoden i flere år, innenfor sine arbeidsoppgaver, selv om virksomheten som helhet har benyttet seg av tradisjonell virksomhetsstyring. Dermed har vi også fått et inntrykk av at de ansatte har tro på denne typen virksomhetsstyring, noe som kan være en forutsetning for endringens gjennomførbarhet.

Ifølge Bogsnes (2016) er verdien av menneskelig kapital, innovasjon, kreativitet og personers ønske om å bidra til å gjøre en forskjell, ofte den eneste verdien som eksisterer. Beyond Budgeting litteraturen argumenterer for at en desentralisert virksomhet er bedre i stand til å takle endringer og svare på kundens behov (Hope et al., 2011), men desentralisering på arbeidsplassen gjør det vanskeligere for ledere å overvåke ansatte (Buchner, 2007). I forhold til dette, virker det som om de ansatte blir motivert av å kunne bruke virksomhetens ressurser på en effektiv måte, der man sammen skaper gode resultater. Den voksende konkurransedyktige virkeligheten tvinger organisasjoner til å bli mer smidig og gjøre mer med mindre (Parker et al., 2010). Dynamisk virksomhetsstyring skal gjøre informasjonsflyten bedre, og oppfordrer til at virksomhetsstyringen i større grad baseres på det som er relevant og er verdiskapende, noe de ansatte hevder skaper motivasjon og engasjement hos dem.

6.2.3 Hvilke arbeidsforhold påvirker ansattes engasjement?

Norsk Tipping har innført dynamisk virksomhetsstyring med ambisjoner om at prosessene skal bli mer effektive, transparente og involverende, og samtidig bli mer i samsvar med omgivelsene, gjennom fleksibilitet og kontinuerlig forbedring. I den nye virksomhetsstyringen, tilrettelegges det til større grad av innovasjon, og det å kunne

omprioritere ressurser etter virksomhetens behov, samt oppfordres det til autonomi. Arbeidsforholdet blir i større grad basert på tillit og åpenhet. Dette er i tråd med teorien (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003b), som antyder at dynamisk virksomhetsstyring tilrettelegger for et arbeidsforhold som fremmer engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014). Det har blitt nevnt i tidligere litteratur, at engasjement forsterkes av bestemte typer oppfattede organisatoriske forhold, som for eksempel arbeidsmessige ressurser, lederskap og andre former for organisatorisk støtte, samt å være knyttet til trivsel og selvtilit (Madden & Bailey, 2017). Norsk Tipping oppfordrer til en verdibasert ledelse, der ansatte involveres i større grad og en av informantene nevner dette mer spesifikt; «jeg har tro på at engasjement henger sammen med trivsel, involvering og at du blir tatt på alvor.» (I-5).

I den nye virksomhetsstyringen blir de ansatte involvert i større grad, og arbeidsforholdene baseres på tillit og frihet til å løse sine arbeidsoppgaver på sin måte, altså autonomi. Bogsnes (2012) og Hope og Fraser (2003a) hevder at dette er arbeidsmiljøet som dynamisk virksomhetsstyring oppfordrer til. Ut ifra samtalene med informantene, virker samtlige å være engasjerte på bakgrunn av at de føler de er til nytte for virksomheten, og får tillit og frihet til å forme sin egen arbeidshverdag. Dette validerer funn fra Heyns & Rothmann (2017), som fant en klar sammenheng mellom tillit og større kontroll over egne arbeidsoppgaver, og økt engasjement i forhold til sine arbeidsoppgaver. I tillegg hevder tidligere studier at ansatte som er engasjert, opplever en tilknytning til sitt arbeid på flere nivåer (Christian et al., 2011). Vi tolker det dithen at ansatte i Norsk Tipping føler seg engasjert, og har stor tilknytning og eierskap til sine arbeidsoppgaver.

Det kommer frem at virksomheten er avhengig av ansatte som tar på seg ansvar for å nå organisatoriske mål, altså at alle ansatte jobber mot felles mål. Altså må de ansatte jobber mot et større felles mål, og ikke basere sine målsettinger på egne prioriteringer. En av informantene formulerer det slik; «Jeg er engasjert ellers finner jeg på noe annet [å gjøre]... jeg har fått utfordringer [knyttet til arbeidet], og da er jeg engasjert.» (I-3). Dette viser at engasjerte ansatte, ønsker å ta på seg større ansvar, og er i tråd med det Eldor og Harpaz (2016) og Parker og Griffin (2011) har funnet i sine studier, der de påpeker at i et arbeidsmiljø som dynamisk virksomhetsstyring oppfordrer til, er det viktig at ansatte tar på seg større ansvar, for å oppnå organisasjonens mål. Vi tolker det dithen at de ansatte i Norsk Tipping engasjeres av at det de skal fokusere på er relevant for virksomheten, og at de får tillit til å involveres i arbeidsoppgaver, som da fremmer deres engasjement.

Videre nevnes det av informantene, at det å involveres og få et eierskap til arbeidsoppgavene fremmer engasjement. Dette stemmer overens med tidligere studier som hevder at eierskap og engasjement kommer fra å involvere de lokale ansatte i å sette mål og handlinger, som igjen gir drivkraften for kontinuerlig forbedring (Hope & Fraser, 2003a). Videre indikerer virksomheten, at ved å gi de ansatte en følelse av eierskap gjennom involvering, fokuseres det på kontinuerlig forbedring, noe som er i tråd med tidligere forskning (Hope & Fraser, 2003a). Endringen til dynamisk virksomhetsstyring har ført til større grad av tillit, informasjonsdeling på tvers av avdelingene, og en intern motivasjon for å gjøre de riktige tingene, samt et ønske om å fremme en mer verdibasert oppførsel, gjennom myndiggjøring, og økt autonomi hos de ansatte (Hope et al., 2011). Ønsket om å fremme en mer verdibasert oppførsel, gjennom myndiggjøring, og økt autonomi hos de ansatte, virker også å bli oppfylt (Hope et al., 2011). Vi tolker resultatene slik, at dynamisk virksomhetsstyring, i tråd med teorien (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003), legger til rette for et arbeidsmiljø basert på tillit og åpenhet, motiverende utfordringer og målsettinger, fremmer engasjement, fordi ansatte opplever at de får autonomi i utførelsen av sine arbeidsoppgaver.

6.3 Praktiske implikasjoner

Ut ifra denne studiens resultater tyder det på at ansattes engasjement kan påvirkes av flere faktorer, henholdsvis begrepsforståelse, relevans og autonomi. Begrepsforståelse bør fokusere på endringsprosessen, da dette potensielt kan skape usikkerhet og motstand, hvis ansatte ikke forstår bakgrunnen og behovet for endringen. Om begrepsforståelsen er på plass, vil det kunne fremme ansattes engasjement da ansatte er positive til en endring som fokuserer på virksomhetens behov. Dynamisk virksomhetsstyring tilrettelegger for et arbeidsmiljø som fremmer ansattes engasjement, spesielt knyttet til relevans og autonomi, gjennom å skape et miljø av tillit og åpenhet, med motiverende utfordringer og målsettinger. Der effektiv ressursbruk, kontinuerlig utvikling og innovasjon står i fokus.

Dermed kan denne studien tilby andre virksomheter en bevissthet rundt hvilke arbeidsforhold som legger til rette for å fremme ansattes engasjement, og samtidig gi en oppfattelse av hvilke elementer som er viktige å fokusere på, når man ønsker å endre sin styringsmodell til å bli mer fleksibel. I lys av dette, kan funn fra denne studien bidra med relevant kunnskap om hva som bør vektlegges hos andre virksomheter, som vurderer å gjøre

endringer i sin virksomhetsstyring. En endring som fokuserer på fleksibilitet og det å bruke virksomhetens ressurser på en mer riktig måte.

Samtidig kan denne oppgaven gi innspill på hvilke arbeidsforhold ansatte opplever at fremmer deres engasjement, i en slik setting. Dermed vil funn fra denne studien være relevant for andre virksomheter som ønsker å tilrettelegge for arbeidsforhold som styrker virksomheten, og gjør den i stand til å utforske sitt eget fulle potensiale.

7. Konklusjon

Hovedfokuset i denne oppgaven har vært å identifisere hva som påvirker ansattes engasjement, når virksomhetsstyringen endres fra å være budsjettbundet, til å bli mer fleksibelt og dynamisk. Det å få en bedre forståelse for hvordan ansatte oppfatter tradisjonell virksomhetsstyring og behovet for en ny styringsmodell, har også vært av betydning for oppgaven, samt hvilke arbeidsforhold som kan påvirke ansattes engasjement i denne prosessen. Dette har vi forsøkt å forstå gjennom å tolke og analysere dybdeintervjuer med 14 ansatte i Norsk Tipping, og dokumentdata vi har innhentet fra virksomheten, slik at vi kan svare på studiens problemstilling; *hva påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring?*

Virksomheter må i større grad tilpasse seg sine uforutsigbare omgivelser (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2016; Daum, 2002). På bakgrunn av dette, ønsker flere virksomheter å bryte med tradisjonell virksomhetsstyring med rigide budsjetter, og heller implementere en dynamisk styringsmodell som oppfordrer til utvikling og innovasjon (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003a). Dynamisk virksomhetsstyring gir dyktige og engasjerte ansatte større grad av autonomi (Hope & Fraser, 2003a), og oppfordrer til å bruke virksomhetens ressurser på en bedre måte. Det å sette restriktive budsjetter for å oppnå ønsket atferd, er dermed ikke en god vurdering for å motivere ansatte til å yte på best mulig måte, i forhold til virksomhetens langsiktige behov (Kuvaas, 2016; Otley, 2003). En dynamisk styringsmodell kan dermed legge til rette for arbeidsforhold som fremmer engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014). I denne studien har vi identifisert tre faktorer som kan påvirke ansattes engasjement når en virksomhet implementerer dynamisk virksomhetsstyring; *begrepsforståelse, relevans og autonomi*.

Det kom klart frem i studien, at den tradisjonelle virksomhetsstyringen var tidkrevende, utdatert og gav lite verdi, noe som er i tråd med kritikken tidligere litteratur har identifisert. Når virksomhetsstyringen er planlagt til minste detalj, lang tid i forveien, slik budsjettet legger opp til, vil det føre til at virksomheten ikke kan gjøre endringer for å imøtekomme utfordringer som oppstår løpende. Dette kan føre til at virksomhetsstyringen ikke henger sammen med virkeligheten, og dermed ikke samsvarer med virksomhetens strategi. Vi har forstått det slik, som Bogsnes (2016) og Hope og Fraser (2003b) hevder; ved å ta bort

fokuset på budsjetter, vil alternative mål og tiltak, som gagnar virksomheten bli satt i fokus. Det kom tydelig frem at ingen ansatte savnet den tradisjonelle måten å drive virksomhetsstyring på, og at dynamisk virksomhetsstyring var riktig vei å gå. Budsjettet hindrer kreativitet og innovasjon, noe som kom tidlig frem under vår datainnhenting. Det å endre virksomhetsstyringen til å bli dynamisk, stimulerer til å bruke virksomhetens ressurser mer riktig, og øker muligheten for å respondere på utfordringer i virksomhetens omgivelser.

Det er allikevel viktig å understreke at det ikke eksisterer en «beste praksis» for hvordan en virksomhet skal styre sin drift, da ingen virksomhet er helt lik (Bogsnes, 2016). Det betyr at det optimale styringsverktøyet vil være avhengig av situasjonen virksomheten befinner seg i (Bjørnenak, 2010; Otley, 1980). I Norsk Tipping har endringen til dynamisk virksomhetsstyringen vært en modningsprosess, som begynte for mange år siden, og den nye tenkemåten dynamisk virksomhetsstyring oppfordrer til, er dermed ikke helt ny. Dette kan være en bidragsfaktor til at de ansatte opplever endringen stort sett som positiv, og det vil ikke nødvendigvis være slik i alle virksomheter, som velger å endre sitt styringssystem.

En forutsetning for en vellykket endringsprosess, virker å være at både toppledelsen og styret er med å underbygge endringen i virksomhetsstyringen. I tillegg kommer det frem at en begrepsforståelse for dynamisk virksomhetsstyring kan fremme engasjement, da det å skape en forståelse for bakgrunnen for endringen, virker å oppnå en positiv holdning hos ansatte. Motsatt virker det å skape usikkerhet og motstand, hvis ansatte ikke disponeres for hva dynamisk virksomhetsstyring går ut på, og hvilke fordeler virksomheten kan oppnå. Dermed vektlegger vi begrepsforståelse som en faktor, som både kan fremme og hindre ansattes engasjement.

Vi oppdaget, i tråd med teorien, at budsjettet ikke lenger er et relevant styringsverktøy for å oppnå virksomhetens formål, og at ansatte oppfatter et behov for dynamisk virksomhetsstyring. Denne ledelsesfilosofien er mer relevant, da den bidrar til å bruke virksomhetens ressurser på en effektiv og riktig måte. Ansatte motiveres av å bruke virksomhetens ressurser, der man i felleskap oppnår gode resultater. Altså fremmes ansattes engasjement ved at virksomhetsstyringen har mer fokus på relevante verdiskapende aktiviteter.

Relevante funn fra tidligere studier, peker på at dynamisk virksomhetsstyring skaper et arbeidsmiljø, som kan fremme ansattes engasjement. Her blir ansatte involvert i

virksomhetsstyringen i større grad, og arbeidsforholdene baseres på tillit og åpenhet. Det kommer tydelig frem at autonomi fremmer ansattes engasjement, ved at de får tillit til at de foretar riktige avgjørelser og får jobben gjort på sin måte, innenfor gitte rammer. Engasjementet øker fordi ansatte da får eierskap til arbeidsoppgavene sine, og frihet til å gjøre dem på sin måte. Dette underbygges av Heyns og Rothmann (2017) som i sin studie fant at ansatte som opplever å få tillit og autonomi over egne arbeidsoppgaver, er mer engasjert i sitt arbeid.

Oppsummert kan det hevdes at studiens resultater har bidratt til å gi en forståelse for hva som påvirker ansattes engasjement, gjennom innsikt til de som opplever engasjement. Spesielt validerer denne studien både autonomi og relevans som sentrale drivere for å fremme ansattes engasjement. Studien har gjennom en kvalitativ undersøkelse forsøkt å forstå driverne bak ansattes engasjement, gjennom å se på fenomenet i en kontekst, mange virksomheter beveger seg mot – dynamisk virksomhetsstyring. Dermed kan denne studien tilby andre virksomheter en bevissthet rundt hvilke arbeidsforhold som legger til rette for å fremme ansattes engasjement, og samtidig en oppfattelse av hvilke elementer som er viktige å fokusere på når man ønsker å endre sin styringsmodell.

7.1 Begrensninger og videre forskning

Vi har identifisert flere punkter som vi anser som begrensninger ved vår oppgave. Blant annet er det vanskelig å duplisere studien, da virksomheten er i en implementeringsfase og har enda ikke fått fullført prosjektet «smidig virksomhetsstyring». Ettersom de også er i startfasen, er ikke alle i virksomheten direkte påvirket av endringen enda, noe som medfører at de synspunktene vi har fått gjennom intervjuene våre, er basert på oppfattelsen til ansatte som kjenner til prosessen og jobber i virksomheten i dag. Dette gjør at vi ikke nødvendigvis har fått alle sider og synspunkter i denne studien. Dermed vil det være interessant å gjennomføre studien på et senere tidspunkt, da endringen har blitt implementert, for å sammenligne svarene man har fått i begge studiene. I denne oppgaven kunne man også ha observert de ansatte og hvordan endringen direkte påvirker dem i hverdagen, men dette er noe vi så vi ikke hadde tilstrekkelig tid til, og måtte dermed sette en begrensning på datainnhentingens vår. Dette kunne ha ført til at vi hadde fått et annet resultat. I tillegg har vi kun intervjuet ansatte fra én virksomhet, noe som gjør at vi ikke får sammenlignet svarene i like stor grad, da vi kun baseres oss på én organisasjon og deres synspunkter.

Det kan være interessant å se hvordan funnen hadde blitt, etter endringen har tredd i kraft. Dette ville kanskje ha styrket våre funn og gjort det lettere å se endringen i sin helhet. Ved å ta undersøkelsen på nytt, er det også mer sannsynlig å treffe motstand, ettersom man har gitt prosjektet mer tid og endringene har blitt tydeligere. Forlenget tidsperspektiv, kan medføre at man treffer på «uengasjerte ansatte» og oppgaven ville da ha fått erfart enda en vinkling. I vår oppgave har vi også fått noen indikasjoner på viktigheten av henholdsvis begrepsforståelse. Disse kan påvirke ansattes engasjement i negativ forstand, altså at ansatte kan miste noe av sitt engasjement hvis disse ikke er tilstede, som kan være interessant å se nærmere på. Det hadde vært interessant å gjøre en undersøkelse ved andre virksomheter, som har valgt å endre sin virksomhetsstyring til dynamisk, og se på likheter eller ulikheter forbundet med overgangen.

Det vil også være interessant å gjøre samme studie, men benytte Rich et al. (2010) sin kvantitative undersøkelse (18-punkts spørreskjema), for å måle engasjementet til alle ansatte opp imot dynamisk virksomhetsstyring. Her kan det også være interessant å benytte en kombinasjon av kvalitative og kvantitative forskningsmetoder for å se på ansattes engasjement.

Vi har i tillegg identifisert at organisasjonskultur kan være et interessant tema og forske videre på i denne sammenhengen. Dette kom frem fra flere av informantene, som pekte på at kulturen innad i organisasjonen kan være betydelig i forhold til endringens suksess.

Litteraturliste

- Aase, T. & Fossåskaret, E. (2015) *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2 utg.), Oslo: Universitetsforlaget.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. (12. utg) Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2011) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. *Personnel Psychology*, 65(1), pp.204-207
- BBRT (2016) *The Beyond Budgeting principles*. Hentet fra: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma* 04/10, 49-54.
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011) Dynamiske styringssystemer – Hva er det? *Magma*, 05/11, 22 – 30
- Bogsnes, B (2009) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons
- Bogsnes, B (2012) Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 2012, 29(4), 3-14
- Bogsnes, B (2016) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. (2 utg). John Wiley & Sons
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2013) From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196-211
- Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business Research Methods*. (4. utg.) Oxford University Press.

-
- Buchner, T. W. (2007) Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011) Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012) Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38, 1550–1581.
- Creswell, J. W. (2013) *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2 utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Czarnowsky, M. (2008) Learning's role in employee engagement: An ASTD research study. Alexandria, VA: American Society for Training & Development
- Daum, J. H. (2002) Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? *Controlling and Finance*.
- Dalen, M. (2011) Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Eldor, L. (2016) Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317-339
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016) A process model of employee engagement: Learning climate and its relationship with work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Gooderham P., Kaarbøe K., & Nørreklit H. (2013) *Control and autonomy – management challenges and tensions*. P. Gooderham, K. Kaarbøe, & H. Nørreklit (Ed.), *Managing*

- in Dynamic Business Environments: Between autonomy and control* (p. 11-33).
Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008) Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans*, 57-64.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279
- Heyns, M. & Rothmann, S. (2017) Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. *Psychological Reports*. 121(1) 112–134.
- Hoff, K. G. (2010) *Driftsregnskap og budsjettering*. (5. utg). Universitetsforlaget. Oslo
- Hope, J., Bunce, P. and Röösl, F. (2011) *The Leaders's Dilemma: How to build an empowered and adaptive organization without losing control*, Jossey-Bass, Chichester, UK.
- Hope, J. & Fraser, R. (1997) Beyond budgeting... Breaking through the barrier to "the third way". *Management Accounting* 75(11), 20-23
- Hope, J. & Fraser, R. (2003a) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: *Harvard Business School Publishing*.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003b) Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81 (2): 8.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015) (15. utg) *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. Essex: Pearson Education Limited
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, M. C. (2001) Corporate Budgeting Is Broken-Let's Fix It. *Harvard Business Review*. 79(10) 94-101.
- Jensen, M. C. (2003) Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9 (3), s.379-406

-
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johanson, D. & Madsen, D.Ø. (2013) Økonomisk styring i Norge – en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma* 06/13, side 18 – 30
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: *Harvard Business Press*.
- KPMG (2015) *Planning, Budgeting and Forecasting – An eye on the future. A KPMG and ACCA Thought Leadership Report*. Hentet fra:
<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/an-eye-on-the-future-kpmg-accareport.pdf>
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724
- Kulikowski, K. (2017) DO WE ALL AGREE ON HOW TO MEASURE WORK ENGAGEMENT? FACTORIAL VALIDITY OF UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE AS A STANDARD MEASUREMENT TOOL - A LITERATURE REVIEW. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161-175.
- Kuvaas, B. (2016, 4. juli) *Få gjør noe med tillit*. Dagens Næringsliv, s.23.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det Kvalitative Forskningsintervju*. (3. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lai, L. (2016) *Strategisk Kompetanseledelse*. (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Lem, C. H. (2009) *Beyond Budgeting - Forlater budsjettene - øker verdiskapningen*. Hentet fra:
<https://www.magma.no/beyond-budgeting-forlater-budsjettene-oeker-verdiskapningen>
- Levitt, T. (1960) Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38, 45-56.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2009) Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American Practice. *Management Accounting Research*, 21(1), s.56–75.

- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Lindvall, J (2011) *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning til modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lockwood, N. R. (2007) *Leveraging employee engagement for a competitive advantage* (2007 SHRM Research Quarterly). Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement, *Industrial and Organisational Psychology*, 1, 3–30
- Madden, A. & Bailey, C. (2017) Engagement: Where has all the power gone? *Organizational Dynamics*, 46, 113-119
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Merchant, K. A. & Otley D.T. (2007) A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 785-802. Oxford: Elsevier
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Norsk Tipping AS (2018a) *Historie*. Hentet fra: <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping/historie>
- Norsk Tipping AS (2018b) *Om selskapet*. Hentet fra: <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping>
- Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010) Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.

-
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011) Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 60-67.
- Paul, G. (2012) Creating an excellence oriented post-merged organisational culture through a structured approach to employee engagement: A study of selected merged institutions of higher learning in South Africa. *Africa Insight*, 42(2), 136–155.
- Otley, D. T. (1980) The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Otley, D. T. (1999) Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382
- Otley, D. T. (2003) Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35, s. 309-326.
- Otley, D. T (2007) Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices. Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement – Unifying, Theory and Integrating Practice*, (2. utg)., Cambridge University Press, Cambridge, s 11 – 36
- Regjeringen (s.a.) *Kulturdepartementet*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/id545/>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006) Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49, 36–39
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009) *Employee Engagement A review of current thinking*. Hentet fra: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>

- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2010) *Being there: Work engagement and positive organizational scholarship*. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 56-69). Oxford, UK: Oxford University Press
- Ryde, R., & Sofianos, L. (2014) *Creating authentic organizations: Bringing meaning and engagement back to work*. London, England: Kogan Page Limited.
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2017) Translating Employee Engagement Research into Practice. *Organizational Dynamics*, 46(2), 76-86
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students* (5 utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Scapens, R.W. (2006) Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38 (2006), s 1 – 30
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shuck, M. B., Reio, T. G. & Rocco, T. (2011) Employee Enagagement: An Examination of antedecent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14, 427-445
- Shuck, M. B. (2011) Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10, 304-328.

Shuck, M. B., & Wollard, K. (2010) Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development*, 9, 89-110

Wagner, R., & Harter, J.K. (2006) *12: The great elements of managing*. Washington, DC: The Gallup Organization.

Wallander, J. (1999) Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 405-421.

Østergren, K. & Stensaker, I (2011) Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review*, 20(1) s.149-181

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«En studie av ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring»

Bakgrunn og formål

Denne studien er en del av masteroppgaven ved Høgskolen i Innlandet, campus Rena, avdeling for økonomi og ledelse. Oppgaven skal leveres våren 2018. Formålet med studien er å få mer kunnskap om hvordan de ansattes engasjement blir påvirket når virksomhetsstyringen går over fra en tradisjonell tilnærming til virksomhetsstyring, til en mer dynamisk virksomhetsstyring. Vi ønsker å intervjuere ansatte i bedriften som har blitt påvirket i ulik grad.

Utvalget er basert på ansatte med forskjellig grad av påvirkning til endringer i bedriftens virksomhetsstyring, slik at en hver deltaker vil bidra til studien, på forskjellige måter, og dermed kunne gi oss et innblikk i hvordan nettopp de opplever endringer i virksomhetsstyringen, og hvordan dette påvirker deres engasjement.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien tar for seg mellom 8-12 informanter fra forskjellige områder i virksomheten.

For å delta i undersøkelsen kreves samtykke og aktiv deltakelse ved at du stiller til et intervju som vil vare i omtrent en time. Intervjuet vil foregå på ditt arbeidssted. Jeg ser for meg at det vil være gunstig å ha intervjuet i februar/mars, men er fleksibel med tanke på hva som passer best for deg. Spørsmålene som blir stilt vil omhandle dine tanker og erfaringer angående det overordnede formålet med prosjektet. Det vil bli gjort lydopptak underveis i intervjuet. Har du ønsker om å se intervjuguiden på forhånd har du mulighet til det. Dette studiet vil være en akademisk oppgave som skal gi et innblikk i hvordan de ansattes engasjement i en virksomhet blir påvirket når en bedrift går over til dynamisk virksomhetsstyring.

Intervjuene vil bli tatt opp via båndopptaker (lyd) med informanten (deg) sin skriftlige godkjenning. Det eneste formålet for dette er at vi som intervjuer lettere skal kunne fokusere

på deg og samtalen og da slippe å bli distraherert av å måtte ta notater underveis. Lydopptakene vil slettes etter at prosjektet er avsluttet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og etter det loven og forskriftene tilsier. Det vil hovedsakelig være to personer, Andrea Foss og Kristina Botngård, som vil ha tilgang til informasjonen som samles inn via studien. Alternativt vil også veileder (Mikael Johnson) og sensor også ha tilgang til dataene som samles inn.

Navnet ditt vil ikke bli lagret i studien, heller ikke i forbindelse med intervjunotatene. Det vil si at du ikke vil kunne bli identifisert etter at intervjuet er avsluttet. Sitater kan bli brukt i den avsluttende rapporten, men aldri på en slik måte at du som informant kan gjenkjennes, direkte eller indirekte.

Lydopptakene vil bli oppbevart på en ansvarlig måte, og ingen andre enn Andrea Foss og Kristina Botngård vil ha adgang til lydopptakene. Lydopptakene vil bli slettet med en gang studien er ferdig.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2018.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har flere spørsmål til studien kan du ta kontakt med Andrea Foss på telefon 481 17 243 eller e-post andrea_foss_91@hotmail.com, eller med veileder Mikael Johnson på e-post: mikael.johnson@kau.se, eller gå inn på NSD sine hjemmesider og lese om prosjektet (prosjektnummer: 58392).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for deltakelse i studien

Denne studien har som formål å finne ut hvordan overgangen fra tradisjonell økonomistyring til dynamisk virksomhetsstyring kan påvirke de ansattes engasjement i bedriften. Studien er en del av masteroppgaven i økonomi og ledelse ved Høgskolen Innlandet.

Det samles ikke inn informasjon som regnes som sensitive jf. personopplysningsloven § 2 – 8, og personopplysninger behandles etter personopplysningslovens krav.

Ved signering bekrefter jeg å ha blitt informert om prosjektets formål og fremgangsmåte, og gir med dette tillatelse for at de opplysninger jeg gir kan benyttes anonymt i oppgaven.

Jeg deltar frivillig i dette prosjektet, og jeg er kjent med at jeg til en hver tid kan trekke meg uten å oppgi noen grunn.

Jeg har mottatt informasjonsskriv om studien, og samtykker til:

- å delta i intervjuet
- at informasjonen jeg gir kan benyttes anonymt i oppgaven fra prosjektet
- at intervjuet kan tas opp med båndopptaker for bruk i analysefasen
(lyd-filene vil bli slettet med en gang prosjektet avsluttes, og vil ikke bli distribuert)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Problemstilling

«Vi vil forstå hva som påvirker ansattes engasjement i en virksomhet som implementerer dynamisk virksomhetsstyring?»

Delproblemstillinger:

- 1) Hvordan opplever de ansatte endringen i virksomhetsstyringen?
- 2) Føler ansatte et behov for dynamisk virksomhetsstyring?
- 3) Hvilke arbeidsforhold påvirker de ansattes engasjement?

Sjekkliste før intervjuet:

- Ha med kopier av informasjonsskriv, samtykkeerklæring, intervjuguide og notatark
- Ha med penner
- Sjekke at man har med lydopptaker, som fungerer

Sjekkliste under intervjuet:

- Spørre informanten om han/hun har lest informasjonsskrivet
- Informere om prosjektet muntlig (*dette gjøres både om informanten har lest informasjonsskrivet eller ikke*)
- Signere samtykkeerklæring
- Sette på lydopptaker

Bakgrunn
<ul style="list-style-type: none">• Alder?• Hva er din stilling i virksomheten?• Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
Begreper
<ul style="list-style-type: none">• Hva legger du i begrepet budsjett?• Hva legger du i begrepet dynamisk virksomhetsstyring?• Hva legger du i begrepet engasjement?
Overgangsspørsmål
<ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelle litt om din arbeidshverdag og arbeidsoppgaver?
Nøkkelspørsmål
<ul style="list-style-type: none">• Kan du si litt om hvordan virksomhetsstyringen var tidligere?• Kan du beskrive hvordan du opplever endringen i virksomhetsstyringen?• Kan du fortelle litt om prosjektet smidig virksomhetsstyring? (<i>stilles kun til de som er med i prosjektgruppen</i>)• Hvordan oppfatter du behovet for dynamisk virksomhetsstyring?• Er det noen utfordringer du ser som kan påvirke endringen av virksomhetsstyringen?• Hva mener du skal til for at implementeringen skal fungere?• Hva tror du skjer med virksomhetsstyringen etter prosjektets slutt?• Hvordan opplever du at dynamisk virksomhetsstyring innvirker på ditt engasjement i forhold til arbeidsoppgavene dine?• Opplever du at du har fått mer tillitt fra virksomheten i forhold til utføringen av dine arbeidsoppgaver?• Har du fått nok informasjon om endringen og føler du at kommunikasjonen ovenfra er god?• Føler du at du er mer eller mindre engasjert i dine arbeidsoppgaver nå som virksomhetsstyringen har blitt mer dynamisk?• Føler du at ditt engasjement blir påvirket av mottagelsen av endringen?• Hvordan tror du virksomhetsstyringen er om 2 år?
Avslutning
<ul style="list-style-type: none">• Har du noen ytterligere kommentarer? Noe du mener vi ikke har kommet inn på som kan være relevant?• Er det noen andre du mener vi burde snakke med, som kan ha relevant informasjon til oss?

Vedlegg 4: Intervjuspørsmålenes tilknytning til delproblemstillingene

Formålet med spørsmålene	DP	Teoretisk tilknytning	Spørsmål
<i>Kartlegge hvilke endringer som har skjedd i virksomhetsstyringen</i>	DP1	Tradisjonell virksomhetsstyring er knyttet til strenge hierarkiske strukturer, der ledere utfører «top-down» kommando og kontroll for å maksimere virksomhetens profitt gjennom standardiserte prosesser (Bogsnes, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du si litt om hvordan virksomhetsstyringen var tidligere?
<i>Kartlegge informantens opplevelse av endringen i virksomhetsstyringen</i>	DP1 DP2	<p>Flere og flere bedrifter blir tiltrukket av ideen om å bryte fri fra den budsjettinfinerte årlige prestasjonsfellen (Hope & Fraser, 2003a).</p> <p>Kjernen i den dynamiske styringsmodellen er å gi dyktige og engasjerte mennesker myndighet og evne til å ta raske beslutninger på deres lokale markeder, i tro om at de vil handle i tråd med virksomhetens interesser (Hope & Fraser, 2003a).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive hvordan du opplever endringen i virksomhetsstyring? • Kan du fortelle litt om prosjektet (<i>stilt kun til de som har vært en del av prosjektgruppen</i>)
<i>Kartlegge om informanten ser et behov for endringen i virksomhetsstyringen</i>	DP1 DP2	Budsjettet er ikke lenger et relevant styringsverktøy for å oppnå virksomheten sine formål (Bogsnes, 2012; Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 1997; Hope & Fraser, 2003a; Kuvaas, 2016; Merchant & Otley, 2007; Otley, 2003; Wallander, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan oppfatter du behovet for dynamisk virksomhetsstyring?
<i>Kartlegge hvilke utfordringer som kan oppstå, og hva informanten tenker rundt det</i>	DP1 DP2	Få bedrifter som har valgt å gå over til dynamisk virksomhetsstyring (Libby & Lindsay, 2009; Johansen & Madsen, 2013), selv om mange er misfornøyde med hvordan virksomheten styres med budsjetter (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016; KPMG, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noen utfordringer du ser som kan påvirke endringen av virksomhetsstyringen? • Hva mener du skal til for at implementeringen skal fungere? • Hva tror du skjer med virksomhetsstyringen etter prosjektets slutt?

<p><i>Kartlegge informantens engasjement knyttet til den nye virksomhetsstyringen</i></p>	<p>D3</p>	<p>Engasjement forsterkes av bestemte typer oppfattede organisatoriske forhold, som for eksempel arbeidsmessige ressurser, lederskap og andre former for organisatorisk støtte, samt å være knyttet til trivsel og selvtillit (Madden & Bailey, 2017).</p> <p>I dynamisk virksomhetsstyring blir den ansatte oppfordret til å involveres i større grad i virksomhetsstyringen ved at de får tillit og større frihet til å løse sine arbeidsoppgaver (Bogsnes, 2012, Hope & Fraser, 2003a).</p> <p>Ansatte som opplever å få tillit og større kontroll over egne arbeidsoppgaver, er mer engasjert i sine jobber (Heyns & Rothmann, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du at dynamisk virksomhetsstyring innvirker på ditt engasjement i forhold til arbeidsoppgavene dine? • Opplever du at du har fått mer tillitt fra virksomheten i forhold til utføringen av dine arbeidsoppgaver? • Har du fått nok informasjon om endringen og føler du at kommunikasjonen ovenfra er god?
<p><i>Kartlegge hvilke arbeidsforhold den ansatte mener fremmer sitt engasjement</i></p>	<p>D3</p>	<p>En virksomhet som implementerer en dynamisk virksomhetsstyring, oppfordrer til kreativitet og innovasjon, altså arbeidsforhold som fremmer engasjement og driver frem medarbeidernes fulle potensiale (Ryde & Sofianos, 2014).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Føler du at du er mer eller mindre engasjert i dine arbeidsoppgaver nå som virksomhetsstyringen har blitt mer dynamisk?
<p><i>Kartlegge informantens oppfattelse av effekten av endringen</i></p>	<p>D1 D2 D3</p>	<p>Det er tre direkte psykologiske forhold for engasjement, som ansatte spør seg om før de velger å personlig engasjere eller personlig frakople seg fra sin rolle: (1) Hvor meningsfylt er det for meg å «bringe meg selv» inn i denne prestasjonen? (2) hvor trygt er det å gjøre det? og (3) hvor tilgjengelig er jeg for å gjøre det? (Kahn, 1990)</p> <p>Ved å ta bort fokuset på budsjetter, vil alternative mål og tiltak, som heller setter virksomhetens felles interesser bli satt i fokus (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser 2003b).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Føler du at ditt engasjement blir påvirket av mottagelsen av endringen? • Hvordan tror du virksomhetsstyringen er om 2 år?

Vedlegg 5: Oversikt over informantene

For å få en oversikt over intervjuene, har vi satt opp en tabell over hver informant, hvordan vårt inntrykk var av samtalen (observasjon) og hva vi fikk ut av intervjuet (*informantnummer er randomisert*).

Informant nummer	Inntrykk av samtalen	Intervjuets essens
I-1	<i>God flyt i samtalen, virket ærlig og samarbeidsvillig.</i>	Mener det var et behov for dynamisk virksomhetsstyring, da man ikke låser noen midler, og heller kan fokusere på det som gir verdi.
I-2	<i>Samtalen var lett, med god flyt, virket åpen og ærlig og var veldig konkret i svarene.</i>	Har alltid hatt litt dynamisk tankegang fra før, og synes det er positivt at hele virksomheten har begynt å tenke mer i denne retningen. Gir uttrykk for at budsjettet kun gir en illusjon av kontroll, og at ved dynamisk virksomhetsstyring vil man få en bedre virkelighetsforståelse. Føler engasjementet ved at man tar riktige beslutninger og får det til.
I-3	<i>Veldig konkret og saklig i svarene, og meget kunnskapsrik. Svarene virket ærlig og realistisk.</i>	Har stor tro på filosofien bak dynamisk virksomhetsstyring. Mener at den tradisjonelle virksomhetsstyringen ikke henger sammen med virkeligheten. Opptatt av kommunikasjon og avlæring av den gamle måten å gjøre ting på, for å kunne implementere den nye modellen. Engasjeres av handlingsrom og autonomi.
I-4	<i>God flyt i samtalen, delte mye informasjon.</i>	Betraktelig mer engasjert til endringen og veldig positiv til dynamisk virksomhetsstyring, da informanten mener den henger mer sammen med virkeligheten. Anser det som viktig at toppledere, styret eiere er med på endringen.
I-5	<i>God og engasjert samtale, veldig pratsom og ærlig. Konkret i svarene og ga mye ekstra informasjon.</i>	Har en stor tro på endringen til dynamisk virksomhetsstyring, det henger mer sammen med virkeligheten, og mener budsjett er en falsk trygghet. Veldig engasjert til endringen og har stor tro på at dette er den rette veien å gå.
I-6	<i>Konkret, med et godt overblikk. Samtalen hadde en fin flyt, svarene var ærlige og samarbeidsvillig.</i>	Oppfatter et behov for endringen, med utgangspunkt i at man tenker på selskapet og ikke bare enhet eller avdeling. Vektlegger viktigheten av tillit og kommunikasjon for å få til en vellykket endring. Engasjeres av det nye tankesettet, at man ser ting i et litt større perspektiv.
I-7	<i>Samtalen var konkret og faglig.</i>	Mer engasjert mot dynamisk virksomhetsstyring. Trives bedre, ser frem til hvordan det blir fremover, så et klart

	<i>Virket ærlig og samarbeidsvillig.</i>	behov for endring. Anser det som viktig med fokus på en verdibasert ledelse.
I-8	<i>Informanten virket ærlig og samarbeidsvillig.</i>	Trives bedre med dynamisk virksomhetsstyring enn med et budsjettregime. Engasjert ved å involveres i den løpende virksomhetsstyringen.
I-9	<i>Samtalen hadde en god flyt, med ærlige svar.</i>	Ser et tydelig behov for dynamisk virksomhetsstyring. Ser på det som viktig at ansatte endrer sitt tankesett for at endringen skal bli vellykket. Engasjeres av at midlene blir brukt riktig og at midlene blir utnyttet bedre på tvers.
I-10	<i>Samtale med god flyt og ærlige svar. Informanten virket svært oppdatert på endringen.</i>	Føler tradisjonell styring gir en falsk trygghet, som raskt blir utdatert. Er mer engasjert på grunn av relevans, mener det er mer motiverende å løse løpende problemer, enn å se tilbake på det man har gjort.
I-11	<i>Lett å prate med og god flyt i samtalen. Ærlig og samarbeidsvillig.</i>	Positiv til endringen, ikke tenkt så mye på behovet tidligere, men ser gjennom teori og kurs og tilbakemeldinger at det helt klart var et riktig steg. Engasjeres av at dette er riktig retning å gå.
I-12	<i>God flyt i samtalen ga ærlige og konkrete svar, veldig positiv.</i>	Så et tydelig behov for endring og føler det er riktig retning å få. Ser viktigheten at medarbeidere bryter ned sitt tidligere tankesett, og erstatter dette med å tenke mer i retning «hva er viktig for virksomheten», og ikke så mye «hva er viktig for enheten». Informanten er veldig motivert for å få dette til å fungere.
I-13	<i>God samtale, med konkrete og ærlige svar.</i>	Oppfatter at endringen var et riktig skritt for virksomheten, og har lært mye i forhold til hav som er riktig og galt, for å oppnå en mer optimal virksomhetsstyring. Engasjeres av å se på hvilke aktiviteter og ressurser som er viktige for fellesskapet og det å jobbe som en helhetlig organisasjon, sammen.
I-14	<i>God og fin flyt i samtalen, veldig ærlig og samarbeidsvillig.</i>	Mener ikke at det var et skrikende behov for endringen, men at budsjettregimet skapte innlåsingeffekter, og at det derfor er mer riktig retning med dynamisk virksomhetsstyring fordi man kan omprioritere i større grad etter behov som dukker opp.

Vedlegg 6: Meldeskjema til NSD



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Yrke, alder og kjønn	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/e-post adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilder eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/Videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer . Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	En studie av implementeringen av dynamiske styringsprosesser i en virksomhet	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Innlandet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Avdeling for økonomi og ledelse - HiHm	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Mikael	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig .
Efternavn	Johnson	
Stilling	Førsteamanuensis	Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har eksterne veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon	+46 70 2309219	
Mobil		Arbetssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
E-post	mikael.johnson@inn.no	
Alternativ e-post	Mikael.Johnson@kau.se	
		NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.

Arbeidssted	Høgskolen i Innlandet	
Adresse (arb.)	postboks 400	
Postnr./sted (arb.sted)	2418 Elverum	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Andrea	
Etternavn	Foss	
Telefon	48117243	
Mobil	48117243	
E-post	andrea_foss_91@hotmail.com	
Alternativ e-post	andrea_foss_91@hotmail.com	
Privatadresse	Aluvegen 7 C	
Postnr./sted (privatadr.)	2319 HAMAR	
Type oppgave	<input checked="" type="radio"/> Masteroppgave <input type="radio"/> Bacheloroppgave <input type="radio"/> Semesteroppgave <input type="radio"/> Annet	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Prosjektet er en masteroppgave som innleveres etter to års studieførløp i Master i økonomi og ledelse med spesialisering innenfor økonomistyring.</p> <p>Oppgavens problemstilling er: "En studie av hvordan de ansatte i en virksomhet blir påvirket når økonomistyringen skifter fra en tradisjonell tilnærming til dynamiske styringssystemer (som følge av endringer i omgivelsene)"</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forsknings spørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Deltakerne består av ansatte i bedriften som har blitt påvirket i ulik grad gjennom en endring i bedriftens virksomhetsstyring	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Rekruttering skjer gjennom bedriften vi gjennomfører studien på. Gjennom dialog med kontaktpersonene i bedriften, har vi sammen kommet frem til hvem som kan være aktuelle å intervju.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregistret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Vi har etterforespørsel til kontaktpersonene i bedriften vi skal gjennomføre studien, fått forslag om hvilke intervjuobjekter som kan være av interesse for oss. Dette er ansatte med ulike roller innad i bedriften.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	8-10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ○ Nei ●	Les mer om sensitive opplysninger .

Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p> <p>Les mer om forskningsmetoder.</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakere sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		

Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Notater og lydopptak av intervjuene oppbevares i et låsbart rom hver gang de ikke benyttes. Dette vil også slettes med en gang prosjektet er ferdig.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraksreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registerier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.01.2018	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	01.08.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger. NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering av data.
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Selvfinansiert av studentene	Fyller ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger	Alle notater og lydopptak slettes etter at masteroppgaven er sensurert og karakter er utstedt.	Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		

Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none">• intervjuguide.docx• informasjonsskriv_og_samtykkeerklæring.doc	
---------	--	--

Vedlegg 7: Tilbakemelding fra NSD



Mikael Johnson
Telthusveien 12
2450 RENA

Vår dato: 25.01.2018

Vår ref: 58392 /3 /STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.01.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

58392	<i>En studie av implementeringen av dynamiske styringsprosesser i en virksomhet</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Mikael Johnson</i>
Student	<i>Andrea Foss</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.
Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren