



Beyond Budgeting og bruk av hjemmekontor i Equinor

En eksplorativ kasusstudie av implementering og tolkning av et styringssystem basert på Beyond Budgeting, fra hjemmekontor

Ida Edvardsen og Frida Karlsen Hammeren

Veileder: Daniel Johanson

Masteroppgave i Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utreddingen utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen økonomisk styring, og er skrevet høsten 2020. Til tider har arbeidet vært krevende og bydd på mange utfordringer, men samtidig har prosessen gitt oss et særdeles spennende og lærerikt semester. Å være to om oppgaven har vært uvurderlig, da vi har kunnet utfordre og utfylle hverandre underveis.

Vi ønsker å takke Equinor og alle respondenter som har gitt oss innblikk i deres erfaringer om hjemmekontor. Det har vært en kaotisk høst med flere store smitteutbrudd grunnet COVID-19, i tillegg strenge nasjonale og lokale restriksjoner. Vi setter dermed stor pris på respondenters tid, tanker og refleksjoner av ny arbeidshverdag. Deres engasjement og interesse for vår studie har vært hyggelig. Vi vil også rette en stor takk til vår kontaktperson, Grete Helle, for verdifulle innspill og moralsk støtte i prosessen.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Daniel Johanson, førsteamanuensis ved institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, for samarbeidet denne høsten. Han har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger og vært tilgjengelig ved behov. Til slutt ønsker vi også å takke familie og venner for utrolig god støtte og motiverende ord. Dere betyr alt!

Norges Handelshøyskole

Bergen, 20. desember 2020

Ida Edvardsen

Frida Karlsen Hammeren

Sammendrag

I 2020 har næringslivet opplevd praktiske og operative utfordringer grunnet COVID-19, hvor konsekvensen har vært utstrakt bruk av hjemmekontor. Gjennom løsreven struktur og stor fleksibilitet, viser arbeidsformen til et behov for tillit og autonomi. Beyond Budgeting er en helhetlig ledelses- og styringsfilosofi, hvor utgangspunktet er en ubetinget tillit i organisasjoner gjennom realisering av desentralisert lederskap og transparens av aktiviteter. Formålet med denne masteravhandlingen har derfor vært å undersøke lederes implementering og ansattes tolkning av styringsmodellen Beyond Budgeting, med hjemmekontor som det nye hovedkontor.

For å belyse studiens formål stiller vi følgende forskningsspørsmål: Hvordan kan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor? Hvilke effekter oppstår i forbindelse med bruk av hjemmekontor? Undersøkelsens forskningsmetode er kvalitativ, hvor primærdata forankres i syv dybdeintervjuer fra ett selskap. Det eksisterer lite forskning rundt utstrakt bruk av hjemmekontor, og på denne måten vil våre funn være et bidrag til litteraturen, samt danne grunnlag for fremtidige studier.

Første del av studien gir en teoretisk forståelse av styringssystemets bruk fra hjemmekontor, med utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Funnet viser hvordan isolasjon og fravær av uformell kommunikasjon kan blekne en sterk organisasjonskultur over tid. Tillit og autonomi er allerede integrert i styringssystemet, og bidrar med det til kontrollering av atferd når fysisk observasjon ikke lenger er mulig. Imidlertid viser funnet til et større behov hos ledere for tettere oppfølging av leveranser, som kan virke kontrollerende. Likevel ser vi hvordan ansatte ikke føler seg mer kontrollert.

Andre del av studien undersøker hvilke opplevde effekter som oppstår i forbindelse med bruk av hjemmekontor, for å utvide forståelsen av styringssystemets kapasitet, muligheter og utfordringer. Disse effektene er effektivitet, produktivitet, digitale verktøy, tilrettelegging, sosialt og faglig fellesskap, samt Flexible Work. På et overordnet nivå gir arbeidsformen ansatte en opplevelse av mer frihet og fleksibilitet. Studien viser hvordan korrekt utstyr og bruk av digitale verktøy er avgjørende for å kunne utføre arbeidsoppgaver på en effektiv måte. Imidlertid finner vi utfordringer tilknyttet fravær av uformelle samtaler blant kolleger.

Innholdsfortegnelse

Forord..... ii

Sammendrag iii

DEL I: INTRODUKSJON

1. Innledning 2

1.1 Bakgrunn for valg av tema 3

1.2 Forskningsspørsmål og hensikt 4

1.3 Presentasjon av det metodiske i undersøkelsen..... 5

1.4 Oppgavens struktur 5

DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG GRUNNLAG FOR ANALYSE

2. Teorigrunnlag 8

2.1 Perspektiver på økonomistyring 8

2.1.1 Hva er et styringssystem?..... 8

2.1.2 Det tradisjonelle budsjettet og dens kritikk 9

2.1.3 Beyond Budgeting 11

2.2 Teoretisk rammeverk: Styringssystemet som en pakke 14

2.2.1 Kulturell styring 15

2.2.2 Planlegging 16

2.2.3 Kybernetisk styring 16

2.2.4 Belønning og kompensasjon 17

2.2.5 Administrativ styring..... 18

2.3 Tidligere forskning om hjemmekontor 19

2.3.1 Hva er hjemmekontor? 19

2.3.2 Arbeidsgivers plikter 19

2.3.3 Effekter av hjemmekontor 20

2.4	Sammenhengen mellom styringssystemet og hjemmekontor	24
2.4.1	Kulturell styring og hjemmekontor	24
2.4.2	Økonomisk styring og hjemmekontor	25
2.4.3	Administrativ styring og hjemmekontor	27
2.5	Modell for analyse	28

DEL III: METODISK TILNÆRMING

3.	Metode	31
3.1	Forskningsdesign	31
3.1.1	Forskningsmetode	31
3.1.2	Forskningstilnærming	32
3.1.3	Forskningsstrategi	32
3.2	Datainnsamling	33
3.2.1	Intervju	34
3.2.2	Utvalg	35
3.2.3	Intervjuguide	36
3.2.4	Gjennomføring av intervju	38
3.3	Dataanalyse	38
3.4	Forskningens kvalitet	40
3.4.1	Reliabilitet	40
3.4.2	Validitet	42
3.4.3	Generaliserbarhet	43
3.5	Etikk	43
3.6	Oppsummering av metodiske valg	44

DEL IV: EMPIRI OG ANALYSE

4.	Redegjørelse av Equinor	46
4.1	Bakgrunn Equinor	46
4.2	Dagens styringssystem i Equinor	47

4.2.1	Kulturell styring	47
4.2.2	Økonomisk styring	48
4.2.3	Administrativ styring.....	52
4.3	Styringssystemet som en pakke.....	54
5.	Resultater	55
5.1	Bakgrunn	55
5.2	Del 1: Hovedfunn	56
5.2.1	Kulturell styring	56
5.2.2	Planlegging	58
5.2.3	Kybernetisk styring	60
5.2.4	Belønning og kompensasjon	64
5.2.5	Administrativ styring.....	65
5.3	Del 2: Hovedfunn	69
5.3.1	Positive oppdagelser.....	69
5.3.2	Særlige utfordringer	72
5.3.3	Flexible Work.....	76

DEL V: DISKUSJON OG KONKLUSJON

6.	Diskusjon.....	80
6.1	Opplevde effekter av hjemmekontor	80
6.1.1	Effektivitet og produktivitet	80
6.1.2	Teams og digitale verktøy	81
6.1.3	Tilrettelegging	82
6.1.4	Sosialt og faglig fellesskap.....	83
6.1.5	Flexible Work.....	83
6.2	Styringssystemet og hjemmekontor	84
6.2.1	Kulturell styring – Hjemmekontorets akilleshæl?.....	84
6.2.2	Økonomisk- og administrativ styring – Tillitsbehov, men er kontrollen gitt?87	

7. Konklusjon	89
7.1 Konkluderende betraktninger	89
7.2 Refleksjoner rundt videre forskning	91
Litteraturliste	93
Vedlegg	105
Vedlegg 1: Intervjuguide	105
Intervjuguide HR-representant	105
Intervjuguide leder	105
Intervjuguide medarbeider	107
Vedlegg 2: Revidert intervjuguide av leder og medarbeider	109
Intervjuguide leder	109
Intervjuguide medarbeider	110
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	112
Vedlegg 4: Oversikt over koder	115
Vedlegg 5: Godkjenning av NSD	116

Figurliste

Figur 1: Fri oversettelse til norsk av styringspakken (Malmi & Brown, 2008, s. 291).	15
Figur 2: Modell for analyse.	28
Figur 3: Equinors organisasjonskart (Equinor, 2020b).	53
Figur 4: Rammeverk for prestasjoner i Equinor.	54

Tabelliste

Tabell 1: Fri oversettelse til norsk av prinsippene til Beyond Budgeting (BBRT, 2016).	12
Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter og varighet på intervju.	36
Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg.	44

DEL I: INTRODUKSJON

1. Innledning

Målsetting har de siste tiårene vært en verdifull og udiskutabel del av organisasjoners “management” (Bogsnes, 2018). Stein Amundsen beskriver “management” som “de aktiviteter ledere praktiserer med hensyn til planlegging og budsjettering, organisering og bemanning samt kontrollering og problemløsning, altså langt på veg det som knyttes til styring og administrasjon” (Amundsen, 2019, s. 47).

Det norske språk har ikke et fullverdig begrep for “management”, men i tråd med beskrivelsen omfatter det håndtering av oppgaver som relateres til organisasjoners styring og administrasjon. Ifølge Malmi og Brown (2008) inkluderer styring alle verktøy og systemer som benyttes av ledere for å sikre kongruens mellom ansattes atferd og handlinger, samt organisasjonens mål og strategier. Definisjonen av begrepet styring ekskluderer imidlertid systemer som ikke bistår annet enn beslutningstaking (Johanson & Madsen, 2013).

I en verden med stadig økende grad av teknologiske muligheter og en utvikling mot større kompleksitet i oppgaveløsningen, finnes som oftest ikke et predefinert svar (Amundsen, 2019). Dagens utviklingstrekk av samfunnet stiller krav til organisasjoner, som må tilpasse seg endringer i etterspørsel og behov fra et bredt spekter av ulike interessenter. For snart 35 år siden problematiserte Johnson og Kaplan (1987) en verden i endring uten påfølgende korrigerende av styringssystemene. Det har de siste tiårene gitt grobunn for styringssystemers manglende dynamiske egenskaper (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Løsninger har fortonet seg gjennom fremveksten av ulike verktøy, deriblant aktivitetsbasert kalkulasjon, balansert målstyring og i nyere tid gjennom styringsfilosofien Beyond Budgeting (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Introduksjonen av Beyond Budgeting rettes i hovedsak som et svar på budsjettets utilstrekkelighet som styringsverktøy i organisasjoners endrede omgivelser (Hope & Fraser, 2003b). Budsjettet står i dag sentralt i tradisjonell virksomhetsstyring, og årsaken kan i stor grad tilskrives avhengighetsforholdet mellom verktøyet og organisasjoners styringsmodell. Beyond Budgeting har ikke som mål å avskaffe budsjettet, derimot er målet å “bedre prestasjoner gjennom mer smidige og humane organisasjoner som tar virkeligheten på alvor” (Bogsnes, 2012).

Virkeligheten av næringslivets landskap, og for øvrig verdenssamfunnet som helhet, har i 2020 opplevd praktiske og operative utfordringer som følge av en pandemi; COVID-19. Strakstiltak

ble iverksatt, både her hjemme og i andre land, for å begrense smittespredning. Dette fikk konsekvenser “for den enkelte, for norske bedrifter, arbeidsplasser og arbeidstakere, og for samfunnet i stort” (Regjeringen, 2020). Bedrifter innrettet seg myndighetenes råd og anbefalinger, og innførte blant annet hjemmekontor for sine ansatte.

En gjentakende problemstilling i litteraturen er forbindelsen mellom usikkerhet og styringsutfordring, og enkelte selskaper i Norge har innført Beyond Budgeting for å understøtte denne koblingen gjennom et mer verdibasert og selvregulerende styringssystem (Bogsnes, 2012). I bunn av styringsfilosofien ligger en ubetinget tillit til organisasjonen, dens ledere og medarbeidere, gjennom realisering av desentralisert lederskap og transparens av aktiviteter (Bogsnes, 2016). Til tross for at arbeidstakere gis større frihet med bruk av hjemmekontor (Müller & Niessen, 2019), er den nye arbeidsformen ikke uten styringsutfordringer.

En åpenbar konsekvens av hjemmekontor er fysisk avstand og virtuell samhandling i organisasjoner. En undersøkelse av hvordan tillit i organisasjoner korrelerer med bruk av digitale løsninger viser redusert tiltro mellom ledere og medarbeidere (Drange, Falkum, & Wathne, 2020). Amundsen (2019) knytter tillit i arbeidslivet til begrepet sosial kapital, “som kan betraktes som relasjonelle ressurser medlemmer av en organisasjon kan trekke på for å løse oppgaver i fellesskap” (s. 66). Selv om tillit er en grunnleggende forutsetning for intensjonen bak styringsfilosofien, legger ny arbeidsform andre premisser for aktiviteter tilknyttet styring og administrasjon enn hva som ville vært tilfellet under tradisjonelt kontorlandskap.

Til tross for at hjemmekontor ikke er et nytt fenomen, eksisterer det begrenset empirisk grunnlag for hvordan utstrakt bruk av arbeidsformen håndteres av organisasjoner. Gjennom denne masteravhandlingen ønsker vi derfor å studere hvordan ny arbeidsform, som følge av COVID-19, påvirker et styringssystem basert på Beyond Budgeting.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Temaet for denne studien er hvordan bruk av hjemmekontor påvirker et verdibasert og selvregulerende styringssystem som Beyond Budgeting. Vi hadde ingen kjennskap til Beyond Budgeting før en gjesteforelesning av Bjarte Bogsnes i kurset “BUS400N - Styring av større foretak” ved Norges Handelshøyskole. Interessen for styringsmodellen utviklet seg raskt

gjennom de påfølgende 90 minuttene, og en mer engasjert ambassadør for Beyond Budgeting eksisterer trolig ikke.

Utfordringen vår var derimot at Beyond Budgeting som styringsmodell, er et mye brukt tema i tidligere masteravhandlinger. En nylig avhandling fra Norges Handelshøyskole studerte blant annet sammenhengen mellom styringsmodellen og ledelse, med Coloplast som studieobjekt (Olsen & Solum, 2015). Stor utbredelse av Beyond Budgeting i litteraturen gjorde oss egentlig mer nysgjerrige på ubrukt forskningsmulighet, fremfor avskrekket.

Bakgrunn for temavalg er inspirert av samfunnets raskt endrede omgivelser og fremtidens usikkerhet, som følge av COVID-19. Ifølge Nesheim og Stensaker (2017) skaper høy endringstakt et behov for mer fleksible foretaksløsninger. I grunn vet vi aldri hva fremtiden bringer, likevel styres de fleste norske bedrifter etter historiske tall. En konsekvens av statiske styringssystem i 2020 er budsjettavvik, altså betydelig avstand mellom budsjetterte regnskapstall og faktisk realitet. Pandemien kan i større grad føre til mer dynamiske styringsmodeller blant norske bedrifter for å være tilpasningsdyktige i sanntid. Ulike styringsverktøy har vokst frem gjennom årene, og sentralt i et styringssystem basert på Beyond Budgeting står tillit, desentralisert lederskap og kultur (Bogsnes, 2016). Når hjemmekontor assosieres med blant annet isolasjon, begrenset impulsivitet og selvledelse, er vi nysgjerrige til hvordan en slik arbeidsform påvirker et mer verdibasert og selvregulerende styringssystem.

1.2 Forskningsspørsmål og hensikt

Studiens formål er å undersøke organisasjoners håndtering av ny arbeidshverdag, gjennom å se på hvordan et styringssystem basert på Beyond Budgeting blir implementert og tolket. Primærhensikten med oppgaven er ikke å peke på en normativ vurdering av ansattes tolkninger og ledes implementering av styringssystemet under hjemmekontor, men å fokusere på deres forståelse av systemets kapasitet, muligheter og utfordringer under slike arbeidsvilkår. Innledende betraktninger gir studien følgende fokusområde:

Lederes implementering og medarbeideres tolkning av styringsmodellen Beyond Budgeting, med hjemmekontor som det nye hovedkontor.

For å belyse studiens fokusområde har vi utarbeidet to forskningsspørsmål. Data er basert på undersøkelser med Equinor som studieobjekt. Innledningsvis kartlegges styringssystemet i

Equinor, for å skape en helhetlig forståelse av hvordan selskapet opererer. For å oppnå innsikt i hvordan en styringsmodell basert på Beyond Budgeting blir implementert og tolket i ny arbeidshverdag, vil vi studere styringssystemet under slike arbeidsvilkår. Med disse innledende betraktningene er første forskningsspørsmål formulert slik:

Hvordan kan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor?

Hensikten til første forskningsspørsmål er å gi en teoretisk forståelse av styringssystemets bruk fra hjemmekontor, som beror på et helhetlig perspektiv. Kort fortalt ønsker vi å besvare hvorvidt styringsfilosofien Beyond Budgeting er konsistent med bruk av hjemmekontor som arbeidsform. Videre ønsker vi å undersøke effekter av å bruke hjemmekontor som det nye hovedkontor. Med dette som bakgrunn er andre forskningsspørsmål formulert slik:

Hvilke effekter oppstår i forbindelse med bruk av hjemmekontor?

Intensjonen med å studere andre forskningsspørsmål er å utvide forståelsen av styringssystemets kapasitet, muligheter og utfordringer innenfor rammene av hjemmekontor, ved å inkludere empiriske erfaringer og holdninger. Vi vil her benytte oss av et tett samarbeid med Equinor for å studere deres opplevelser, og oppdagelsene kan således bidra til økt kunnskap og innsikt hos organisasjoner med lignende styringssystem og arbeidsform. I tillegg kan studiens funn danne grunnlag for videre forskning, både nasjonalt og/eller internasjonalt.

1.3 Presentasjon av det metodiske i undersøkelsen

Studiens metode er kvalitativ. Undersøkelsen forankres i en kasusstudie, nærmere bestemt i semistrukturerte intervjuer med energiselskapet Equinor som studieobjekt og interne styringsdokumenter. Alle syv intervjuer ble gjennomført digitalt, tatt opp med lydopptaker og transkribert i sin helhet etter samtalen.

1.4 Oppgavens struktur

Masteravhandlingen består av totalt fem deler, i tillegg til litteraturliste og vedlegg. Del I inkluderer innledning, bakgrunn for valg av tema og presentasjon av studiens forskningsspørsmål. I del II introduseres relevant litteratur for å belyse studiens formål og det

gis en redegjørelse av oppgavens teoretiske rammeverk. Videre i del III beskrives utredningens metodiske tilnærming, før vi i del IV presenterer studiens empiri og analyse. Avslutningsvis i del V fremstilles en diskusjon rundt sentrale funn fra analysen. Her fremlegges også konklusjon på studiens forskningsspørsmål og refleksjoner rundt videre forskning.

DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG GRUNNLAG FOR ANALYSE

2. Teorigrunnlag

I dette kapittelet gis en gjennomgang av litteratur som er relevant for å belyse studiens formål. Innledningsvis ser vi på ulike perspektiver på økonomistyring. Videre gis en redegjørelse av studiens teoretiske rammeverk. Deretter presenteres tidligere litteratur om hjemmekontor, før vi ser på sammenhengen mellom hjemmekontor og styringssystemet.

Teorikapittelet avsluttes med en enkel fremstilling av forskningsspørsmålene fra et teoretisk perspektiv.

2.1 Perspektiver på økonomistyring

Siden studien tar utgangspunkt i styringssystemet som står sentralt i organisasjoner, er det vesentlig å ha kjennskap til perspektiver på økonomistyring. Årsaken til dette er for bedre å forstå hva et styringssystem er, og utviklingen fra et tradisjonelt system basert på finansiell oppfølging til en mer strategisk og fleksibel styringsfilosofi.

2.1.1 Hva er et styringssystem?

Det oppstår et behov for styring og kontroll i enhver bedrift for å nå mål og resultatkrav, i tillegg til å arbeide effektivt. Robert Anthony var en av de første teoretikerne til å definere begrepet “management control system”, som er den engelsktalende betegnelsen for et styringssystem. Han beskriver styringssystemer som de verktøy og prosesser ledere tar i bruk for å sikre at ressurser anskaffes og utnyttes effektivt for å nå organisasjonens målsettinger (Anthony, 1965).

Malmi og Brown (2008) problematiserer Anthonys definisjon av begrepet, da betydningsinnholdet ekskluderer både strategi og operasjonell styring. I deres forklaring inkluderes alle verktøy og systemer ledere tar i bruk for å sørge for at medarbeidernes atferd og handlinger er i tråd med organisasjonens mål og strategier. Definisjonen avgrenses derimot til å omfatte systemer som utelukkende støtter beslutningstaking (Malmi & Brown, 2008). Forståelsen av det tradisjonelle synet på et styringssystem baseres i stor grad på finansiell oppfølging, imidlertid foregår det en utvikling i litteraturen hvor styring innebærer mer enn kun økonomisk styring.

En utvidet forståelse av bedrifters styringssystem er synlig i forskningen til Chenhall (2003), som hevder de engelsktalende betegnelsene “management accounting”, “management accounting systems” og “management control systems” ofte brukes om hverandre. Begrepet “management accounting”, som på norsk kan oversettes til økonomistyring, er en samling av finansielle metoder, som tradisjonelt budsjett og kostnadskalkyler. Det å systematisk bruke slike metoder for å nå gitte mål omfattes av begrepet “management accounting systems”. Samlet sett definerer Chenhall (2003) et styringssystem som et bredere konsept omsluttet av både systematisk bruk av finansielle metoder og annen styring, som kulturelle kontroller.

Oppsummert kan styringssystemet sies å ha som mål å påvirke menneskelig atferd for å sikre oppnåelse av organisasjoners målsettinger (Malmi & Brown, 2008). I litteraturen er slik innflytelse hovedsakelig mulig å oppnå på to vis; sørge for incentiver og/eller tilføre informasjon (Becker & Messner, 2013). Førstnevnte handler om å motivere ansatte til å etterfølge utarbeidede mål og strategier, samtidig som tilførsel av informasjon gjør det effektivt for ledelsen å styre. Det avgjørende for styringssystemets utforming er organisasjoners drift, og således finnes mange ulike konstruksjoner i næringslivet.

2.1.2 Det tradisjonelle budsjettet og dens kritikk

I de fleste virksomheter har budsjettet tradisjonelt vært et av de viktigste styringsverktøyene. En studie av Bjørnenak og Olsen, referert i Bjørnenak, Kaarbøe og Meidell (2017), viste budsjettet som det verktøyet norske ledere anvendte mest, og tilsynelatende hadde størst nytte av. Budsjettet er et virkemiddel for å styre mot bedriftens mål, og er et verdifullt instrument for ledelsen (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2009). I tillegg er budsjettet et verktøy for planlegging, kostnadskontroll, ressursallokering, kommunikasjon, koordinering, belønning og motivering av medarbeidere (Otley, 1999).

Selv om det tradisjonelle budsjettet lenge har vært et dominerende styringsverktøy blant norske bedrifter, har det i flere tiår kommet under sterk kritikk. I litteraturen kritiseres budsjettet for å være tidkrevende, og dermed også kostbart å produsere (Schmidt, 1992). Prosessen med planlegging av budsjettet og oppfølgingen av det underveis, kan hindre ledere i å bruke tid på aktiviteter som kan være mer verdiskapende for organisasjonen (Burns, Quinn, Warren, & Olivera, 2013).

Videre er budsjettet kritisert for å være lite relevant som styringsverktøy. Blant kritikerne er Jan Wallander (1999), tidligere topplerer i Svenska Handelsbanken, som fjernet budsjettet fra

banken allerede på 1970-tallet. Han hevder det tradisjonelle budsjettet er en utdatert måte å kontrollere og styre bedriften. Siden budsjettet baseres på historiske trender kan det sies å være foreldet fra start, i tillegg er det a priori viten om at mennesker på forhånd ikke kan stadfeste faktorer som vil påvirke fremtiden. I beste praksis er mennesker i stand til å foreta kvalifiserte gjetninger om morgendagen. Dette fører til problemer med å tilpasse seg uforutsette hendelser som kan oppstå, og budsjettet vil derfor fungere dårlig som prognose for fremtiden (Wallander, 1999). I tillegg fremhever Hope og Fraser (2003a) utfordringer med å anslå gode estimater på fremtidige inntekter og kostnader, som medfører at budsjettet raskt utdateres i et konkurransepreget og uforutsigbart marked.

Budsjettet brukes også som uttrykk for organisasjonens mål, og som grunnlag for belønning ved budsjettoppnåelse. Slik anvendelse av verktøyet kritiseres for å fremme en uønsket organisasjonsatferd, hvor budsjettprosessen påvirkes av taktisk spill og forhandlinger (Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003a). Med dette menes en atferd som fremmer medarbeideres egeninteresser, fremfor hva som er det beste for bedriften. Ledere oppfører seg ikke nødvendigvis slik for å svindle eller snyte arbeidsgiver, som regel skyldes atferden oppmuntring fra systemet (Bogsnes, 2016). Ved at ledere ser på budsjettet som tildelte rettigheter, altså “mine penger”, etableres en “use it or lose it”-holdning, hvor pengesekken tømmes i frykt for å få tildelt mindre ressurser det kommende året (Libby & Lindsay, 2007). Hvorvidt pengene da utnyttes optimalt er diskutabelt, det eneste man vet med sikkerhet er at hver krone brukes.

Til respons på kritikken og misnøyen rundt det tradisjonelle budsjettet har alternative styringssystemer vokst frem (Ekholm & Wallin, 2000). Utgangspunktet for fremveksten er stor grad av usikkerhet i bedrifters omgivelser grunnet høy endringstakt. Et slikt landskap tilsier etablering av fleksibilitet i bedrifters organisatoriske løsninger, for å raskt kunne tilpasse seg omgivelsene. En tilnærming til større omstillingsevne og fleksibilitet er mer dynamiske styringssystemer (Nesheim & Stensaker, 2017). Beyond Budgeting er en styringsfilosofi som har vokst frem i kjølvannet av kritikken til det tradisjonelle styringssystemet, og er til kontrast mer dynamisk og fleksibel. I det følgende skal vi presentere Beyond Budgeting, og videre fremlegge studiens teoretiske rammeverk.

2.1.3 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting har i praksis mottatt betydelig interesse i store norske organisasjoner, men styringsfilosofien har fått begrenset oppmerksomhet i academia. En forklaring på dette kan være at konseptet, i motsetning til andre innovasjoner innen økonomistyring, mangler en klar teknisk løsning (Bjørnenak & Kaarbøe, 2013). Begrepet består ikke av tekniske elementer, og fremfor å indikere hva det innebærer, sier betegnelsen kun hva det ikke er. Det gir lederne i organisasjoner et stort tolkningsrom. Hvordan tolkningsrommet blir utnyttet har konsekvenser for implementering av styringsfilosofien. Uten en klar teknisk løsning er verktøyet på den ene siden attraktivt da “det kan tilpasses ulike virksomheter, situasjoner og preferanser for potensielle adoptører” (Bjørnenak & Kaarbøe, 2013, s. 224). På den annen side kan mange avstå fra å ta verktøyet i bruk, siden manglende klarhet skaper tvil om konseptets kjerne. I senere tid har næringslivet bygget en grundig forståelse for kritikk av budsjettet og etablert alternative verktøy (Ekholm & Wallin, 2000), som utvider styringskontrollen til å også inkludere ikke-finansielle metoder (Kaplan & Norton, 2001). Likevel mangles dypere innsikt av praktiske implikasjoner ved å fjerne budsjettet (Østergren & Stensaker, 2011).

Beyond Budgeting handler om å revurdere hvordan aktiviteter i organisasjoner praktiseres av ledere, i en verden hvor innoverende styringsmodeller representerer det eneste bærekraftige konkurransefortrinnet (BBRT, 2020). Konseptet ble først introdusert av Hope og Fraser (2003a), som en alternativ helhetlig styringsmodell. Stamfedrene får støtte av Horngren som hevder det ikke bare handler om å innføre nye styringsverktøy, men om å ta bort et kraftfullt verktøy som budsjettet er, for å gi plass til noe nytt og enda mer kraftfullt (Horngren, referert i Hope & Fraser, 2003a). Med en årlig fokusert praksis skaper budsjetter regelbasert detaljstyring, som favoriserer en sentralisert kommando- og kontrollstruktur (Hope & Fraser, 2003a; Wallander, 1999). Budsjettet som styringsverktøy kan dermed sies å frembringe en komfortsone for beslutningstakere.

Ifølge Bogsnes (2016) er en viktig forutsetning for implementering av styringsfilosofien å bevege seg vekk fra bekvemmeligheter og mot en utfordringssone. Sistnevnte innebærer å ta i bruk nye dynamiske styringsverktøy og endre tankesettet til beslutningstakere, slik at informasjon kan innhentes på nye måter for å muliggjøre mer fremtidsrettet og strategisk beslutningstaking (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Eksempler på styringsverktøy som kan gjøre virksomheten mer fleksibel og tilpasningsdyktig til endringer i omgivelsene er nøkkelindikatorer (KPI) (Østergren & Stensaker, 2011), benchmarking (Bogsnes, 2016),

rullerende prognoser (Bjørnenak et al., 2017) og balansert målstyring (Kaplan & Norton, 2001). En viktig presisering er at organisasjoner gjerne tar i bruk flere verktøy som er konsistente med styringsfilosofiens idégrunnlag. Imidlertid bør de kombineres og ses i sammenheng med hverandre (Hope & Fraser, 2003a).

Resonnementet til styringsfilosofien er at beslutningstakere befinner seg i en utfordringssone når det årlige budsjettet tas vekk (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013), og angir deretter tolv prinsipper (seks ledelsesprinsipper og seks prosessprinsipper) for å imøtekomme en ny måte å se på målsettinger (Hope, Bunce, & Rösli, 2011).

Ledelsesprinsipper	Prosessprinsipper
1. Hensikt - Engasjer og inspirer folk rundt modige og noble årsaker; ikke rundt kortsiktige finansielle mål.	7. Rytme - Organiser ledelsesprosesser dynamisk rundt forretningscykluser; ikke utelukkende rundt kalenderåret.
2. Verdier - Styr ved hjelp av delte verdier og sunn dømmekraft; ikke gjennom detaljerte regler og retningslinjer.	8. Målsetting - Sett direkte, ambisiøse og relative mål; unngå faste og kaskaderte målsettinger.
3. Transparens - Gjør informasjon åpen for selvregulering, innovasjon, læring og kontroll; ikke begrensn den.	9. Planer og prognoser - Gjør planlegging og prognoser til en kontinuerlig og upartisk prosess; ikke rigide og politiske aktiviteter.
4. Organisering - Etabler en sterk følelse av tilhørighet og organiser rundt ansvarlige team; unngå hierarkisk styring og byråkrati.	10. Ressursallokering - Frem et kostnadsbevisst tankesett og gjør ressurser tilgjengelig ved behov; ikke gjennom årlig detaljert budsjettallokering.
5. Autonomi - Gi folk frihet til å handle; ikke straff kollektivt dersom noen utnytter det.	11. Prestasjonsevaluering - Evaluer prestasjoner holistisk og med jevnbyrdige tilbakemeldinger for læring og utvikling; ikke utelukkende basert på målinger og ikke kun for belønning.
6. Kunder - Knytt alles arbeid til kundebehov; unngå interessekonflikter.	12. Belønninger - Belønn delt suksess basert på konkurranse; ikke basert på faste prestasjonskontrakter.

Tabell 1: Fri oversettelse til norsk av prinsippene til Beyond Budgeting (BBRT, 2016).

Ledelsesprinsippene peker på verdibasert ledelse fremfor regelstyring. Sterke verdier som er felles for hele organisasjonen kan bidra til å gi veiledning og retning i ulike beslutningssituasjoner (Bogsnes, 2016). Prinsippene understreker behovet for å basere lederskapet på tillit, transparens og økt autonomi (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Det innebærer desentralisert organisasjonsstruktur, hvor medarbeidere gis frihet til å handle og ta beslutninger på egenhånd. Avgjørelser tas ofte optimalt av de som har god kunnskap og befinner seg nærmest beslutningssituasjonen, som kan resultere i større verdiskaping. I tillegg vil desentralisert beslutningsmyndighet gjerne medføre økt motivasjon, jobbtilfredshet (Hansen & Høst, 2012), samt raskere tilpasning til endringer i omgivelsene (Hales, 1999).

Prosessprinsippene handler om å nødvendiggjøre “mål som er mer relative, gir retning og er ambisiøse” (Bjørnenak et al., 2017, s. 77). Et mål er kun en intensjon om fremtidig tilstand, det man derimot ønsker å oppnå er best mulige prestasjoner gitt forutsetningene. Ifølge Bourmistrov og Kaarbøe (2013) bør relative mål erstatte absolutte der det er mulig, samt at planlegging, prognoser og ressursallokering behøver å være mer dynamiske. Styringsprosesser burde ikke sirkulere rundt en fast tidshorison, slik det tradisjonelle budsjettet utarbeides etter kalenderåret. Da vil det raskt bli utdatert i dagens dynamiske og turbulente omgivelser. Organisasjoner bør av den grunn oppdatere prognoser og gjøre ressurser tilgjengelig ved behov, samt gjøre planlegging til en kontinuerlig prosess (Hope & Fraser, 2003b).

Prinsippene i Beyond Budgeting er sammenfallende med menneskesynet i Teori Y (McGregor, 1960). I kjernen av Teori Y er oppfatningen at ansatte bryr seg om organisasjonen, tilstreber å påta seg ansvar og i tillegg utøver selvkontroll (Arslan & Staub, 2013). Ifølge McGregor (1960) er tilrettelegging av organisatoriske rammer og metoder for drift en essensiell del av de aktiviteter ledere praktiserer, slik at ansatte på best mulig måte kan oppnå egne mål ved å rette innsatsen mot organisatoriske mål. Til kontrast gjenspeiler Teori X ansatte som i liten grad er selvgående, mangler ambisjoner, samt misliker ansvar og endring (McGregor, 1960). For å nå organisasjonens mål vil ledere overvåke og kontrollere ansattes arbeid, gi spesifiserte arbeidsoppgaver og styre etter detaljerte regler og planer (Thomas & Bostrom, 2008).

Oppsummert representerer Beyond Budgeting en filosofi hvor formålet er å inspirere og veilede organisasjoner som søker å implementere styringsmodellen (BBRT, 2020). Prinsippene er med andre ord ikke en oppskrift. Betydningen av å skape konsistens mellom ledelses- og prosessprinsippene fremheves, og de ulike elementene må ses i sammenheng med

hverandre som en helhetlig modell (Bogsnes, 2016). Konsekvensen er at avstanden mellom organisasjoners faktiske realitet og deres styring og kontroll, i større grad kan sammenfalle.

2.2 Teoretisk rammeverk: Styringssystemet som en pakke

Denne studien ønsker å undersøke implementering og tolkning av styringsmodellen *Beyond Budgeting*, med hjemmekontor som det nye hovedkontor. Det har de siste årene blitt rettet økt oppmerksomhet mot å se styringssystemer som en helhet (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Chenhall (2003) hevder et styringssystem ikke vil fungere isolert fra andre, da de ulike elementene ofte har synergieffekter. Når fagområdet studeres bør slike synergier anerkjennes, og dermed se styringssystemet som en helhetlig modell (Chenhall, 2003; Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Malmi & Brown, 2008). Et bredere perspektiv på styring med fokus på helhetlig virksomhetsstyring, slik man ser i *Beyond Budgeting*, blir i nyere litteratur kalt for styringspakker (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) har utviklet et rammeverk for styringssystemet som en pakke, bestående av fem kontrolldimensjoner fordelt på tre områder. Det første området omtales som kulturell styring. Med det menes styring i form av bedrifters verdisystem, symboler og klaner/grupperinger. Det andre området består av økonomiske styringsmekanismer. Dette området viser styringssystemets økonomiske kontekst, inndelt i følgende kontrolldimensjoner; planlegging, kybernetisk styring, samt belønning og kompensasjon. Det tredje området er administrativ styring, og inkluderer bedrifters regler, rutiner, prosedyrer, samt styring- og organisasjonsstruktur. Dette teoretiske rammeverket utgjør et sett av styringsmekanismer som bedrifter kan ta i bruk for å styre og kontrollere medarbeideres atferd. Plasseringen av de ulike styringsmekanismene i rammeverket er ikke tilfeldig. Kulturell styring er plassert øverst, da Malmi og Brown (2008) ser på organisasjonskultur som rettleidende for resterende styringsmekanismer. I det følgende skal vi fremlegge dypere innsikt i Malmi og Browns fem kontrolldimensjoner av et ledelses- og styringssystem.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktige planer	Kortsiktige planer	Budsjett	Finansiell prestasjonsmåling	Ikke-finansiell prestasjonsmåling	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Prosedyrer og retningslinjer	

Figur 1: Fri oversettelse til norsk av styringspakken (Malmi & Brown, 2008, s. 291).

2.2.1 Kulturell styring

Organisasjonskultur defineres som et sett av verdier, oppfatninger og sosiale normer som er felles for medlemmene i organisasjonen, og som påvirker deres handlinger (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). Kultur er ikke alltid under lederens kontroll, likevel argumenterer Malmi og Brown (2008) for at kultur kan tas i bruk som et styringssystem dersom det bidrar til å styre medarbeideres atferd. I det teoretiske rammeverket er kulturell styring delt inn i tre elementer; verdier, symboler og klan.

Styring gjennom verdier handler om å skape kongruens mellom ansatte og organisasjonens verdier. Dette kan foregå på tre ulike måter. Den første formen for styring handler om å ansette individer med gitte verdier som samsvarer organisasjonens verdier. Den andre metoden er å sosialisere medarbeiderne, slik at verdiene deres påvirkes og endres til å sammenfalle med organisasjonens. Siste middel innebærer at verdier uttrykkes eksplisitt i organisasjonen slik at medarbeiderne handler i tråd med disse, selv om de ikke nødvendigvis følges personlig (Malmi & Brown, 2008).

Styring gjennom symboler handler om at organisasjonen etablerer visuelle uttrykk for å utvikle en bestemt type kultur (Schein & Schein, 2017). Eksempler på dette er å bygge et åpent kontorlandskap, som tilrettelegger for en kultur basert på samarbeid og kommunikasjon. Et annet eksempel er bestemte kleskoder som skaper en kultur for profesjonalitet.

Ouchi (1979) viser i egen forskning til at det oppstår forskjellige subkulturer innad i organisasjoner, som kan gå under betegnelsen klan. Idéen bak klaner er at det utvikles et sett verdier og ferdigheter gjennom sosialisering med hverandre, som kan eliminere inkongruens

av mål blant individene (Ouchi, 1979). Ledere kan da styre ved å etablere verdier og oppfatninger gjennom felles seremonier og ritualer for klanen (Malmi & Brown, 2008).

2.2.2 Planlegging

Planlegging er en form for kontroll *ex ante* (Flamholtz et al., 1985). En slik kontrollmekanisme påvirker medarbeideres atferd gjennom etablering av organisasjonens målsettinger, og tilhørende standarder i relasjon til måloppnåelse. Det gir organisasjoner anledning til å koordinere aktiviteter på tvers av funksjonsområder, og således kontrollere atferd fra både grupper og enkeltindivider for å sikre målkongruens (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) fremhever to tilnæringer til planlegging; kortsiktig og langsiktig. Førstnevnte inkluderer etablering av taktiske målsettinger og aktiviteter for nærmeste fremtid, normalt ikke lengre enn tolv måneder. Langsiktig planlegging er organisasjonens strategiske planer for et lengre tidsperspektiv. Hared, Abdullah og Huque (2013) viser til en nødvendig sameksistens mellom planlegging og budsjett, ettersom budsjettet bidrar til å overføre planer til målbare aktiviteter. Malmi og Brown (2008) problematiserer slik nødvendig sameksistens, og hevder planlegging kan utføres med marginal referanse til finans. Årsaken skyldes at operasjonelle aktiviteter, strategiske prosjekter og andre initiativ effektivt kan styre medarbeideres oppmerksomhet og innsats.

2.2.3 Kybernetisk styring

Green og Welsh definerer kybernetisk styring på følgende måte:

By cybernetic, we mean a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the system, and modifying the system's comportment. (Green & Welsh, 1988, s. 289)

I tråd med definisjonen over kan kybernetisk styring enten benyttes i organisasjoner som et informasjonssystem eller som en kontrollmekanisme. Dersom ledelsen selv oppdager et uønsket avvik og justerer atferden deretter uten andres involvering, vil det ifølge Malmi og Brown (2008) fungere som et informasjonssystem. Kybernetisk styring blir derimot en kontrollmekanisme når atferd kobles til målsettinger, og det etableres ansvar for varierende prestasjon. Utgangspunktet for kontroll i ethvert system er ifølge Green og Welsh (1988)

kybernetisk styring, og dermed også grunnlaget som enhver definisjon av organisasjonskontroll må vektlegge. Kontrolldimensjonen er følgelig et innflytelsesrikt element av organisasjoners økonomistyring, og består av kvantifiserbare metoder som budsjett, finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling, samt hybride målesystemer (Malmi & Brown, 2008).

Budsjettet er et verdifullt virkemiddel for ledelsen ved at det styrer mot bedriftens mål, og er det verktøyet som er mest utbredt blant norske virksomheter i dag (Bjørnenak og Olsen, referert i Bjørnenak et al., 2017). Finansielle prestasjonsmål kan inkludere avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) eller meravkastning (EVA), altså overskudd fratrukket kapitalkostnaden (Kaplan & Atkinson, 2014). Ulike kundemål, som tilfredshet, kvalitet, leveranse og innovasjon, er eksempler på ikke-finansiell prestasjonsmåling. Betydningen av slike mål øker i omfang, og kan brukes for å overkomme bestemte vurderinger eller forståelse av begrensninger relatert til finansiell prestasjonsmåling, samt identifisere drivere til fremtidig ytelse (Malmi & Brown, 2008). Betegnelsen “hybrid” avslører betydningens innhold av den siste kvantifiserbare metoden; et hybrid målesystem kombinerer både finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling. I denne gruppen av systemer finnes for eksempel balansert målstyring, hvor hensikten er å gi “en bredere og mer holistisk oversikt over bedriftens ytelse ved å ta utgangspunkt i fire perspektiver: 1) det finansielle perspektivet, 2) kundeperspektivet, 3) det interne prosessperspektivet, og 4) læring- og vekstperspektivet” (Johanson & Madsen, 2017, s. 92).

2.2.4 Belønning og kompensasjon

Belønning- og kompensasjonssystemer representerer i utgangspunktet en ex post kontroll, men kan samtidig være en form for kontroll ex ante dersom forventningen om belønning arbeider for å stimulere til atferd mot ønsket organisatorisk retning (Flamholtz et al., 1985). Kontrollmekanismen benyttes i stor grad for å motivere og øke prestasjoner til individer gjennom å knytte påskjønnelse til realisering og måloppnåelse (Malmi & Brown, 2008). Bakgrunn for bruk av slike systemer i organisasjoner er at insentiver øker interessen og følgelig stiger også innsatsen, som generelt fører til forsterkede prestasjoner (Bonner & Sprinkle, 2002).

Malmi og Brown (2008) deler påvirkningen av innsats på prestasjoner i tre drivkrefter. Den første innvirkningen består av innsatsens retning, altså individets fokus. Den andre drivkraften

til forsterkede prestasjoner er innsatsens varighet. Med det menes hvor lenge individet vier sin oppmerksomhet til utførelse. Den siste påvirkningen som trekkes frem er innsatsens intensitet, altså hvilken grad av oppmerksomhet som utføres av individet. Bruk av belønnings- og kompensasjonssystemer gir dermed organisasjoner en anledning til å oppnå målkongruens mellom virksomhetens strategiske mål og individets egeninteresse.

Flamholtz et al. (1985) definerer belønning som ønsket resultat av en persons atferd, hvilket kan være enten i form av ytre eller indre kompensasjon. Ytre belønning mottas etter en evalueringsprosess, normalt utført av overordnede. Divergerende fra ytre kompensasjon kan individet motta og oppleve indre belønning, uavhengig av en evalueringsprosess.

2.2.5 Administrativ styring

Administrativ styring handler om å styre medarbeideres atferd gjennom organisering av individer og grupper, samt overvåking av deres atferd og spesifikasjoner for hvordan oppgaver utføres. Kontrolldimensjonen deles inn i tre grupper; organisasjonsstruktur, styringsstruktur, samt prosedyrer og retningslinjer (Malmi & Brown, 2008).

Organisasjonsstruktur kan være en viktig kontrollmekanisme gjennom å legge til rette for ulike typer atferd og relasjoner (Abernethy & Chua, 1996). Det innebærer formelle spesifikasjoner av ulike roller og delegering av arbeidsoppgaver til medarbeidere, slik at organisasjonen kan utføre sine aktiviteter (Chenhall, 2003). Styringsstruktur handler om strukturen og sammensetning av styret, ulike ledelsesgrupper og team (Malmi & Brown, 2008). Det innebærer den formelle ansvars- og maktfordelingen i organisasjonen, samt de systemer som skal sørge for at ulike funksjoner og enheter i organisasjonen koordinerer sine aktiviteter både horisontalt og vertikalt (Abernethy & Chua, 1996). Retningslinjer og prosedyrer er en byråkratisk tilnærming for å styre atferd og prosesser i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). De tas i bruk for å gjøre medarbeidere ansvarlig for sine handlinger, og spesifiserer hvordan arbeidsoppgaver skal utføres (Merchant & Van der Stede, 2007).

Oppsummert består Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk av et sett styringsmekanismer som virksomheter kan benytte for å kontrollere og styre ansattes atferd. Det inkluderer fem overordnede kontrolldimensjoner; kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, samt administrativ styring. Styringssystemet utgjør en helhetlig pakke, hvor de ulike mekanismene må ses i sammenheng. De enkelte mekanismene bør med andre ord ikke studeres isolert, da det er en gjensidig påvirkning mellom dem.

2.3 Tidligere forskning om hjemmekontor

For å belyse studiens formål ønsker vi å undersøke styringssystemets kapasitet, muligheter og utfordringer under hjemmekontor. I den forbindelse presenteres tidligere forskning om arbeidsformen. Årsaken til dette er for bedre å forstå hva hjemmekontor er, arbeidsgivers plikter under slike arbeidsforhold og mulige effekter av hjemmekontor.

2.3.1 Hva er hjemmekontor?

Hjemmekontor er ikke noe nytt fenomen, men har vært gjenstand for omfattende bruk etter utbruddet av COVID-19. I engelsktalende land benyttes begreper som “telecommuting”, “telework” og “remote work” om hjemmekontor. Samlet sett beskriver de en fleksibel arbeidsordning, som delvis eller fullstendig benytter informasjons- og kommunikasjonsteknologi i utførelsen av arbeidshverdagen (Nilles, 1997). Det tillater ansatte å arbeide utenfor det tradisjonelle kontoret. I praksis er det kun kreativiteten som setter grenser for arbeidssted, men i de fleste tilfeller arbeides det hjemme (Bailey & Kurland, 2002). En slik arbeidssituasjon er i sterk kontrast til kontor, som er det arbeidsgivere har for vane å tilby sine ansatte, enten det er snakk om åpent eller tradisjonelt kontorlandskap. Den økende anvendelsen av både frivillig og anbefalt bruk av hjemmekontor blant arbeidsgivere i ulike bransjer er imidlertid unik, og har resultert i heftig debatt den siste tiden. Debatten deler stort sett yrkesaktive i to grupper; de som er for utvidet bruk av hjemmekontor og de som er imot.

2.3.2 Arbeidsgivers plikter

Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem (2002), sier at arbeidsgiver, så langt det er praktisk mulig, skal forsikre seg om at arbeidsforholdene i hjemmet er forsvarlig. Ved arbeid fra hjemmekontor gjelder ikke arbeidsmiljøloven kapittel 2 (arbeidsgivers og arbeidstakers plikter), kapittel 3 (virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet) med unntak av §3-1 og kapittel 4 (krav til arbeidsmiljøet) (Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem, 2002, §3). Forskriften gjelder når arbeidet er avtalt og av en viss varighet, og skal sikre at “arbeidsstedet, arbeidsutstyret og innemiljøet ikke fører til uheldige fysiske belastninger” (Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem, 2002, §3). I tillegg viser Arbeidstilsynet (2020) at arbeidsgiver ikke har tilgang til de ansattes hjemmekontor, uten inngått avtale.

Forskning viser at hjemmekontor kan føre med seg utfordringer tilknyttet fysisk helse, og dermed er ergonomisk tilpasset utstyr vel så viktig på hjemmekontor som på kontoret (Ellison,

2012). Ifølge Ellison (2012), bør ansatte få tilgang på ergonomisk utstyr og veiledning til å sette opp en trygg arbeidsplass i hjemmet, hvis ikke kan risikoen for fysiske skader øke.

Videre fører arbeidsformen med seg utfordringer relatert til datasikkerhet. Ved arbeid fra hjemmekontor må arbeidsgiver sørge for datasikre løsninger, da dataangrep er reelt, progressivt og i akselererende utvikling (NOU 2020: 6, 2020). Fra å ha korrekt utstyr og IKT-sikkerhet, innebærer hjemmekontor potensielt store sikkerhetsutfordringer tilknyttet nettverk og teknisk tilstand på utstyret som brukes.

2.3.3 Effekter av hjemmekontor

Mer fleksibilitet

Hjemmekontor setter ikke klare rammer for verken tid eller rom, som strukturerer og organiserer ansattes daglige rutiner (Müller & Niessen, 2019). Arbeidstakere gis her større frihet i utførelsen av arbeidet, som innebærer stor fleksibilitet. Begrepet autonomi kommer av de greske ordene *autos* (selv) og *nomos* (lov, regel), som direkte oversatt betyr selvstyre, selvstendighet og/eller selvbestemmelse (Lothe, Refsum, & Solberg, 1997). Motstykket er begrepet heteronomi, og innebærer underleggelse og innrettelse etter andres regler og bestemmelser (Amundsen, 2019). Hjemmekontor som konsept, gjennom sin løsrevne struktur og stor fleksibilitet, viser dermed til utstrakt autonomi fremfor heteronomi. Autonomi i utøvelse av arbeidsoppgaver fører til bedre prestasjoner, og kan forsterke arbeidstakers jobbtilhørighet (Sia & Appu, 2015).

En naturlig implikasjon av autonomi er mer tillit til hver enkelt, som “kan oppleves utfordrende for ledere med et stort kontrollbehov” (Glasø & Martinsen, 2018, s. 109). Forskning viser at ledere frykter å miste kontroll, som følge av økt autonomi fra hjemmekontor (Tomaskovic-Devey & Risman, 1993). Litteraturen fremhever imidlertid betydningen av tillit mellom leder og underordnede, siden separasjonen av arbeidssted forhindrer fysisk kontroll og observasjon (Staples, 1997). Ifølge Amundsen (2019) er fullstendig jobbautonomi aldri reell, da man alltid vil være underlagt gjeldende rammer, regler og bestemmelser i organisasjonen. Fra et ledelsesperspektiv oppstår det et kontinuerlig behov for ledelse og kontroll for å nå mål og resultatkrav, i tillegg til å arbeide effektivt.

I litteraturen er ofte fleksibel arbeidstid trukket inn som et tiltak for bedre “work-life balance”, som er den engelsktalende betegnelsen på balansering av livets to domener; arbeid og fritid (Crosbie & Moore, 2004). Forskning viser at fleksible arbeidsordninger gjør det enklere for

arbeidstakere å kombinere jobb med familieforpliktelser (Chung & van der Lippe, 2020). Noe av grunnen til dette er hvordan arbeidsformen tillater håndtering av begge domener samtidig, fremfor å utelukke hverandre. Ny viten og kunnskap på området er imidlertid ikke konsistent, da andre finner det utfordrende for arbeidstakere å skille mellom livets to domener gjennom fleksible ordninger (Nergaard, Andersen, Alsos, & Oldervoll, 2018). Noe av forklaringen tilskrives en overslagseffekt, som reflekteres av individers manglende evne til å “skru av” og utfordringene med å legge fra seg arbeidet på slutten av dagen (Felstead & Henseke, 2017). Uklare skiller kan resultere i mer tid på arbeid og mindre samvær med familien, i takt med økende risiko for utbrenthet (Heijstra & Rafnsdottir, 2010).

Økt produktivitet

Økt produktivitet er en annen synlig effekt ved arbeid adskilt fra arbeidsgiver (Nakrošiene, Buciušienė, & Goštautaitė, 2019). Litteraturen fremhever særlig to grunner til dette. Første årsak assosieres med overslagseffekten, i den grad at det arbeides mer under hjemmekontor (Felstead & Henseke, 2017; Heijstra & Rafnsdottir, 2010). En studie av Bloom, Liang, Roberts og Ying (2013) viser 13% økning i prestasjoner hos individer når det arbeides hjemmefra. De forklarer hvordan 9% kommer av at det arbeides flere minutter i løpet av en arbeidshverdag som følge av færre pauser og mindre sykefravær, og de resterende 4% skyldes bedre prestasjoner per minutt.

Den andre årsaken relateres til hjemmekontorets utforming. Selv om kontoret tilrettelegger for kommunikasjon og sosial interaksjon med kolleger, bidrar det like fullt til forstyrrelser og avbrytelser i eget arbeid. En konsekvens er dermed at kontorlandskapet kan være en forstyrrende faktor i arbeidshverdagen, hvor hjemmekontorets utforming i større grad tilbyr stillere omgivelser (Peters, Tijdens, & Wetzels, 2004). Siden arbeidet utføres utenfor kontoret kan kontakten med kolleger signifikant reduseres (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Tilsvarende finner Bailey og Kurland (2002) at hjemmekontor assosieres med færre avbrudd. Tidligere forskning er derimot delt i tolkningen av hvorvidt hjemmekontoret representerer uforstyrrede omgivelser. Kurland og Bailey (1999) viser til andre distraksjoner fra hjemmekontor som kan svekke produktiviteten, deriblant egne barn. De peker på hvordan rollen som arbeidstaker og foreldre sameksisterer under slike omgivelser, hvor samvittigheten overfor barna fort kan prioriteres foran forpliktelser til arbeidsgiver.

Følelse av isolasjon

En tredje fremtredende effekt i litteraturen om hjemmekontor, er isolasjon. Begrepet er synlig i flere fagområder, men et fellestrekk ved definisjonene er en negativ opplevelse av en fysisk eller emosjonell separasjon, for et individ eller en gruppe (Gilmartin, Grotta, & Sousa, 2013). Litteraturen skiller mellom to former for isolasjon; sosial og profesjonell (Kurland & Egan, 1999).

Sosial isolasjon

Av natur er mennesker sosiale dyr. Manglende sosial interaksjon ansikt til ansikt som følge av fysisk separasjon fra hjemmekontor, gjør det lett for ansatte å føle seg isolert. Følelsen av sosial isolasjon kan påvirke aspekter ved jobben, som motivasjon og produktivitet (Kirkman, Rosen, Tesluk, & McPherson, 2002). Ansatte savner særlig uformelle og spontane samtaler på kontoret (Kurland & Egan, 1999), samt å kunne dele bekymringer med kolleger (Mann & Holdsworth, 2003). Arbeidsplassen utvider menneskers sosiale relasjoner, og mangelen på sosial støtte fra hjemmekontor kan føre til opplevd ensomhet (Mann & Holdsworth, 2003) og redusert jobbtilfredshet (Kirkman et al., 2002). Kirkman et al. (2002) peker imidlertid på hvordan ledelsen kan bidra til å redusere følelsen av isolasjon, ved å ha frekvent kontakt med de ansatte. Golden og Veiga (2005) viser at hjemmekontor medfører økt jobbtilfredshet, dersom arbeidsformen benyttes maksimalt 15 timer per uke. I deres studie reduseres jobbtilfredsheten dersom det arbeides mer enn to dager fra hjemmekontor, som begrunnes av nettopp isolering.

Isoasjon og fravær av uformell kommunikasjon mellom kolleger fra hjemmekontor, kan føre til endringer i organisasjonskulturen (Harrington & Santiago, 2006). Kultur er et bredt begrep bestående av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011), som ansatte ikke blir eksponert for i like stor grad når de er adskilt. Fra definisjonene og perspektivene presentert av Glomseth (2019), fremstår selskapskultur nærmest som “limet” i organisasjoner.

Profesjonell isolasjon

En følelse av profesjonell isolasjon kan oppstå som følge av frykten for å være mindre synlig fra hjemmekontor (Sewell & Taskin, 2015), da det kan gi reduserte muligheter for forfremmelse og belønning (Kurland & Egan, 1999). Arbeidsformen begrenser tilgang til uformelle utviklingsaktiviteter, som ofte oppstår av hverdagslige erfaringer på kontoret. Det inkluderer uformell læring basert på kunnskapsdeling, samt nettverksbygging som kan fremme videre karriereutvikling (Cooper & Kurland, 2002). Ifølge Cooper og Kurland (2002)

kan uformelle utviklingsaktiviteter være viktigere for læring og utvikling, enn formelle aktiviteter som opplæring og “workshop”.

En studie av Kaushik og Guleria (2020) viser til at samarbeid gjennom uformelle og spontane samtaler viktig av flere grunner, da det ofte er slik innovasjon og kreative løsninger oppstår. Ledere bør derfor oppmuntre til spontan samhandling, ved å utvikle en digital kultur av ulike møteverktøy og programvare for datadeling. Det kan bidra til å redusere følelsen av isolasjon på hjemmekontor (Kaushik & Guleria, 2020). Imidlertid viser forskning at teknologi alene ikke kan erstatte opplevelsen av å arbeide sammen i en fysisk setting (Shapiro, Furst, Spreitzer, & Von Glinow, 2002).

Endret kommunikasjonsmønster

Kommunikasjon er prosessen hvor informasjon og felles forståelse overføres fra et individ til et annet, og er avgjørende for ivaretagelse av kvalitet i arbeidsrelasjoner (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014). Bruk av hjemmekontor endrer kommunikasjonsmønsteret i organisasjoner (Harrington & Santiago, 2006). Manglende fysisk interaksjon fordrer en tilpasning i hvordan det kommuniseres, som påvirker både ledere og ansatte.

Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi ligger til grunn for å kunne kommunisere og arbeide sammen fra ulike lokasjoner (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Senere tid har resultert i nye plattformer som fullstendig endrer måten å arbeide utenfor kontoret. Selv om digitale verktøy støtter opp under det å arbeide fra hjemmekontor, bidrar det like fullt til utfordringene som følger med. Forskning viser til bruk av flere plattformer hos mange organisasjoner, som til en viss grad overlappes (Knudsen, Iden, & Ulfsten, 2020). Konsekvensen er etablering av ulike praksiser, følgelig lavere effektivitet og økende frustrasjon blant ansatte.

Et annet aspekt ved endret kommunikasjonsmønster, er hvordan kommunikasjon i stor grad består av ikke-verbal fremtoning. Morgan, Paucar-Caceres og Wright (2014) hevder sosiale og ikke-verbale signaler uteblir fra virtuell kommunikasjon, som gjør den mindre nyansert. Ansiktsuttrykk, mimikk og kroppsspråk beriker fysisk interaksjon, men mistes i digital kontekst. Et resultat av mer formell kontakt gjennom bruk av digitale verktøy, kan være risikoen for feiltolkning og misforståelser (Morgan et al., 2014). I en studie av Handy (1995), stilles det spørsmål til hvorvidt virtuelle team kan fungere effektivt uten kommunikasjon ansikt til ansikt. Han begrunner det i troen på at tillit bygges gjennom fysisk tilstedeværelse.

2.4 Sammenhengen mellom styringssystemet og hjemmekontor

Normativ teori om tankegangen til Beyond Budgeting er å etablere en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor gjennom blant annet å være dynamisk og fleksibel (Bogsnes, 2012). Det å endre hvordan man tenker på ledelse og styring i forhold til å fjerne budsjettet, kan ses som en endring av spilleregler for virksomhetsstyring. En konsekvens av dagens virkelighet er derimot at hele spillet endres ved at styringssystemet overføres til en ny arena. Mennesker, organisasjonsstruktur, prosesser og teknologi er nå nødt til å håndteres og styres fra egen stue. Følgelig, må styringsmodellen revurderes for å maksimere fordelene av arbeidsformen ettersom den medfører belastninger på både kommunikasjon og ledelsesprosesser (Staples, Hulland, & Higgins, 1999).

Vi er opptatt av ledes implementering og ansattes tolkning av styringsmodellen Beyond Budgeting, med hjemmekontor som det nye hovedkontor. Primærhensikten er å fokusere på deres forståelse av styringssystemets kapasitet, muligheter og utfordringer under slike arbeidsvilkår. I det følgende vil vi gi en teoretisk forklaring på styringssystemets kontroldimensjoner og hjemmekontor. Selv om tidligere forskning ikke har knyttet dette direkte til Beyond Budgeting, er både styringssystemet og hjemmekontor som arbeidsform vesentlig undersøkt i litteraturen.

2.4.1 Kulturell styring og hjemmekontor

Kulturell styring er et verktøy for å styre medarbeideres atferd og beslutninger gjennom å skape felles verdier, oppfatninger og normer blant medlemmene i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). I tråd med definisjonen er kultur noe immaterielt, og i likhet med andre begreper innen samfunnsvitenskapen forenes ikke litteraturen rundt én definisjon av kultur (Glomseth, 2019). I denne studien ser vi, som tidligere nevnt, på organisasjonskultur som et “sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger” (Bang, 2011, s. 23).

Organisasjonskulturen kan påvirke arbeidstakernes antagelser og forventninger til hva slags arbeid en skal utføre, hvordan beslutninger skal tas og utførelse av arbeidsoppgaver (Christensen, Egeberg, Lærgreid, Roness, & Røvik, 2015). I et bredere perspektiv kan organisasjonskultur ses som styrende i situasjoner hvor leder ikke er til stede. I Beyond Budgeting fremheves dette perspektivet gjennom en desentralisert kommando- og

kontrollkultur, hvor lederskapet baseres på tillit, transparens og økt autonomi (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Bang (2011) hevder organisasjonskultur utvikles når mennesker samhandler med både hverandre og omgivelsene. Fravær av interaksjon ansikt til ansikt ved hjemmekontor krever nye former for kommunikasjon, følgelig endrer arbeidsformen kommunikasjonsmønsteret i organisasjoner (Harrington & Santiago, 2006). Spørsmål stilles til hvorvidt ivaretagelse av selskapskultur ved hjemmekontor representerer en utfordring, ettersom ansatte ikke lenger er fysisk eksponert for organisasjonens verdier, oppfatninger og normer (Kurland & Egan, 1999). Ifølge Kurland og Bailey (1999) kan organisasjoner finne det krevende å overføre kulturen til ansatte på hjemmekontor.

Baruch, referert i Harrington og Santiago (2006), hevder det i litteraturen er viet lite oppmerksomhet til effekten på selskapskultur, som følge av hjemmekontor. Han er av den oppfatning at det trengs å frembringe ny kunnskap om hvilke former for selskapskultur som støtter opp under arbeid adskilt fra arbeidsgiver.

2.4.2 Økonomisk styring og hjemmekontor

Økonomisk styring består av elementene planlegging, kybernetisk styring, samt belønning og kompensasjon.

Planlegging

En plan kjennetegnes av ulike gjøremål, rutiner eller tilsvarende aktiviteter som skal utføres etter ordnet rekkefølge. Planlegging gir organisasjoner anledning til å kontrollere atferd for å sikre målkongruens (Malmi & Brown, 2008). Abernethy, Bouwens og van Lent (2010) deler planlegging i to ulike former for kommunikasjon. På den ene siden representerer verktøyet en formell form for korrespondanse, hvor mål spesifiseres og ytelse vurderes etter måloppnåelse. På den andre siden brukes planlegging som en mekanisme for å frembringe større grad av uformell kommunikasjon mellom ledere og deres underordnede (Abernethy et al., 2010). Kommunikasjon utenfor bindende former gjenspeiler vesentlig interaksjon og samspill mellom flere nivåer i utarbeidelsen av organisasjonens planlegging, både på kort og lang sikt. Denne formen for kommunikasjon gjør planleggingen til en kontinuerlig og inkluderende prosess, i tråd med Beyond Budgeting filosofien. Ansvar overføres til lavere nivå, sammenfallende med prinsippene til desentralisert styring. Av litteraturen fremkommer

viktigheten av tillit og desentralisering av ansvar til ansatte fra hjemmekontor, som følge av avstand mellom leder og underordnede. Det gir ansatte mulighet til å ta nødvendige avgjørelser på egenhånd (Kowalski & Swanson, 2005).

Kybernetisk styring

Kybernetisk styring benyttes blant annet som styringsverktøy for å følge opp og evaluere ansattes atferd mot målsettinger, samt etablere ansvarlighet for avvik i prestasjoner (Malmi & Brown, 2008). Ved å benytte kybernetiske styringsverktøy, eksempelvis detaljerte budsjetter, defineres mål og beslutninger tas gjerne sentralt i organisasjonen. Konsekvensen er at ledelsen vil kunne kontrollere og begrense arbeidstakernes handlingsrom (Jansen, 2011). Bruk av hjemmekontor introduserer imidlertid en endring i ledelsesperspektivet, fra muligheten for mer direkte tilsyn til fjernledelse (Kurland & Bailey, 1999). Det handler om å endre fokuset fra å kontrollere oppmøte til styring for resultater (Watad, 2003). Leders manglende evne til å fysisk observere ansattes prestasjoner fra hjemmekontor, fremstilles i litteraturen som en krevende utfordring (Errichiello & Pianese, 2016). Når en leder ikke kan se den underordnede i aksjon, blir det vanskelig å oppfatte hvor den ansatte er sterk eller sliter (Kurland & Bailey, 1999).

Merchant og Van der Stede, referert i Malmi og Brown (2008), hevder det ikke er behov for et økonomisk styringssystem dersom man kan regne med at alle ansatte gjør det som er optimalt for virksomheten. Gitt at kybernetiske systemer ikke tas i bruk for å kontrollere atferd i organisasjonen, kan andre implisitte styringsverktøy benyttes (Jansen, 2011). Det kan eksempelvis være å fremme en kultur hvor organisasjonens verdier er godt forankret hos ansatte. Dermed settes forventninger til ansatte, som veileder deres atferd og handlinger. Beyond Budgeting vil oppfordre til verdibasert ledelse fremfor regelstyring (Bogsnes, 2016), som gjør at visjon og verdier har større betydning som kontrollmekanismer.

Belønning og kompensasjon

Belønningssystemer inkluderer alt som motiverer og øker ansattes prestasjoner. Slike insentiver utformes gjennom å knytte belønninger for å kontrollere innsatsens retning, varighet og intensitet (Malmi & Brown, 2008). I Beyond Budgeting er delt suksess basert på konkurranse, grunnlag for belønning (BBRT, 2016). Siden man ikke kan overvåkes fysisk fra hjemmekontor, har den enkelte arbeidstaker større frihet og kontroll over hvor arbeidet utføres og til hvilken tid (Kossek & Thompson, 2015). Ifølge van der Lippe og Lippényi (2019) fører arbeidsformen til redusert vertikal kontroll, men også horisontalt av andre kolleger. Det

fremheves hvordan svekket overvåking kan gi rom for utsettelse av arbeid. Ifølge Knights og McCabe (2003) kan det å arbeide sammen være problematisk fra hjemmekontor, siden det kan skape usikkerhet og spenning blant ansatte (Van der Lippe & Lippényi, 2019).

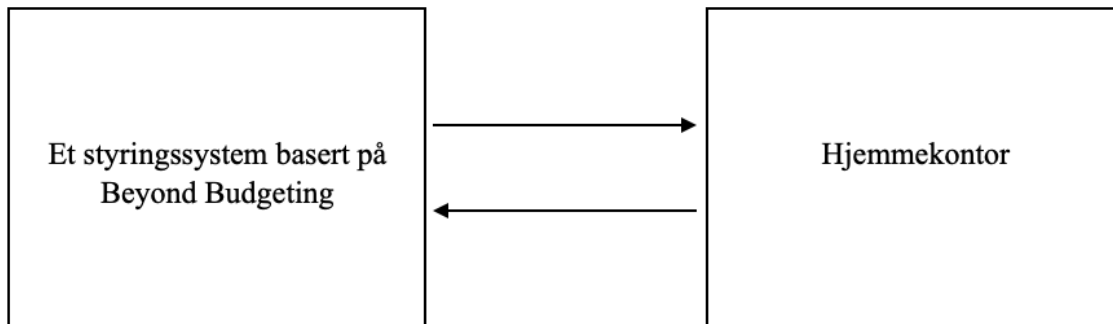
Selv om mye av litteraturen ser på belønning og kompensasjon som monetære insentiver, kan belønningssystemer like fullt være indre motivert (Flamholtz et al., 1985). Forskning viser at ytre belønning kan svekke ansattes motivasjon, dersom arbeidet anses å være indre motivert (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Ifølge Armstrong (2014) vil indre motivasjon ta plass når den enkelte arbeidstaker føler at arbeidet en utfører er meningsfullt, interessant og utfordrende. Det er altså gleden og engasjementet ved selve arbeidsoppgavene som gir belønningene (Deci et al., 2017). Videre fordrer indre motivasjon en rimelig grad av opplevd autonomi og muligheter for å lære og utvikle egne ferdigheter (Armstrong, 2014). Det samsvarer med Beyond Budgeting, som understreker behovet for å basere lederskapet på tillit og økt autonomi (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Bruk av hjemmekontor legger til rette for fleksibilitet, og i litteraturen fremheves behovet for tillit (Staples, 1997). Det å gi rom til å handle, kan i seg selv kan være en form for indre belønning.

2.4.3 Administrativ styring og hjemmekontor

Administrativ styring handler om å spesifisere ulike roller og arbeidsoppgaver for organisasjonens medlemmer, for å sikre at aktiviteter gjennomføres. Ansattes atferd styres gjennom spesifisering av hvordan oppgaver skal utføres og av hvem, samt delegering av beslutningsmyndighet og overvåking av atferd (Chenhall, 2003). Arbeidsformen setter ikke tydelige rammer som strukturer eller organiserer ansatte daglige rutiner (Müller & Niessen, 2019). Hjemmekontor som konsept, gjennom sin løsrevne struktur og stor fleksibilitet, viser dermed til utstrakt autonomi. En desentralisert organisasjonsstruktur legger til rette for autonomi, da det innebærer å delegere beslutningsmyndighet til ansatte (Tata & Prasad, 2004). Det å gi ansatte frihet til å handle fremstår sentralt fra hjemmekontor, og er kompatibelt med lederskapsprinsippene i Beyond Budgeting (BBRT, 2016). Selv om myndighet delegeres, har fortsatt lederen det overordnede ansvar. Olsen og Solum (2015) hevder kontrollbehovet under Beyond Budgeting er uklart, og for ledere med stort kontrollbehov kan det oppleves som utfordrende å stole på at tilliten ikke misbrukes fra hjemmekontor (Glasø & Martinsen, 2018).

2.5 Modell for analyse

I kombinasjon med presentert litteratur undersøkes formålet i lag med følgende utarbeidet modell (se Figur 2). Modellen representerer en enkel visualisering av hvordan studien utføres, altså en fremstilling av forskningsspørsmålene fra et teoretisk perspektiv.



Figur 2: Modell for analyse.

Fremstillingen av styringssystemet til Equinor forankres i det teoretiske rammeverket til Malmi og Brown (2008). Med et bredere syn på styring, er flere elementer i overensstemmelse med idégrunnlaget til Beyond Budgeting. I begynnelsen av analysen kartlegges styringssystemet i Equinor, for å skape en helhetlig forståelse av hvordan selskapet opererer. Videre undersøker vi hvordan et styringssystem basert på Beyond Budgeting kan påvirkes av, og selv endre bruken av hjemmekontor. I tillegg er det interessant å se nærmere på opplevde effekter fra hjemmekontor.

Til tross for en del kunnskap om arbeid adskilt fra arbeidsgiver, er det enkelte områder i litteraturen hvor forståelsen er begrenset. Særlig gjelder dette kunnskap om utstrakt bruk av hjemmekontor, uavhengig av bransje. Året 2020 beskrives som en unntakstilstand, hvor hjemmekontor representerer det nye hovedkontor. Omstillingen kan nærmest ses som et eksperiment i norsk næringsliv, da forståelsen for mange stort sett har vært i forbindelse med sporadisk bruk av arbeidsformen.

I korte trekk handler et styringssystem om å sikre organisasjoners målsettinger gjennom påvirkning av menneskelig atferd (Malmi & Brown, 2008). Fra litteraturen fremgår det at styringssystemet ikke fungerer isolert (Chenhall, 2003), men påvirkes av organisasjoners omgivelser. Hjemmekontor representerer en interessant kontekst, ettersom arbeidsformen skaper en fysisk separasjon mellom organisasjonens medlemmer. Følgelig gis arbeidstakere større frihet og fleksibilitet, samtidig som det stilles krav til gjensidig tillit mellom ledere og

deres underordnede. Fremstillingen av Beyond Budgeting ser ut til å understøtte ansattes autonomi og tillit, hvor ledere i stor grad tilrettelegger for selvledelse hos underordnede. Samlet sett fremstår styringsfilosofien som et kollektivt felleskap for å imøtekomme organisasjoners målsettinger. Imidlertid kan det tenkes at fellesskapet oppleves sterkere gjennom fysisk tilstedeværelse, som gjør arbeidsformen belastende. Det er derfor interessant å undersøke styringssystemets kapasitet, muligheter og utfordringer fra hjemmekontor.

DEL III: METODISK TILNÆRMING

3. Metode

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for forskningsprosessens metodebruk. Sigmund Grønmo definerer metode slik: “Metodene angir hvordan vi skal framskaffe kunnskapen og utvikle teoriene, og hvordan vi skal sikre at kunnskapen og teoriene oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet og relevans på det aktuelle fagområdet” (Grønmo, 2004, s. 27). Vi vil først presentere valg av forskningsdesign, og deretter vise hvordan data er samlet inn og analysert. Avslutningsvis vil forskningens kvalitet bli kommentert med utgangspunkt i begrepsparet validitet og reliabilitet, før etiske problemstillinger knyttet til datainnsamling blir diskutert.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan over hvordan forskningsspørsmål skal besvares, altså en redegjørelse av hvordan data samles inn og analyseres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Det omfatter en beskrivelse av undersøkelsens fokusområde, hvem som er aktuelle informanter, samt hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2009).

3.1.1 Forskningsmetode

Når formålet med utredningen er å skape kunnskap og forståelse av lederes implementering og ansattes tolkning av et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, fra hjemmekontor, er en kvalitativ tilnærming til datainnsamling det naturlige valg. Forskningsmetode handler om hvordan man samler inn datamaterialet for å besvare problemstillingen. Kvalitativ forskningsmetode fremhever innsikt og forståelse (Tjora, 2017), og søker å besvare forskningsspørsmål gjennom dybde av sosiale fenomen ved å studere få enheter (Thagaard, 2009). Intervju og observasjon er de to mest brukte metodene innenfor kvalitative fremgangsmåter. Data som analyseres uttrykkes gjerne i tekstform som kan beskrive personers handlinger, utsagn, intensjoner og perspektiver (Thagaard, 2009). Med en kvalitativ forskningsmetode gis vi mulighet til å etablere dybde av fenomenet som studeres gjennom grunnlag for åpenhet og fleksibilitet, i tillegg kan vi foreta tilpasninger underveis i forskningsprosessen dersom det er nødvendig (Saunders et al., 2016).

Når vi søker etter kunnskap om og forståelse av hvordan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, påvirkes av en ny arbeidsform som følge av COVID-19, finner vi det hensiktsmessig å velge en eksplorerende tilnærming til undersøkelsen. Formålet i eksplorerende studier er å bedre forståelsen av et problem, dilemma eller fenomen gjennom å stille åpne og undersøkende spørsmål (Saunders et al., 2016). Tilnærmingen har i tillegg fordelen av å være fleksibel, da den kan tilpasses endringer underveis. Hjemmekontor i seg selv er ikke noe nytt fenomen, men kombinert med utbruddet av COVID-19 representerer det en tidsmessig situasjon, følgelig eksisterer det relativt lite litteratur på utstrakt bruk. Det gir rom for å utvikle ny innsikt og forståelse med tiden, som tilrettelegger for utbedring av kompetanse.

3.1.2 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming omfatter forskernes tilnærming til teori. Induktiv tilnærming innebærer at det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av dataanalysen (Thagaard, 2009). Man går fra empiri til teori ved å slutte noen generelle sammenhenger ut fra innsamlet data og observasjoner av enkelttilfeller, eller begrenset antall enkelttilfeller (Tjora, 2017).

En induktiv tilnærming til teori er hensiktsmessig der det finnes lite kunnskap og litteratur på området (Jacobsen, 2018). Oppgaven vår baseres på eksisterende teori om styringssystemet, men det finnes lite litteratur og kunnskap rundt sammenhengen mellom økt bruk av hjemmekontor og styringssystemet. Utredningen søker å utforske et område gjennom å forklare datamaterialet med teoretiske begreper og finne nye sammenhenger, heller enn å teste eksisterende teori. Studien vil dermed være drevet frem av data, og har av den grunn en induktiv tilnærming til teori.

3.1.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien som er valgt er en kasusstudie, som er en “[...] empirisk undersøkelse som undersøker et fenomen slik fenomenet fremstår her og nå i sin kontekst” (Temple, 2011, s. 17). I denne oppgaven ser vi på styringssystemets kapasitet, muligheter og utfordringer fra hjemmekontor. Innenfor kvalitative studier er bruk av kasusstudie en utbredt tilnærming for avgrensning (Tjora, 2017). Kasusstudie referer til undersøkelser som er rettet mot å analysere mye informasjon om én eller flere enheter som omfattes av studien. Enhetene vil typisk være personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2009). Forskningsstrategien som er valgt kan klassifiseres som en enkeltkasusstudie, ettersom studien kun har ett forskningsobjekt;

Equinor. Meredith D. Gall definerer en slik enkeltkasusstudie som: “[...] a form of case study research in which either the unit of analysis is a single individual or a single instance of a phenomenon, or in which several instances of the same phenomenon are collectively studied as one case” (Gall, referert i Grønlie & Hansen, 2010, s. 33). Bakgrunn for valg av enkeltkasusstudie er en økt mulighet for dypere forståelse av et fenomen, som i liten grad er studert tidligere.

3.2 Datainnsamling

I kvalitativ forskningsmetode finnes flere ulike datainnsamlingsstrategier, deriblant intervju og observasjon (Saunders et al., 2016). Valg av strategi skyldes som regel klassifisering av datainnsamlingens formål, som er styrende for hvorvidt det er snakk om primær- eller sekundærdata. Førstnevnte samles inn med den hensikt å besvare utredningens forskningsspørsmål, mens sekundærdata er tidligere samlet inn av andre med annet formål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Oppgaven forankres i primærdata samlet inn ved hjelp av intervjuer, men vi vil også benytte sekundærdata i form av interne dokumenter for å skape forståelse av selskapets styringsfilosofi. Årsaken til bruk av både primær- og sekundærdata skyldes avveining mellom studiens begrensede tid, samt hensikten med å bringe klarhet til fokusområdet. En utpreget ulempe med å samle inn primærdata er tiden det tar, samtidig som det høstes store gevinster ved at slik data har til hensikt å spesifikt besvare studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016).

Selv om datainnsamlingsstrategiene enten gir primær- eller sekundærdata, baseres imidlertid samtlige strategier på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og erfaring (fenomenologi). En konsekvens av å velge kvalitativ forskningsmetode er dermed at studiens teoretiske ramme beror på hermeneutikken og fenomenologien. Førstnevnte er læren om fortolkning (Lothe et al., 1997). Hermeneutikk stammer fra det greske ordet *hermenevein*, og betyr utlegningskunst eller forklaringskunst (Gilje & Grimen, 1995). En hermeneutisk tilnærming vektlegger et dypere meningsinnhold når personers handlinger fortolkes, enn det som er umiddelbart innlysende (Thagaard, 2009). Fenomenologi er “læren om det som fremtrer, som gjør seg gjeldende for bevisstheten”, og kommer av det greske ordet *fainomenon* (Lothe, Refsum, & Solberg, 2007, s. 64). I kvalitativ forskning er fenomenologi “et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den

mennesker oppfatter” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Utgangspunktet for en fenomenologisk tilnærming er subjektiv opplevelse, hvor det søkes etter forståelse av en dypere mening basert på enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2009).

Når fokuset i utredningen sentrerer rundt implementering og tolkning av et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, fra hjemmekontor, ser vi det hensiktsmessig å løfte fram fenomenet ved kombinasjon av individers opplevde livsverden og fortolkning av mening. I det følgende skildres anskaffelsen av utredningens primærdata, fra utarbeidelse til gjennomføring av det kvalitative forskningsintervju.

3.2.1 Intervju

Ut fra studiens teoretiske ramme er hensikten til et kvalitativt forskningsintervju “å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42). Det finnes endeløse måter å stille spørsmål til intervjuobjektene, og like fullt ulike måter å besvare dem i intervjusituasjonen. Det har resultert i bestemte metoder for å strukturere intervjuene, og akkurat hvordan intervjusituasjonen løses avhenger blant annet av tidligere kunnskap og innsikt på området som studeres, samt hvordan data behandles og analyseres i ettertid (Saunders et al., 2016). Etersom kunnskapen om fenomenet i denne utredningen er beskjedne, har vi valgt å benytte oss av det litteraturen karakteriserer som semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer. Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes av at forskeren har valgt en del tema som skal inkluderes i samtalen, men at selve gjennomføringen foregår på en fleksibel måte (Grønmo, 2004). En slik intervjuform brukes når man ønsker å studere nyansene i opplevelser og erfaringer gjennom “å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd” (Tjora, 2017, s. 113).

Sett bort fra tidligere kunnskap om fenomenet, er det i hovedsak to grunner til at vi valgte å utføre semistrukturerte intervjuer. Når intervjusituasjonen har en viss struktur, gis vi en mulighet til å sammenligne svar direkte. På denne måten kan vi trekke kvalitative tolkninger basert på intervjuobjektens utsagn. Videre kan åpenhet for digresjoner og utdypninger i intervjusituasjonen resultere i at intervjuobjektene selv fremhever det de finner mest interessant ved fenomenet, som kan være noe vi ikke har vurdert og følgelig er av stor interesse. Ved å være relativt fri i samtalen kan vi utforske det intervjuobjektene tar opp med

oppfølgingsspørsmål, og således bevare en overensstemmelse med studiens teoretiske ramme (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.2.2 Utvalg

Utvalget består av syv personer. Ifølge Saunders et al. (2016) er 5-25 respondenter tilstrekkelig ved innsamling fra dybdeintervjuer. I tråd med definisjonen, og studiens begrensede tid, anser vi utvalget som tilstrekkelig for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Av de syv arbeider seks innenfor samme støttefunksjon i Equinor, mens én skiller seg fra resten og representerer selskapets HR-avdeling. Utvalget består av ulike nivåer i Equinor. Ordet “nivå” er i denne sammenheng ikke kun skillet mellom å være en leder eller en medarbeider, men også ulike nivåer av ansvar blant lederne.

Gjennom intervjuene fikk vi også informasjon vedrørende utvalgets ansiennitet i selskapet og tidligere utdanning. Noen hadde flere tiårs erfaring fra Equinor, mens andre var relativt nye i selskapet med kun et par års ansettelse. Spekteret av alder gjenspeiler også utvalgets utdanning. Enkelte snakket om lærerike år i utlandet, mens andre henviste til høyskoler som ikke lenger eksisterer under tilsvarende navn og graden cand.mag. Alles bidrag har ført til et rikt datagrunnlag, som skaper en nyansert og komplett forståelse av lederes implementering og ansattes tolkning av styringsmodellen under hjemmekontor.

Studiens intervjuobjekter ble valgt med utgangspunkt i *strategisk utvelgelse*. Strategien innebærer å velge en overordnet målgruppe for datainnsamling, for deretter å velge ut enkeltpersoner fra målgruppen som skal intervjues (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). To kriterier ble stilt for valg av overordnet målgruppe; intervjuobjektene måtte være ansatt i Equinor og ha arbeidet fra hjemmekontor over en lengre periode. For å velge enkeltpersoner fra målgruppen benyttet vi utvalgsstrategien *snøballutvalg*. Metoden handler om å rekruttere enkeltpersoner som tilhører en spesiell populasjon (Gripsrud et al., 2010). Det er en form for frivillig utvalgsmetode, som innebærer at en kjent respondent blir spurt om å identifisere nye passende respondenter. Snøballutvalg er hensiktsmessig i situasjoner hvor det er vanskelig å identifisere hvem som er medlem av den ønskede populasjonen (Saunders et al., 2016). I vårt tilfelle fikk vi hjelp av en kontaktperson i Equinor til å finne intervjuobjekter. Hun kontaktet ledere, som deretter identifiserte ytterligere intervjuobjekter blant sine underordnede. Med unntak av vår kontaktperson, representerer overnevnte personer studiens utvalg.

En utfordring ved slik utvalgsstrategi er risikoen for at respondenter identifiserer andre potensielle intervjuobjekter med tilsvarende synspunkter som en selv, eller andre like egenskaper (Saunders et al., 2016). For å skape en bredere forståelse av fenomenet som undersøkes, var variasjon i intervjuobjektene opplevelse av hjemmekontor viktig for oss. Utvalget viste oss dermed hele spekteret, fra de helt tilfredse til de mindre entusiastiske. I tillegg var enkelte tilbake for fullt på kontoret, noen vekslet annenhver uke mellom kontoret og hjemme, mens andre arbeidet utelukkende fra hjemmekontor. Samlet sett sikret respondentenes ulike meninger og arbeidsordninger til balanse i datagrunnlaget. Det kan imidlertid nevnes at “den ideelle intervjupersonen finnes ikke – forskjellige personer passer for ulike intervju typer” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 195). Noen individer vil være enklere å intervju enn andre, som gjør det til forskerens oppgave å oppnå et kunnskapsrikt intervju og motivere intervjuobjektet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Tabellen under oppsummerer antall respondenter, samt dato og varighet per intervju.

Dato	Intervjuobjekt	Varighet på intervju
22.10.2020	A1	1 time og 2 minutter
26.10.2020	A2	54 minutter
26.10.2020	B3	43 minutter
28.10.2020	A4	1 time og 7 minutter
30.10.2020	B5	42 minutter
30.10.2020	B6	46 minutter
03.11.2020	B7	58 minutter

Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter og varighet på intervju.

3.2.3 Intervjuguide

Bruk av semistrukturerte intervjuer som primærdata i studien medførte at vi utarbeidet en intervjuguide i forkant av samtalen med intervjuobjektene (se vedlegg 1). Utformingen er inspirert av Tjora (2017) sitt forslag til tredelt struktur av intervjuet; oppvarmings-, refleksjons- og avrundings spørsmål. Tanken er at innledende spørsmål om intervjuobjektet

selv skal gi individet en trygghet om at han eller hun håndterer settingen, og kan dermed ha en positiv effekt på samtalens videre flyt og kontinuitet.

Saunders et al. (2016) støtter Tjora i at samtalens første minutter har signifikant påvirkning på resultatet av innsamlet data. I deres syn er det vårt ansvar å etablere tillit til intervjuobjektet i starten av samtalen gjennom forklaring av hvordan data behandles og analyseres. På den måten vinner vi både individenes selvtillit og samtykke. Tillit til oss som forskere er helt essensielt for å samle inn verdifull data og ved å forklare studien i begynnelsen skapes i tillegg en god relasjon mellom oss, som forhåpentligvis gir gevinster i form av innholdsrike meninger og erfaringer. I tråd med disse betraktningene innledet vi intervjuene med å stille generelle spørsmål om intervjuobjektet som nåværende stilling, tilhørende avdeling og en beskrivelse av arbeidsoppgaver.

Intervjuguiden var videre seksjonert etter tematikk for å belyse studiens formål, hvor spørsmålene i større grad krevde mer refleksjon fra intervjuobjektene før de kunne besvares. Tematikken var i stor grad inspirert av Malmi og Browns (2008) styringspakke, men med innslag av emner som dagens styringsfilosofi og hjemmekontor som fenomen. I denne delen av intervjuet var vi ute etter konkret informasjon for å bringe klarhet til studiens fokusområde og forskningsspørsmål. Gjennomgående under refleksjonsspørsmålene lyttet vi aktivt for å følge opp interessante og potensielt betydningsfulle perspektiver som ble nevnt i løpet av samtalen. Selv om intervjuet er strukturert for å være relativt fritt, gir seksjonering av spørsmål ifølge Tjora (2017) fordelene av å skape oversikt for oss som forskere. Intervjuguiden er ment å være rettleidende fremfor styrende, som samtidig hjelper intervjuobjektene med å forstå intervjuets rammer.

Avslutningsvis spurte vi direkte om intervjuobjektene selv hadde noe mer å legge til om hvordan styringsfilosofien virket under hjemmekontor som de fant interessant. Årsaken til dette var å tilrettelegge for muligheten til å snakke om perspektiver vi kanskje ikke hadde forutsett, men som kunne være av stor interesse. Spørsmålet var uventet for enkelte, men etter litt refleksjon fra intervjuobjektene var det særlig to interessante ytringer. Den første ytringen handlet om en opplevelse av økt nærhet til leder. Andre ytring involverte svekket utvikling, som følge av muligheten for liten til ingen internasjonal erfaring og utfordringer med nettverksbygging.

Samlet sett ble det utarbeidet totalt tre intervjuguider grunnet utvalgets ulike stillinger; én for HR-representant, én for ledere og én for medarbeidere. Etter første intervju med både leder og medarbeider erfarte vi at ikke alle spørsmål var like relevante, og enkelte fremstod nærmest som overflødige. Før samtale med neste intervjuobjekt ble det derfor gjort noen justeringer til intervjuguide, og vedlegg 2 viser en revidert utgave av førsteutkastet.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

“Gjennomføring av datainnsamlingen starter med at forskeren *informerer respondentene og avtaler intervju*” (Grønmo, 2004, s. 162). Intervjutidspunkt ble avtalt i samarbeid med vår kontaktperson i Equinor. Deretter tok vi selv kontakt med intervjuobjektene i forkant for å gi informasjon om forskningsprosjektet, deriblant studiens formål, samtykkeskjema og kontaktinformasjon (se vedlegg 3). I tråd med Saunders et al. (2016) valgte vi å inkludere informasjon om overordnet tematikk for intervjuene, slik at respondentene kunne forberede seg i forkant. Imidlertid unnlot vi å legge ved utarbeidede spørsmål fra intervjuguiden, for å unngå at intervjuobjektene diskuterte sammen på forhånd og eventuelt påvirket hverandre.

Gjennomføring av de syv intervjuene ble, grunnet COVID-19, utført via digitale videomøter i plattformen Teams. Ifølge Saunders et al. (2016) er fordeler ved videointervju at det kan være både tids- og kostnadsbesparende, samt at både intervjuobjekt og intervjuer under samtalen kan oppholde seg på en trygg og kjent lokasjon. Ulemper er at man kan miste enkelte elementer av ikke-verbal kommunikasjon, som kroppsspråk. Videre valgte vi å foreta individuelle intervju for å unngå at respondentene påvirkes av hverandres meninger, samt øke respondentenes villighet til å dele meninger og erfaringer. Begge forskerne var til stede under intervjuene, men én hadde hovedansvar for å stille spørsmål fra intervjuguiden. Vi forsøkte i størst mulig grad å stille åpne spørsmål, for å gi rom for frie svar. Videre vekslet vi mellom hvem som stilte oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart.

Alle samtykket til lydopptak i begynnelsen av intervjuet. Dette bidro til at vi kunne fokusere på intervjuobjektet underveis i samtalen, og stille relevante oppfølgingsspørsmål.

3.3 Dataanalyse

Studien benytter tematisk analyse som metode for å identifisere, analysere og påpeke mønstre i datainnsamlingen (Braun & Clarke, 2006). Det innebærer å finne temaer gjennom å

kategorisere og gruppere data etter viktige fellestrekk (Johannessen, Rafoss, & Rasmussen, 2018). Ifølge Braun og Clarke (2006) er tematisk analyse en systematisk, men samtidig fleksibel måte å analysere kvalitativ data. I det følgende vil det redegjøres for hvordan vi har gått frem i utføringen av den tematiske analysen.

Etter samtykke fra intervjuobjektene tok vi lydopptak av intervjuene for å kunne analysere data så nøyaktig som mulig. Kort tid etter intervjuene ble de transkribert i sin helhet. Her ble ufullstendige setninger, gjentakelser, tenkepauser og latter inkludert for å bevare mest mulig av samtalen, i sin opprinnelse. Å inkludere ikke-verbale signaler kan være et hjelpemiddel for å tolke teksten i ettertid (Dalland, 2020). For å styrke reliabiliteten i transkriberingen bearbeidet vi utskriftene sammen for å rette skrivefeil, og i tillegg sikre at innholdet ble fremstilt i tråd med uttalelsene. Umiddelbart etter hvert intervju diskuterte vi også samtalen. Her trakk vi frem sentrale elementer og nye funn for å systematisere hva vi burde følge opp i kommende intervjuer.

Etter en kvalitativ undersøkelse er det ikke uvanlig å sitte igjen med en mengde data, og det kan derfor være vanskelig å se noen sammenheng (Johannessen et al., 2016). Transkriberingen resulterte i ca. 96 A4-sider med tekst, og vi valgte derfor å sortere svarene i intervjuene tematisk for å få en bedre oversikt og identifisere mønstre. Tematisering handler rent praktisk om å lage en liste over temaer vi ønsker å belyse for å kunne svare på forskningsspørsmålene (Dalland, 2020). Vi valgte å ta utgangspunkt i temaene vi allerede hadde utarbeidet i intervjuguidene for å kategorisere innsamlet data, men inkluderte i tillegg kategorien “digitale verktøy”. Videre anvendte vi en tabell som arbeidsredskap, siden informasjonsmengden ikke var for stor. Temaene ble plassert langs den øverste raden, og deretter skrev vi inn sitater fra hvert intervju. Imidlertid snakket ikke alle respondenter om det samme, slik at lignende uttalelser ble samlet under hvert tema. Gjennom å samle sitatene skapte vi bedre oversikt og kjennskap til datamaterialet, og gis således en mulighet til å se trender og mønstre i intervjuobjektene meninger og erfaringer.

Etter kategoriseringen gikk vi gjennom dataene på nytt og utførte en koding. Her ble kategoriene delt i flere underkategorier, i form av ulike koder. Koding av materialet handler om å sette ord på viktige poeng (Johannessen et al., 2018), og kan bidra til å identifisere mulige mønstre i datamaterialet (Johannessen et al., 2016). Vi endte opp med alt fra 3 til 23 koder under hver kategori (se vedlegg 4), som hjalp oss med å strukturere datamengden og gjorde det enklere å se sammenhenger.

3.4 Forskningens kvalitet

I litteraturen er som regel det tradisjonelle begrepsparet reliabilitet og validitet trukket inn som vurdering av forskningens sannhetsverdi (Saunders et al., 2016). Imidlertid fremheves ulike synspunkter for hvordan forskningens kvalitet kan evalueres ved kvalitativ forskningsmetode, hvor enkelte er av den oppfatning at de tradisjonelle begrepene hindrer en kreativ og frigjørende forskning (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitative forskere, som Guba og Lincoln, referert i Nowell, Norris, White og Moules (2017), er av de som har frigjort seg fra den tradisjonelle vurderingen og viser til fire hverdagslige språkuttrykk for å evaluere forskningsfunnenes sannhetsverdi; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

I denne studien ønsker vi imidlertid å beholde det tradisjonelle begrepsparet for å diskutere forskningens sannhetsverdi. Vi forkaster ikke Guba og Lincoln sine hverdagslige språkuttrykk for undersøkelsens kvalitet, men anvender begreper som vi mener passer til vurdering av studiens sannhetsverdi. I tillegg vil diskusjonen inkludere et tredje begrep som har utviklet seg innen kvalitativ forskningsmetode; generaliserbarhet.

3.4.1 Reliabilitet

Forskningsprosjektets reliabilitet handler om i hvilken grad datamaterialet og resultatene er til å stole på (Jacobsen, 2018). Kvaliteten vurderes i henhold til hvorvidt funnene som fremkommer forblir de samme ved gjentatte undersøkelser (Saunders et al., 2016). I en kvalitativ studie vil det imidlertid ikke være mulig å få tilsvarende resultater ved gjentakende undersøkelser (Thagaard, 2009). Dette begrunnes i at respondenten kan påvirkes av intervjusituasjonen og intervjueren, som igjen vil ha en innflytelse på svarene som gis der og da (Larsen, 2017). Reliabiliteten i kvalitative studier må derfor knyttes til om det finnes trekk ved selve undersøkelsen som påvirker resultatene (Jacobsen, 2018). Vi har dermed forsøkt å være detaljerte i redegjørelsen av forskningsprosessen; fra skildringer til hvordan datamaterialet er innhentet, til metodiske valg og vurderinger tatt underveis i analysearbeidet.

Ved datainnsamling i kvalitative studier kan det oppstå ulike trusler mot reliabiliteten (Saunders et al., 2016). Intervjuobjektets atferd kan påvirkes av konteksten rundt datainnsamlingen, og skape et feilaktig bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2018). Med dagens pågående smittesituasjon hadde vi ikke mulighet til å møte intervjuobjektene fysisk, og var derfor nødt til å gjennomføre virtuelle intervju. På grunn av opplevd avstand, kan den virtuelle

konteksten påvirke tillitsrelasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Sannsynligheten for at respondenten ikke svarer ærlig vil øke dersom det ikke etableres en tillitsrelasjon (Saunders et al., 2016). For å redusere en slik trussel mot studiens reliabilitet, forsøkte vi gjennomgående i intervjuprosessen å skape tillit til respondentene. Intervjuet startet med en forklaring av studiens formål, hva uttalelsene skulle brukes til og hvordan informasjonen ble behandlet. I tillegg presiserte vi at sitater brukt i oppgaven ble anonymisert i henhold til retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata (heretter omtalt som NSD), og at de fortsatt kunne trekke seg uten begrunnelse.

Videre oppholdte intervjuobjektene seg på hjemmekontor under intervjusituasjonen. En naturlig og kjent kontekst kan skape trygghet, og bidra til at respondentene svarer ærlig. Imidlertid kan en slik naturlig kontekst ha sine svakheter, da arbeidsplassen eller hjemmekontor kan medføre forstyrrende elementer i intervjusituasjonen. Respondentens uttalelser kan bli påvirket dersom andre kolleger eller familiemedlemmer i nærheten kan høre hva som blir sagt (Jacobsen, 2018). Vi tror anonymisering av individene har minimert risikoen for dette, og bidratt til åpne og ærlige svar fra respondentene. Imidlertid er det vanskelig å kontrollere om uttalelsene er fullstendig pålitelige. Gjennom tiltakene har vi forsøkt å skape tillit og trygghet for å få respondentene til å føle seg komfortable med å svare ærlig. Vi mener dette har bidratt til å styrke oppgavens reliabilitet, og anser uttalelsene fra intervjuobjektene som oppriktige og pålitelige.

En annen trussel mot reliabiliteten relateres til forskernes innsamling og tolkning av data (Saunders et al., 2016). Ifølge Tjora (2017) eksisterer det ikke fullstendig nøytralitet i kvalitativ forskning, som følge av at forskernes engasjement til tematikken kan påvirke resultatene. Forskernes tolkning av informasjonen kan dermed være av subjektiv karakter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011), samt at intervjuer kan påvirke respondentens svar gjennom kroppsspråk og ledende spørsmål (Jacobsen, 2018). For å unngå gjenskinn av våre meninger i intervjusituasjonen, og således styrke reliabiliteten, stilte vi åpne spørsmål og lot respondentene i størst mulig grad snakke fritt. Ved uklarhet stilte vi oppfølgingsspørsmål for å være sikre på at vi tolket respondentens informasjon korrekt.

For å minimere risiko for å tolke data basert på forskernes subjektive oppfatninger og meninger, ble også lydopptaker tatt i bruk og transkribering av intervjuene ble nøye utført kort tid etter samtalen. Dette kan styrke oppgavens reliabilitet, da omgjøring fra tale til tekst gir en mulighet til å direkte sitere respondentene og synliggjøre deres "stemme" for leseren (Tjora,

2017). Imidlertid kan nøyaktig nedskrivning av ord og uttrykk tolkes forskjellig, avhengig av hvor man velger å sette punktum og komma. Her vil det allerede foreligge en fortolkningsprosess (Kvale & Brinkmann, 2015). Reliabiliteten styrkes ved at vi er to forskere som deltar i prosjektet (Thagaard, 2009). På denne måten er vi flere som diskuterer og samarbeider om avgjørende beslutninger i forskningsprosessen, samt at vi kan kontrollere hverandres arbeid.

3.4.2 Validitet

Reliabilitet viser hvorvidt forskningens datamateriale og resultater er til å stole på, mens validitet handler om resultatenes gyldighet (Saunders et al., 2016). I kvantitativ forskningsmetode bestemmes validiteten ved hvorvidt man måler det man skal måle (Krumsvik, 2014). I overført betydning vil kvalitativ forskningsmetode aldri være gyldig ettersom den ikke resulterer i tall. Studien anvender av den grunn en bredere tolkning av validitetsbegrepet, følgelig om forskningsprosjektet undersøker det som er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015). En utvidet forståelse av begrepet medfører i prinsippet gyldighet til det kvalitative forskningsintervjuet og dets resultater.

Ifølge Saunders et al. (2016) er triangulering, altså bruk av flere metoder for innsamling av data rundt et fenomen, en form for validitetskontroll av undersøkelsens kvalitet. “Ved å sammenligne dataene som er samlet inn ved hjelp av de ulike metodene og/eller kildene, kan forskeren vurdere sannhetsgehalten i ulike påstander, og i tillegg løfte frem ulike forståelser av ett og samme fenomen” (Leseth & Tellmann, 2018, s. 112). Når vi benytter oss av både intervju og styringsdokumenter som datagrunnlag for analysearbeidet, ivaretar vi studiens validitet. Imidlertid er det viktig å presisere at resultater fra en strategi ikke benyttes for å kontrollere funn fra den andre, men at meninger og opplevelser som fremkommer i intervjusituasjonen kan øke forståelsen av mottatte styringsdokumenter.

Et annet validitetsspørsmål relateres til responsskjevhet. Siden utvalget bestod av de helt tilfredse til de mindre entusiastiske, er begge ytterpunkter representert. I den grad vurderer vi validiteten som tilstrekkelig. Imidlertid viser datamaterialet kun respondenters tolkninger og erfaringer på intervjutidspunktet, og oppfølgingsintervju kunne ha gitt oss et bredere datamateriale. Vi må derfor ta høyde for at datagrunnlaget kan være mangelfullt.

3.4.3 Generaliserbarhet

I tråd med diskusjon om validitet er generaliserbarhet eller ekstern validitet et tredje begrep innen evaluering av kvalitativ forskningsmetode. “Hvis resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). Forskeren er da nødt til å argumentere for betingelser som bidrar til en aktuell overføring av én kontekst til andre situasjoner, og i kasusstudier kan muligheter for generaliserbarhet være innebygget i forskningsprosjektet (Thagaard, 2009). Utvalget er ikke stor nok til å kunne generaliseres i vid forstand, men studiens konklusjoner ses som et bidrag til fremtidens forskning gjennom økt forståelse og innsikt.

3.5 Etikk

Forskningsetikk er en viktig del av forskningsdesignet (Saunders et al., 2016). Det innebærer at samtlige valg som tas, må gjennomgående i forskningsprosessen vurderes ut fra etiske prinsipper (Jacobsen, 2018). Forskernes overordnede etiske forpliktelser er at kunnskapen som innhentes i prosjektprosessen skal være korrekt og gjenkjennelig (Leseth & Tellmann, 2018). Hans Skoie definerer forskningsetikk på følgende måte:

“Med forskningsetikk menes vurdering av forskning i relasjon til normer og verdier i samfunnet. Vurderingen omfatter både hvilke problemstillinger det forskes på, hvilke metoder som benyttes og på hvilke måter resultatene av forskningen kan tenkes anvendt” (Skoie, referert i Krumsvik, 2014, s. 164).

Studien behandler personopplysninger, som medfører opplysningsplikt og godkjenning av NSD. Torsdag 17. september 2020 fikk vi grønt lys for oppstart (se vedlegg 5). Medhold av en tredjepart er for å sikre korrekt behandling av personopplysninger, i henhold til personopplysningsloven. I forkant av intervjuene fikk respondentene tilsendt et informasjonsskriv med vedlagt samtykkeerklæring. Skrivet inneholdt informasjon om forskningens formål, behandling av data og rettigheter i forbindelse med lydopptak, samt konfidensialitet. Samtykke skal sikre frivillig og utvetydig gitt tillatelse, som betyr at respondentene like lett skal kunne avgi samtykke som å trekke det tilbake. Konseptet informert samtykke baseres primært på prinsippet om individuell autonomi og deretter på prinsippet om

velferd (Marzano, 2012). Menneskers evne til å fatte beslutninger vedkjennes av disse prinsippene, og påser skjerming av respondenter (Kvale & Brinkmann, 2015).

Videre er anonymitet et viktig etisk aspekt for å ta hensyn til intervjuobjektens rettigheter. Av den grunn er alle opplysninger hvor respondentenes identitet kan avsløres, fjernet. Det inkluderer blant annet anonymisering av navn og konkret arbeidsstilling, med kun bruk av standardisert stillingsnivå. Navnet er kodet etter en kombinasjon av både bokstav og tall. Bokstaven "A" representerer ledere, mens bokstaven "B" er gitt til medarbeidere. Tilhørende tall har ingen annen betydning enn å angi rekkefølgen intervjuene ble avholdt. I tillegg transkriberes intervjuene på normert bokmål fremfor intervjuobjektens dialekt. Vi anser innholdet som viktig fremfor måten det er sagt på, og ser derfor ingen problemer med å gjengi uttalelser i tekstformat. Derimot gir det oss en ytterligere mulighet til å tilfredsstille kravet fra NSD om anonymisering av intervjuobjekter. Lydopptakene slettes etter endt studie.

3.6 Oppsummering av metodiske valg

Dimensjon	Metodiske valg
Forskningsmetode	Kvalitativ
Forskningsdesign	Eksplorerende
Forskningstilnærming	Induktiv
Forskningsstrategi	Kasusstudie
Datainnsamling	Semistrukturerte intervju
Dataanalyse	Tematisk analyse

Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg.

DEL IV: EMPIRI OG ANALYSE

4. Redegjørelse av Equinor

I dette kapittelet vil vi redegjøre for Equinor og dagens styringsfilosofi. Vi fant det nødvendig å kartlegge selskapet for å kunne analysere lederes implementering og ansattes tolkning av styringssystemet under hjemmekontor. Først beskrives bakgrunnen til Equinor, før vi videre viser hvordan selskapet styrer med utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Redegjørelsen baseres i hovedsak på informasjon fra interne styringsdokumenter og selskapets hjemmeside. Avslutningsvis oppsummerer vi hvordan de ulike elementene i Equinor kan ses som en helhetlig styringspakke.

4.1 Bakgrunn Equinor

Equinor er et bredt internasjonalt energiselskap, som i dag har virksomhet i over 30 land med omtrent 21 000 ansatte. Selskapet ble etablert i 1972 under navnet Den norske stats oljeselskap AS. I 2001 ble selskapet børsnotert i både Oslo og New York, som markerte overgangen til betegnelsen allmennaksjeselskap (Equinor, 2019).

Formålet til Equinor er å “omgjøre naturressurser til energi for mennesker og framskritt for samfunnet” (Equinor, 2020a). Selskapet startet som et rendyrket olje- og gasselskap, men har de senere årene utviklet seg mot å bli et bredt energiselskap. Bakgrunnen for dette er et ønske om å bidra i kampen mot klimautfordringer, samt behovet for flere energileverandører som kan levere alternative energiformer med lavere utslipp. Equinor utvikler i dag olje, gass, vindkraft og solenergi. De er en av verdens største offshoreoperatører, den ledende operatøren på norsk sokkel, samt stadig viktigere innen fornybar energi (Equinor, 2019).

I 2018 signaliserte Equinor et ønske om å bidra i omleggingen fra svart til grønn økonomi, gjennom å skifte navn fra Statoil til Equinor. Navnet er sammensatt av to orddele. Forstavelsen *equi*, står for selskapets grunnverdier; likhet, likeverd og likevekt, og endelsen, *nor*, stammer fra selskapets norske opprinnelse. Det sammensatte navnet understøtter strategien de la frem året før: “sikker drift, høy verdiskaping og lave karbonutslipp” (Borchgrevink, 2019). Satsingen på grønn økonomi gjenspeiles også i selskapets visjon: “vi former energiframtiden”, som innebærer å forandre måten olje- og gassindustrien arbeider. Ved å benytte kompetanse innen innovasjon og teknologi søker Equinor å realisere egen strategi, samt utvikle nye konkurransedyktige og langsiktige verdiskapende løsninger (Equinor, 2020a). Equinor sine ambisjoner er blant annet å øke kapasiteten innen fornybar

energi før utgangen av 2026, utvikle seg som verdensledende aktør innen havvind, samt redusere absolutte klimagassutslipp fra sine opererte felt og landanlegg i Norge til nær null innen 2050 (Equinor, 2019).

Equinor har utviklet et styringssystem som skal vise retning slik at selskapet kan lykkes i fremtiden. Det er et rammeverk for hvordan selskapet som helhet skal jobbe, da det setter standarder for atferd og veileder utføring av arbeidsoppgaver (Equinor, 2020a). I 2005 beveget Equinor seg bort fra tradisjonell budsjettering og mot et mer dynamisk styringssystem, som er inspirert av Beyond Budgeting (Bogsnes, 2016).

4.2 Dagens styringssystem i Equinor

I det følgende skal vi med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk redegjøre for styringssystemet til Equinor som en helhet. For å beskrive styringssystemet benyttes informasjon fra interne styringsdokumenter og selskapets hjemmeside.

4.2.1 Kulturell styring

Organisasjonskultur er et styringssystem når det brukes til å regulere ansattes handlinger (Flamholtz et al., 1985). Equinor har en verdibasert prestasjonskultur, hvor virksomheten er basert på fire verdier; åpen, samarbeid, omtenssom og modig (Equinor, 2020a). De uttrykker idealet selskapet ønsker å leve opp til hver dag, og skal rettlede beslutninger, handlinger og hvordan samarbeide med andre.

I Equinor anses menneskene som selskapets mest verdifulle ressurs. Selskapets verdier, et tankesett basert på samarbeid og tillit, skal myndiggjøre organisasjonens medlemmer og bidra til å realisere visjonen om å forme energiframtiden (Equinor, 2020a). For å lykkes med dette vektlegges samarbeid gjennom å dele kunnskap, jobbe sammen som ett lag og hjelpe hverandre. I tillegg fremheves viktigheten av å engasjere seg, bygge tillitt og respekt både hos partnere og i samfunnet for øvrig (Equinor, 2020a).

Gjennom å fremme åpenhet søker Equinor mangfold, inkludering, nye ideer, løsninger og perspektiver. Selskapet er opptatt av å drive virksomheten på en samfunnsansvarlig måte, og har derfor en åpen dialog om etiske spørsmål både internt og eksternt (Equinor, 2019).

I verdien modig legger selskapet vekt på at ansatte skal være nysgjerrige, innovative og fremsynte. De skal søke etter kontinuerlige forbedringer, identifisere muligheter og håndtere

risiko. Samtidig fremmer Equinor en kultur for å være omtenkstom, hvor det blant annet tilstrebes null skade på mennesker. Ansatte skal behandle hverandre med respekt, bidra til et positivt arbeidsmiljø og handle bærekraftig, etisk, samt ta et sosialt ansvar (Equinor, 2020a).

Videre har Equinor utarbeidet tre lederskapsprinsipper, som viser vei for hvordan lederne skal være rollemodeller for selskapets verdier. Det første prinsippet er å “forme framtiden”, som omhandler å se etter forbedringer i både forretning og drift. Det andre prinsippet er å “gi medarbeidere ansvar”, gjennom å sette en tydelig retning, vise tillitt og engasjere. Det siste prinsippet er å “levere resultater”, gjennom å skape verdi for selskapet ved kommersielt instinkt og sette sikkerhet først (Equinor, 2020a).

4.2.2 Økonomisk styring

Equinor-boken er kjernen i styringssystemet til Equinor, og definerer blant annet et felles rammeverk for hvordan ansatte skal arbeide. Rammeverket bygger på en sterk tro i mennesket, og aksepterer at fremtiden er usikker og ofte uforutsigbar¹. Rammeverket for prestasjoner forenkler “selskapets visjon, verdier og strategi til handlinger og resultater og skaper en klar kobling til team og individers bidrag” (Equinor, 2020a).

Med en verdibasert prestasjonskultur i Equinor vektlegges *hva* som leveres i like stor grad som *hvordan* (Equinor, 2019). Styringssystemet understøtter dermed synet på organisasjonskultur som rettleidende for resterende styringsmekanismer. Den økonomiske styringen i Equinor inngår i en helhet i rammeverket for prestasjoner, med koblinger mellom de ulike kontrolldimensjonene.

Planlegging

Planleggingen i Equinor starter når selskapets strategi og strategiske målsettinger er formulert. Prosessen understøttes av to dimensjoner; aksjoner og prognoser (Bogsnes, 2016). Førstnevnte handler om hvilke *aksjoner* som må utføres for å levere på strategiske målsettinger og håndtering av tilhørende risiko². Denne formen for planlegging utarbeides av avdelingene selv, også kalt bottom-up perspektivet, hvor hensikten er å styrke og gi handlingsrom til å drive egen ytelse. Equinor ønsker å unngå “eviggrønne aksjoner”, altså aksjoner som alltid er

¹ Hentet fra internt styringsdokument.

² Hentet fra internt styringsdokument.

grønne og dermed aldri tar slutt³. I tillegg bør aksjonene være både spesifikke og ambisiøse, samt utformes på en måte som kan følges opp kontinuerlig.

Planleggingsprosessen i Equinor foregår også gjennom bruk av prognoser. I Equinor reflekterer prognoser realistiske forventinger av hva som kommer til å skje, altså de forventede konsekvensene av aksjonene. Brutal ærlighet kan sies å være en forutsetning for å lykkes med prognoser som styringsverktøy. Det innebærer den fulle sannheten om hvor selskapet er på vei, både i form av gode og dårlige “nyheter” (Bogsnes, 2016).

Selskapet vurderer prognosene til å være dynamiske, fremfor rullerende (Equinor, 2020a). Sistnevnte er estimater for de neste fem kvartaler, og oppdateringen av dem varierer fra selskap til selskap. Erkjennelsen av at noen prognoser behøver lengre varighet enn andre har imidlertid ført til et ønske i Equinor om mer virksomhetsdrevne tidshorisonter på prognoser (Bogsnes, 2012). I Equinor oppdaterer teamene egne prognoser fortløpende når omgivelsene endrer seg, og med den varighet som er relevant i forhold til type virksomhet (Bogsnes, 2012). På denne måten er oppfølgingen både framoverskuende og dynamisk, og prognoser bidrar til at avvik kan oppdages tidlig og nødvendige aksjoner kan iverksettes (Equinor, 2020a).

Ressursallokering i selskapet er separert i en egen prosess, hvor ressurser gjøres tilgjengelig ved behov (Equinor, 2020a). Fremfor en gitt allokering av ressurser, foregår tildelingen i Equinor “case-by-case”, som er en engelsk betegnelse for hvert enkelt tilfelle. Ifølge Bogsnes (2016) er ikke ressursallokering en del planleggingen i Equinor, men det er likevel tett relatert til dynamiske prognoser. Gjennom prognoser har selskapet mulighet til å oppdage endringer i omgivelsene, og den dynamiske ressursallokeringen muliggjør at nødvendige ressurser blir tilgjengelig eller kan reallokeres øyeblikkelig (Bogsnes, 2016).

Kybernetisk styring

Ifølge Green og Welsh (1988) er kybernetisk styring utgangspunktet for kontroll i ethvert system. Kybernetikk er “systemer som har til hensikt å opprettholde eller søke mot en foretrukket tilstand” (Gjønnes & Tangenes, 2016, s. 289). Hensikten oppnås ved kontinuerlig strøm av avviksinformasjon, slik at kybernetikk er de systemer som benyttes for måling, rapportering og evaluering av prestasjoner. Equinor benytter opptil flere kybernetiske verktøy for oppfølging, deriblant prestasjonsindikatorer (KPIer). Disse er ment å måle fremdrift og

³ Hentet fra internt styringsdokument.

resultater av utarbeidede aksjoner, når det er relevant, og fremstilles i den enkeltes balanserte måltavle. Prestasjonsindikatorerne kan være av både finansiell og ikke-finansiell karakter, ettersom det utarbeides aksjoner i fem ulike perspektiver; Sikkerhet, sikring og bærekraft, Mennesker og organisasjon, Drift, Marked og Finans (Equinor, 2019).

En viktig presisering er imidlertid at prestasjonsindikatorerne ikke forteller den fulle sannheten. Det er umulig å vite på forhånd hvordan en god prestasjon ser ut, og av den grunn skal de heller motivere til ytelse fremfor å være en definisjon på *god* prestasjon⁴. De er *indikatorer*, og skal dermed informere om man beveger seg i riktig retning mot de strategiske målene, altså at aksjonene virker. Prestasjonsindikatorerne tilstrebes å være både relative og dynamiske, på en måte som kontinuerlig kan støtte operasjonen⁵.

I relevante tilfeller benyttes også benchmarking for evaluering og oppfølging av prestasjoner i Equinor. Resultater sammenlignes da både internt med andre kolleger eller avdelinger, og eksternt med konkurrerende energiselskaper som er relativt like Equinor. Sammenligning internt med andre kolleger eller avdelinger kan gi insentiver til å konstant heve prestasjoner, mens eksternt sammenligning tilrettelegger for å måle egne prestasjoner relativt til andre aktører i markedet. I tillegg gis hver ansatt og selskapet som helhet, en mulighet til å foreta nødvendige justeringer underveis. Trolig foregår dette i tett samspill med de dynamiske prognosene, som oppdateres i takt med endrede omgivelser.

I likhet med bruk av finansiell oppfølging, benytter Equinor også ikke-finansielle oppfølgingsverktøy. Gjennom medarbeiderprosessen setter ansatte mål for hvordan de skal levere både individuelt og som team, samt utarbeidelse av mål for egen utvikling (Equinor, 2020a). Samtlige mål synliggjøres i selskapets HR-verktøy, People@Equinor. Utbyttet av dette verktøyet kan sies å være todelt. For det første skapes en kontinuerlig forbedring og personlig utvikling gjennom bevisstgjøring av ytterpunktene i egen atferd. Hver ansatt mottar jevnlig tilbakemeldinger fra både ledere og medarbeidere på utførelse av ulike oppgaver og/eller prosesser. Tilbakemeldingene kan være både positive og konstruktive, og kan endres dynamisk gjennom året. For det andre evalueres ansatte også etter målene i verktøyet.

⁴ Hentet fra internt styringsdokument.

⁵ Hentet fra internt styringsdokument.

Et annet ikke-finansielt verktøy for oppfølging er undersøkelsen Global People Survey (GPS). Undersøkelsen er obligatorisk for samtlige ansatte i Equinor, og utføres årlig. Hensikten er å avdekke alle ikke-kvantitative forhold i selskapet, fra arbeidsmiljø til mestringsfølelse. En årlig undersøkelse akkumulerer store mengder data, og tilrettelegger for å kunne se trender i målingene fra år til år.

Et siste fremtredende verktøy for måling, rapportering og evaluering av prestasjoner i Equinor, er Lean. Implementeringen er relativt ny i selskapet, men hensikten er utvetydig; bedre prestasjoner⁶. Lean er først og fremst et tankesett, altså en måte å arbeide. Nøkkelen ligger i ordet *forbedringer*, både i forhold til prosesssynkronisering og kostnadseffektivisering (Anupindi et al., 2012). Equinor baserer Lean-tilnærmingen på tre hovedelementer; “å forstå interne og eksterne kunders behov og krav; å optimalisere verdien til våre produkter og tjenester samtidig som ikke-verdiskapende aktiviteter reduseres; og å engasjere hele organisasjonen i å identifisere og realisere forbedringsmuligheter” (Equinor, 2020a). Lean-tavler benyttes som verktøy i selskapet for å tilgjengeliggjøre informasjon, i tillegg visualisere prioriteringsområder, fremdrift av forbedringsarbeid og utvikling av prestasjonsindikatorer. Hensikten er å involvere hele teamet i identifisering av forbedringsområder og utvikling av løsninger, samt skape en felles forståelse og engasjement rundt kontinuerlig forbedringsarbeid⁷.

Belønning og kompensasjon

Belønning og kompensasjon benyttes som verktøy for å motivere de ansatte til å jobbe mot organisasjonens målsettinger (Malmi & Brown, 2008). Equinor har etablert en belønningspolitikk og andre betingelser, som er “tett forankret i selskapets verdigrunnlag, personalpolitikk og prestasjonsorienterte rammeverk” (Equinor, 2019). Det innebærer blant annet at belønninger skal samsvare med selskapets standarder for sikkerhet, sikring og bærekraft. I hovedsak baseres belønningene på selskapets totale prestasjoner og resultater, ikke individuelle (Equinor, 2019). Dette innebærer at Equinor har en kollektiv belønningsordning, hvor bonusen er basert nettopp på selskapets prestasjoner for å fremme både samarbeid og laginnsats.

⁶ Hentet fra internt styringsdokument.

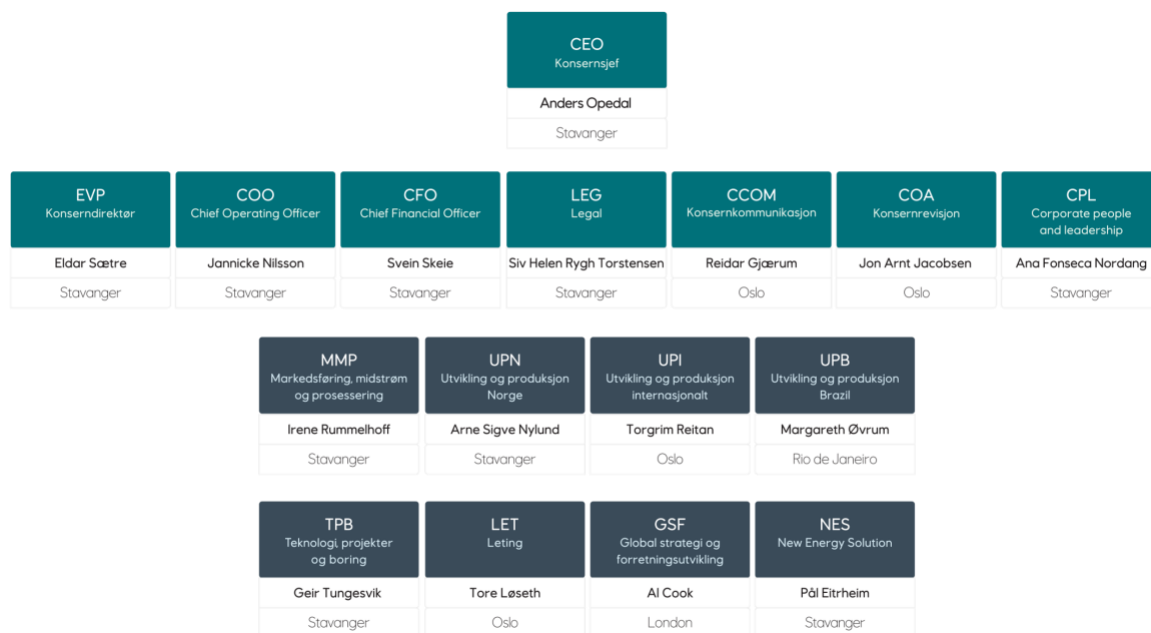
⁷ Hentet fra internt styringsdokument.

Videre har ansatte i Equinor en individuell lønnsfastsettelse, som tar utgangspunkt i prestasjonsevalueringer basert på oppnåelse av målsettinger definert i People@Equinor. Selskapet legger imidlertid stor vekt på en holistisk evaluering, som innebærer at prestasjonene vurderes ut fra to dimensjoner; *hva* de ansatte leverer og *hvordan* de leverer. Det betyr at ansattes forretningsleveranse og atferd skal vektlegges i like stor grad. *Hva* de leverer evalueres med utgangspunkt i leveransemål som er definert i selskapets rammeverk for prestasjonsstyring, Ambisjon til Handling, og inkluderer strategiske mål, aksjoner og KPIer fra den balanserte måltavlen (Equinor, 2019). Ettersom KPIene kun er indikatorer, og ikke nødvendigvis et godt mål på prestasjon, vurderes disse med skjønn. Det tas derfor hensyn til om leveransene bidrar til å oppnå de strategiske målsettingene, hvor ambisiøse KPI-målene er, om resultatene er bærekraftige og om det var noen positive eller negative effekter som medførte endringer i forutsetningene (Equinor, 2019).

Hvordan de ansatte leverer, evalueres basert på atferden som forventes for å oppnå leveransemålene. Det innebærer hvordan selskapets verdier og ledelsesprinsipper etterleves ved oppnåelse av leveransemål (Equinor, 2019). Som informasjon for evaluering av atferd benyttes blant annet dag-til-dag observasjoner, samt tilbakemeldinger fra kolleger og ledere på ulike oppgaver og aktiviteter.

4.2.3 Administrativ styring

Equinor er et stort og komplekst selskap med virksomhet i over 30 land. Selskapet består av åtte forretningsområder, stabsfunksjoner og støttestrukturer. Organisasjonskartet (se Figur 3) viser de ulike områdene for forretningsvirksomhet i Equinor; Markedsføring, midtstrøm og prosessering (MMP), Utvikling og produksjon Norge (UPN), Utvikling og produksjon internasjonalt (UPI), Utvikling og produksjon Brasil (UPB), Teknologi, prosjekter og boring (TPB), Leting (LET), Global strategi og forretningsutvikling (GSF) og Nye energiløsninger (NES).



Figur 3: Equinors organisasjonskart (Equinor, 2020b).

Equinor har en matrisestruktur, hvor organiseringen baseres på tre grunnleggende prinsipper. Det første prinsippet handler om å oppnå resultater gjennom samarbeid på tvers av selskapets tre organisasjonsheter; forretning- og leveranseenheter, samt konsernfunksjoner. Det andre prinsippet innebærer at en oppgaveeier, altså en person i en enhet som er ansvarlig for en bestemt oppgave, kan delegerer oppgaver nedover i egen linje eller tildele spesifikke oppgaver til andre enheter. Det tredje prinsippet baseres på at oppgaveeier står ansvarlig for endelig beslutning, og leveransen av den bestemte oppgaven (Equinor, 2020a).

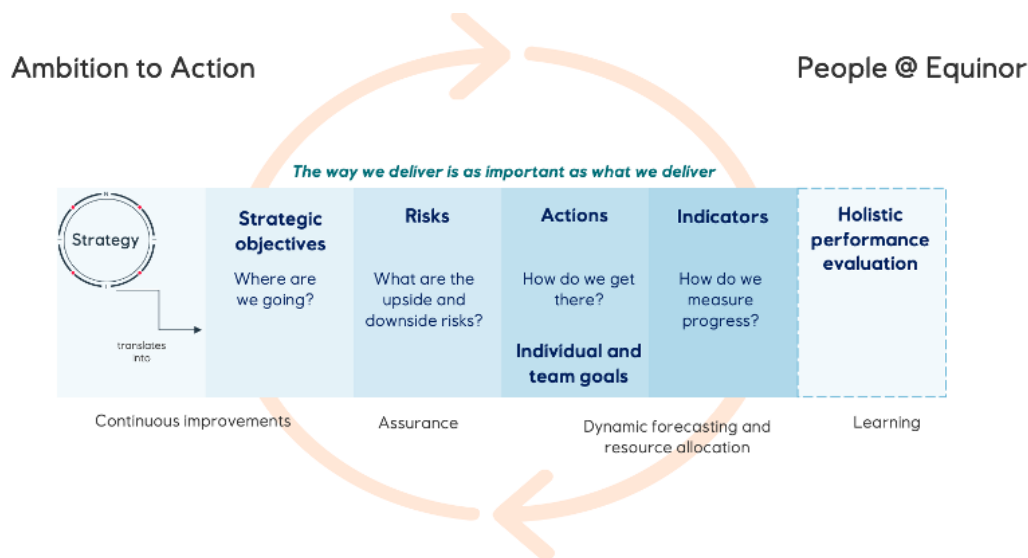
Formålet med denne type organisering er å gi klare roller og ansvarsområder, samt legge til rette for godt samarbeid. Det gir muligheter til å oppnå resultater på en effektiv måte gjennom å utnytte kompetanse, kunnskap og ressurser på tvers av selskapet (Equinor, 2020a).

I tillegg til organisasjonsstrukturen kan retningslinjer og prosedyrer brukes til å kontrollere ansattes atferd (Macintosh & Daft, 1987). Som en del av styringssystemet har Equinor utarbeidet flere retningslinjer og prosedyrer internt i selskapet. Blant disse skal etiske retningslinjer reflektere selskapets verdier, samt spesifiserer forventinger, forpliktelser og krav til ansattes atferd (Equinor, 2020a).

4.3 Styringssystemet som en pakke

Malmi og Brown (2008) beskriver hvordan elementene i et styringssystem ikke fungerer isolert fra hverandre, men må ses som en helhet. Oppsummert vil vi derfor kort beskrive hvordan Equinor sitt styringssystem kan ses som en helhetlig styringspakke.

Equinor har over tid utviklet et styringssystem basert på Beyond Budgeting. De ulike styringsverktøyene benyttes i kombinasjon og skaper synergieffekter (se Figur 4). I tråd med Malmi og Brown (2008), er kultur og sterke verdier rettleidende for atferd og beslutningstaking i Equinor. Verdiene innebærer et tankesett basert på samarbeid og tillit, som skal myndiggjøre organisasjonens medlemmer for å nå målsettinger. Equinor har en matrisestruktur, som tilrettelegger for samarbeid på tvers av enheter, samt delegering av ansvar nedover i selskapet. Videre skal økonomiske verktøy understøtte både kultur og selskapets struktur. Gjennom utarbeiding av aksjonsplaner på avdelingsnivå, gis den enkelte ansatte autonomi til å kunne nå Equinors strategiske målsettinger. KPIer og prognoser bidrar til å gjøre økonomisk styring til en framoverskuende og dynamisk prosess, slik at selskapet kan tilpasse seg uforutsigbare omgivelser. Til slutt baseres belønninger i hovedsak på selskapets prestasjoner, som skal fremme samarbeid blant kolleger.



Figur 4: Rammeverk for prestasjoner i Equinor⁸.

⁸ Hentet fra internt styringsdokument.

5. Resultater

I denne delen av oppgaven beskrives studiens resultater, altså funn som har oppstått gjennom analyse av innsamlet datamateriale. For å gi leseren et tilbakeblikk, innleder vi kapittelet med en repetisjon av studiens bakgrunn og tilhørende forskningsspørsmål. Videre presenteres funn og resultater i to deler, for å vise hvordan intervjudata svarer til hvert sitt forskningsspørsmål.

5.1 Bakgrunn

Vår intensjon har vært å undersøke og få bedre innsikt i lederes implementering og ansattes tolkning av et styringssystem basert på Beyond Budgeting, fra hjemmekontor. Året 2020 kan nærmest ses som et eksperiment i norsk næringsliv, ettersom hjemmekontor ble det nye hovedkontor for bedrifter. Når arbeidsformen assosieres med blant annet isolasjon, begrenset impulsivitet og større frihet, var vi nysgjerrige til hvordan hjemmekontor påvirker et mer verdibasert og selvregulerende styringssystem. Equinor har siden 2005 innført balanse mellom ledelse og styring, hvor tillit, desentralisert lederskap og kultur står sentralt. Vi fant det derfor interessant å studere hvordan selskapet håndterer ny arbeidsform i hverdagen. Studiens forskningsspørsmål er todelt:

1. *Hvordan kan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor?*
2. *Hvilke effekter oppstår i forbindelse med bruk av hjemmekontor?*

Studios resultater presenteres i to deler. Hensikten er å gjøre det klart for leseren hvordan intervjudata svarer til hvert sitt forskningsspørsmål. Vi ser dermed først på hvordan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, kan påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor. Funn og refleksjoner struktureres her etter kategoriene i styringsmodellen til Malmi og Brown (2008). Andre del av kapittelet forsøker å skape klarhet til hvilke opplevde effekter som oppstår i forbindelse med bruk av hjemmekontor. Mer spesifikt ønsker vi å presentere ansattes positive oppdagelser og særlige utfordringer med arbeidsformen. I tillegg ser vi på hvordan Equinor tenker å kapitalisere og trekke læring fra situasjonen.

For å ta hensyn til intervjuobjektene rettigheter, er anonymitet et viktig etisk aspekt i studien. I den forbindelse er respondenter kodet etter en kombinasjon av både bokstav og tall.

Bokstaven “A” representerer ledere, mens bokstaven “B” er gitt til medarbeidere. Tilhørende tall har ingen annen betydning enn å angi rekkefølgen intervjuene ble avholdt.

5.2 Del 1: Hovedfunn

5.2.1 Kulturell styring

Ifølge Bang (2011) er kultur noe immaterielt som de fleste vil kunne si eksisterer, men en konkret definisjon er vanskelig å angi. I utgangspunktet hadde vi sett for oss en sterk og solid organisasjonskultur i Equinor, preget av transparens, tillit og økt autonomi. Inntrykket baseres på hvordan kultur ikke bare et sett av verdier, men også oppfatninger og sosiale normer som er felles for dens ansatte og påvirker deres handlinger. Allerede under innledende samtaler med respondentene fikk vi bekreftet vår oppfattelse av kulturen i Equinor.

“Jeg opplever at vi har en kultur som er preget av åpenhet og samarbeid. Folk deler det de kan og spør kolleger om det de ikke kan, og vi har relativt lite spisse albuer. Selvfølgelig, folk har ambisjoner og sånt, men samarbeid står i sentrum.” - A2.

Sitatet over illustrerer kulturen fra et ledelsesperspektiv, men kultur kan ikke alltid kontrolleres av ledere. Malmi og Brown (2008) hevder likevel at kultur kan tas i bruk som et styringssystem. Uttalelser fra intervjuene viser en sterk kultur også fra lavere nivå i organisasjonen. På denne måten ser vi hvordan Equinor bruker kultur som en del av styringssystemet ved at det styrer medarbeidernes atferd, også fra hjemmekontor:

“Ja, jeg vil si at det er en sterk kultur i Equinor med sterke verdier som er godt innarbeidet hos de fleste ansatte. Det går litt på å behandle hverandre med respekt, være ærlige og åpne ut mot våre stakeholdere og samarbeidspartnere. I tillegg opptre på en redelig og god måte. Det er noe som jeg vil si gjennomsyrrer organisasjonen. Jeg har ikke sett noen tegn på at det har endret seg med hjemmekontorsituasjonen. Så det er vel det samme. Det er mange ansatte som har jobbet her veldig lenge, så det er veldig innarbeidet kultur.” - B3.

Med hjemmekontor som det nye hovedkontor er intern styring i Equinor fremdeles gjennom delte verdier: *“Jeg opplever at folk gjør alt de kan for å holde på verdiene.” - B3.* Fra ulike nivåer i organisasjonen oppleves ingen endring av kultur, men verdiene tilpasses situasjonen og arbeidsformen det medbringer for alle ansatte. En leder beskriver verdiene til Equinor under

hjemmekontor på følgende måte: *“Verdiene har ikke endret seg, strategien har ikke endret seg i det hele tatt, men hvordan du skal tilpasse det er kanskje litt endret.”* - A4.

Ifølge Malmi og Brown (2008) kan organisasjoner styre gjennom verdier ved å sosialisere medarbeiderne. Hjemmekontor involverer utelukkende bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi i utførelsen av arbeidshverdagen. Følgelig endres hvordan det kommuniseres horisontalt, men også vertikalt i selskapet (Harrington & Santiago, 2006). Man skulle derfor kunne anta at manglende fysisk kontakt begrenser sosialisering. Dette er gjennomgående synlig i vårt empiriske datamateriale. Samtlige kommenterte hvordan digital utforming enten svekket eller hindret mikrointeraksjoner med kolleger i hverdagen:

“Den største utfordringen er jo den uformelle dialogen i arbeidshverdagen. Det blir veldig disiplinert når alle sitter på videomøter, og man holder seg til agendaen. Det blir lite utenomprat og lite idémyldring, opplever jeg. Alle sitter stille hver for seg, og så begynner man når man skal.” - B3.

Grunnlaget for sosialisering, som sitatet over viser, kan beskrives som de alminnelige sosiale interaksjonene som utfolder seg i samspill med kolleger og arbeidsplassens miljø. Vedkommende sin uttalelse om at interaksjon under hjemmekontor *“blir veldig disiplinert når alle sitter på videomøter”*, viser til mer rigid og formell kontakt. Samtidig ser vi også i vårt datamateriale til bruk av digitale former for sosialisering. Selskapet har oppfordret til å avtale tid med hverandre for å mitigere manglende sosialt samvær under hjemmekontor. En av respondentene forklarte det slik:

“Det er litt fokus på det i Equinor nå, at fordi vi er på hjemmekontor og den sosiale biten forsvinner litt, så oppfordres vi til å være flink på å avtale tid, altså nå skal vi ha en samtale der vi skal bruke tid på å være sosial. Så det er det ene aspektet av det, der vi oppfordres til å sette faktisk av tid da til en digital lunsj.” - B6.

En slik oppfordring kan sies å være en form for styring gjennom verdier ved at det uttrykkes eksplisitt i organisasjonen. Et sentralt spørsmål er hvorvidt det er tilstrekkelig til å kunne balansere egenverdien av å møtes ansikt til ansikt. For en av respondentene ser svaret ut til å være nei, når vedkommende forteller:

“For å være helt ærlig så er det ikke så mange positive sider [med hjemmekontor] (latter), syns jeg. Og det er mest fordi at jeg ser på jobben som en vesentlig del av livet mitt, altså det å være på kontoret og det å være på jobb. [...], jeg føler meg ganske isolert.” - B7.

Et slikt syn på hjemmekontorets sosialisering kan kobles til Mann og Holdsworth (2003), ved at arbeidsplassen utvider menneskers sosiale relasjoner og manglende støtte fra hjemmekontor kan føre til opplevd ensomhet. Med sin abstrakte form oppstår ikke kultur i vakuum, men utvikles når kolleger “samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 2011). I tråd med definisjonen dannes heller ikke kultur over natten, den tar tid å utvikle. Uvissheten rundt de langvarige effektene av arbeidsformen på selskapskulturen kom også fram under intervjuene, og kan illustreres slik:

“På lang sikt, så tenker vi dette her med kultur, selskapskultur. Hvordan sikrer vi at vi “safe-guarder” den kulturen vi har, og ønsker å ha? Hvordan kan vi påvirke den? Vi tror at når det jobbes 100% “remote” så er det vanskelig å ha kontroll på kulturen. Så det gjelder å finne den riktige balansen.” - A1.

Det interessante med innledende sitater er hvordan kulturen skaper delte verdier i Equinor, uavhengig av arbeidsform, som rettleder valg, handlinger og samarbeid. Imidlertid består selskapet av mange ansatte med høy ansiennitet, hvor en del av kulturen tidligere er skapt gjennom å sosialisere medarbeiderne for å oppnå kongruens mellom selskapets og ansattes verdier. I tillegg har Equinor etablert visuelle uttrykk for å utvikle en bestemt type kultur. Gjennom åpent kontorlandskap fremmes en kultur basert på samarbeid og kommunikasjon (Schein & Schein, 2017). Opplevelsen av uendret kultur i Equinor fra hjemmekontor, kan trolig tilskrives en direkte overføring av allerede innarbeidet atferdsmønster hos selskapets ansatte. I tillegg opplever vi at mange ser på situasjonen som midlertidig, hvor inntrykket vårt kan illustreres med følgende kommentar: *“Men jeg gleder meg til vi er tilbake til normalen.”* - B3.

5.2.2 Planlegging

Under intervjuene ble hovedfokuset lagt på planlegging gjennom aksjonsplaner og prognoser i Equinor, og det vil derfor være utgangspunktet for analysen.

Aksjonsplaner

Gjennom å sette aksjonsplaner, oversettes selskapets visjon, verdier og strategi til enhetsnivå. Med andre ord fastsettes konkrete planer for hvilke handlinger som kreves for å oppnå målsettingene. Gjennom intervjuene stilte vi spørsmål om inkludering av medarbeidere i planleggingsprosessen. En ansatt forteller hvordan teamet involveres i den kortsiktige planleggingen: *“Vi har jo ting utenom, som ukentlige møter hver mandag, der vi setter oss ned, ser på hva som skjer denne uken, blir enige og fordeler aksjoner.”* - B3.

Sitatet illustrer hvordan ansvar delegeres nedover i selskapet, gjennom at teamene selv utarbeider og fordeler aksjonsplaner. På denne måten signaliseres tillit til underordnede, da de engasjeres i aksjonene. En av lederne forklarer nærmere hvorfor det er viktig å inkludere ansatte i planleggingsprosessen:

“Det er jo helt uavhengig av COVID da, men selvfølgelig, hvis du skal få en god beslutning så er det jo oftest larest å høre med de som sitter nærmest oppgavene. Som leder så kan du se det overordnede, men det kan være mange detaljer som du ikke kjenner godt nok til.” - A2.

Det virker som overordnede strategiske planene settes sentralt i selskapet, med lite involvering av ansatte. Sitatet over understreker imidlertid betydningen av ansvarsfordeling i selskapet, hvor beslutninger ofte tas av de som er nærmest oppgavene, uavhengig av om det arbeides hjemmefra eller på kontoret. På denne måten gir lederne autonomi til underordnede, og legger til rette for at ulike team eller individer har rom til å handle gjennom å sette aksjoner. I tråd med Beyond Budgeting, fremkommer planlegging som en inkluderende prosess, hvor ansatte har mulighet til å bidra til at selskapet når langsiktige planer.

En leder uttaler at verken planer i forhold til arbeidsoppgaver eller overordnet strategi har blitt påvirket av hjemmekontor, da det er tilsvarende tidsfrister og rapporteringskrav som før.

“Men når det gjelder vår strategi og planlegging, nei [den er ikke endret]. [...] Min avdeling har de samme frister og rapporteringskrav, så det endres ikke. Hvis myndigheter og ledere krever de samme fristene, så må vi gjøre jobben uansett om det er digitalt eller om vi sitter på kontoret.” - A4.

Imidlertid fremkommer det fra samme respondent at innholdet i enkelte aksjonsplaner har endret seg den siste tiden:

“Ikke bruk av verktøyene, men innholdet har endret seg litt. Fordi under SSU [Sikkerhet, sikring og bærekraft], for eksempel, der har vi plutselig COVID, sant. Hvordan håndterer vi COVID-situasjonen som selskap, avdeling og individ? Og hvordan jobber vi med mental helse? Hvordan sikrer vi at alle våre ressurser har god helse og er motivert?” - A4.

Slik vi tolker uttalelsen, særlig sett i sammenheng med uendret strategi i selskapet, er at arbeidsformen har medført endringer i selskapets aksjonsplaner. Særlig rettes et fokus på etablering av aksjoner for å sikre ansattes mentale og fysiske helse, som er tilknyttet selskapets overordnede mål om sikkerhet.

Dynamiske prognoser

Videre benytter selskapet dynamiske prognoser i planleggingsprosessen, som skal reflektere forventet fremtidig utvikling. Avdelingene legger selv inn prognoser i selskapets digitale måltavlesystem, hvor de oppdateres ved ny informasjon. En ansatt peker på uendret bruk av selve systemet for planlegging under hjemmekontor:

“[...]så er det jo den måltavlen, hvor vi legger inn våre prognoser og planer for hva som skal jobbes med fremover. I tillegg legges det inn mål for hva som skal oppnås. [...] Vi har akkurat de samme systemene som vi alltid har hatt, vi har ikke gjort noe endring i måten vi arbeider på eller våre prosedyrer i forhold til det. [...] I forhold til for eksempel prognoser som vi har, hvis det er store endringer så er det klart at vi må inn å gjøre oppdateringer.” - B5.

Det har altså ikke blitt gjort noen endringer i verken planleggingssystemet eller -prosessen. De dynamiske prognosene oppdateres ved behov, slik at ansatte raskt kan iverksette tiltak gjennom å endre eller legge til aksjonsplaner. På denne måten delegeres ansvar til ulike enheter i organisasjonen, slik at beslutninger kan tas raskt. I samsvar med ett av de tolv prinsippene i Beyond Budgeting, fremstår planlegging som en kontinuerlig prosess hvor oppdatering gjøres ved behov. Det kan virke som at selskapets planleggingsprosess bidrar til å håndtere dynamiske omgivelser, selv innen rammene av hjemmekontor.

5.2.3 Kybernetisk styring

Det er tydelig at Equinor benytter ulike kybernetiske verktøy for oppfølging og måling av prestasjoner. Det som ble fremstilt fra intervjuene, og som blir fokuset i analysen, er bruken

av prestasjonsindikatorer (KPIer), GPS-undersøkelse for oppfølging av ikke-kvantitative forhold og evalueringsverktøyet People@Equinor.

Prestasjonsindikatorer

Prestasjonsindikatorer er ett av verktøyene Equinor benytter for oppfølging. KPIene kan være både finansielle og ikke-finansielle, og derfor er i tråd med det Malmi og Brown (2008) kaller hybride målesystemer. I likhet med blant annet aksjonsplaner, etableres og følges de opp ved hjelp av måltavlen i selskapets datasystem, MIS.

“[...] , der ligger det både strategiske mål, hvilke fokusområder vi skal ha, og tilhørende KPIer, altså målstyringsindikatorer. Så der følger man jo opp i forhold til aksjoner, i tillegg til at det legges inn mål. Så det er vårt styringsverktøy, sånn sett.” - B5.

Avdelingene utarbeider KPIer, som er tilknyttet utarbeidede aksjoner. Prestasjonsindikatorer følges jevnlig for å måle om aksjonsplaner faktisk bidrar til å bevege selskapet i ønsket retning. Slik styringsverktøyet fremstår er det dynamisk, og muliggjør dermed fremtidsrettet og strategisk beslutningstaking (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

“Vi har jo MIS-tavler som det heter, hvor alle KPIene våre står. Det er månedlig oppdatering på disse MIS-tavlene, som gjør at vi ser utvikling i kostnader den siste måneden. I tillegg er MIS-tavlen på ulike nivå, så vi har vårt nivå, men så dirigeres alt til toppen.” - B3.

Sitatet over tyder på at det ikke har vært endringer i selve bruken av prestasjonsindikatorer som verktøy, for å følge opp fremdrift av utarbeidede aksjoner. Imidlertid vil det som følge av endringer i aksjonsplaner, også være endringer i tilhørende indikatorer.

GPS-undersøkelsen

Equinor har, som tidligere nevnt, en årlig undersøkelse som går ut til alle ansatte i selskapet; GPS-undersøkelsen. Det er et annet ikke-finansielt verktøy, som benyttes til oppfølging av alle ikke-kvantitative forhold i selskapet.

“Det går en ganske omfattende undersøkelse ut hvert år som er obligatorisk for alle ansatte å svare på. Den tar egentlig for seg alle ikke-kvantitative forhold i bedriften. Det er alt i fra arbeidsmiljø til mestringsfølelse..., ja, you name it.” - B6.

Gjennom intervjuene uttrykte flere ledere bekymring for ansattes mentale og fysiske helse, da det er vanskelig å vite hvordan det står til på hjemmekontor: “[...], det mest utfordrende er rett og slett å ha kontroll på hvordan folk har det, og hvor de står.” - A2. Følelsen av manglende kontroll kan her tenkes å skyldes fravær av fysisk observasjon. Utfordringer med å se underordnede virtuelt fremkommer i flere av intervjuene: “[...], det er ensomhet, isolasjon og at det ikke er så synlig for leder og kolleger at en person sliter kanskje. Det er vanskeligere å se virtuelt.” - A1.

Utfordringen med å vite hvordan ansatte har det på hjemmekontor, fremhever betydningen av å benytte verktøy for måling og oppfølging av forhold som psykososialt arbeidsmiljø. I ett av intervjuene forteller en respondent hvordan selskapet vil benytte data fra GPS-undersøkelsene til å se trender. Nærmere bestemt skal data sammenstilles fra ulike kilder og tidligere år, for å utvikle trendanalyser.

“Vi har en GPS-undersøkelse, en spørreundersøkelse, som går til alle ansatte hvert år. [...] Der er det en del spørsmål som går på psykososialt arbeidsmiljø, mental helse osv. Så der har vi en del data på hvordan vi kan måle fra flere år tilbake, og kunne se trender. [...] Det skal vi arbeide med å sammenstille og få målt, slik at vi kan se på disse trendene. For vi vet jo ikke langsiktige effekter av dette.” - A1.

Trendanalyser kan da benyttes for oppfølging av ikke-kvantitative forhold, som psykososialt arbeidsmiljø ved arbeid fra hjemmekontor. I tillegg vil selskapet ha mulighet til å analysere langtidseffekter av arbeidsformen, og iverksette tiltak deretter. Det er særlig interessant i forbindelse med ansattes mentale og fysiske helse.

People@Equinor

For oppfølging av ansatte benytter Equinor et evalueringsverktøy, kalt People@Equinor.

“Vi har noe som heter People@Equinor, det er egentlig vårt evalueringsystem for alle ansatte, inkludert meg, hvor vi har mål avtalt med linjeleder. Hva skal vi levere på? Hvilke mål har vi som individ, både personlig og fra avdelingen?” - A4.

Sitatet illustrerer hvordan hver ansatt i Equinor utarbeider både individuelle- og avdelingsmål, som de skal arbeide mot. Dette gjelder uavhengig av nivå i organisasjonen, og omfatter også fastsettelse av egne utviklingsmål. Endringer i ansattes tenking, atferd og egenskaper står sentralt i selskapet, hvor eksponering trekkes frem som den viktigste arenaen for utvikling.

“Det er jo litt differensiert hvordan man følger utvikling, men primært så er det liksom on-the-job-utvikling. Vi sender ikke folk på en haug med kurs for at de skal utvikle seg, selv om vi også har kurs, for all del. Men, vi har nok en filosofi med at det er eksponering som er den viktigste utviklingsarenaen.” - A2.

Gjennom intervjuene stilte vi spørsmål til hvorvidt den ansatte så noen utfordringer ved egen utviklingsplan, i forbindelse med det å arbeide fra hjemmekontor. Flere respondenter opplevde ingen særlig påvirkning av selve planen, men det å levere på utviklingsplanen vurderte noen som en utfordring når det gjaldt nettverksbygging.

“Jeg kan bare snakke for min egen del, men det er klart at det er noen ting ved det å sitte på hjemmekontor..., altså ikke i forhold til kanskje utviklingsplanen per se. Det er kanskje mer det å levere på utviklingsplanen i forhold til nettverksbygging, hvor det er mindre grad av muligheter. Nå har det akkurat vært en runde i Equinor med nye stillingsutlysninger, nye muligheter, men du får ikke truffet folk. I hvert fall sånn som jeg har vært vant til å jobbe tidligere, så handler veldig mye om nettverk og nettverksbygging, og på en måte kapitalisere på de relasjonene man har. Akkurat den biten er kanskje vanskeligere nå da.” - B6.

Når det jobbes adskilt fra arbeidsgiver kan etablering av nye bekjentskap oppleves som krevende, og gjør det således anstrengende å bygge nettverk. I likhet med Cooper og Kurland (2002), fremkommer det av vårt datamateriale hvordan følelsen av profesjonell isolasjon kan oppstå som følge av avstand til både leder og kolleger. Imidlertid har alle ansatte i Equinor forskjellige utviklingsplaner, så hvorvidt de blir påvirket ved arbeid fra hjemmekontor vil være individuelt. En av lederne vurderte også settingen for utviklingssamtaler som utfordrende fra hjemmekontor:

“Utviklingssamtaler, der bruker vi akkurat samme metode som vi gjorde før. For slike samtaler er det veldig sunt at vi kan møtes fysisk. Som leder vil du gjerne se personen sitt kroppsspråk, og få en følelse av hvordan personen føler seg. Det handler om å få et inntrykk, spesielt hvis de er litt mer introvert og ikke har like lett for å snakke om følelser. Nå foregår derimot samtalene på video.” - A4.

Sitatet over illustrerer hvordan virtuell kommunikasjon kan gjøre det vanskeligere å oppfatte medarbeideres sentiment, da elementer som kroppsspråk og ansiktsuttrykk ikke nødvendigvis overføres digitalt. I ett av intervjuene kom vi inn på hvorvidt man kan føle det vanskelig å

uttrykke seg når en skjerm separerer ledere fra deres underordnede, og om lederen så det som en utfordring i fremtiden:

“Det er en risiko at folk ikke føler seg sett, blir mindre motivert og føler at de ikke får den oppmerksomheten fra ledelsen som de ellers hadde fått. Men dette er en risiko som vi har identifisert, er veldig bevisst over og prøver å unngå ved å være veldig tett på.”
- A4.

Lederne ser ut til å være klar over utfordringene ved oppfølging av ansatte fra hjemmekontor. Flere uttrykker betydningen av å være tettere på for at underordnede skal føle seg sett. Det å se alle ansatte tilsvarende som før er imidlertid en krevende oppgave, som også vises fra samtaler på lavere nivå i organisasjonen.

“Jeg føler meg ikke noe mer synlig, kanskje mindre synlig enn tidligere. Det vil jeg nok si ja. Jeg forstår at det blir litt sånn, fordi det er lettere når man sitter i samme kontorlandskap og i samme møterom, ikke minst. Det blir en litt annen oppfølging, men man har jo fortsatt dialog med sjefen sin, så det går jo bra.” - B3.

Av sitatet over fremkommer det at ansatte kan oppleve å være mindre synlig fra hjemmekontor, selv om ledere oppfatter seg selv som tettere på. Vedkommende sin uttalelse om at “det blir en litt annen oppfølging” fra hjemmekontor viser til andre måter å følge opp. Flere peker på bruk av telefonsamtaler, i tillegg til videomøter. Samlet sett er det tydelig at leder ikke lenger kan evaluere ansattes atferd fysisk, og evaluering etter skjønn kan da være krevende.

5.2.4 Belønning og kompensasjon

Flamholtz et al. (1985) definerer belønning som ønsket resultat av en persons atferd, hvilket kan være i form av både ytre og indre kompensasjon. Equinor benytter begge former, men kun indre belønning fremstilles som endret av arbeidsformen. Fokuset i analysen vil derfor være på denne type belønning.

Anerkjennelse er en form for indre kompensasjon, som ledelsen trekker frem som en viktig kilde til motivasjon. Det skal motivere til innsats, gjennom å la ansatte få vite at deres arbeid er godt utført. Ledelsen beskriver hvordan gode prestasjoner tidligere er synliggjort ved å gi positive tilbakemeldinger ansikt til ansikt, men også i plenum. Det er ikke mulig fra hjemmekontor, og en leder uttaler hvordan utførelsen gjøres på andre måter:

“Men du har det uformelle sant, en skulderklapp, gi personen litt mer oppmerksomhet eller takke dem i offentligheten. Dette er noe vi er veldig opptatt av. [...] En ting som vi gjør veldig aktivt nå, er for eksempel å identifisere personer vi mener fortjener litt ekstra lys. For eksempel involveres de i møter på et høyere nivå. Der kan de få holde “safety-moment” eller presentere noe på vegne av oss ledere. [...] Da får de ansatte eksponering mot høyere nivå, og mulighet til å “shine” som vi kaller det.” - A4.

På denne måten fremheves underordnede prestasjoner også høyere opp i systemet, som kan være en motivasjonsfaktor i forbindelse med videre karrieremuligheter. Videre forteller lederen hvordan digitale løsninger tilrettelegger for å gi anerkjennelse, også fra hjemmekontor:

“En annen ting vi gjør, og som vi har blitt mye bedre på, er å bruke digitale løsninger. I Teams er det en slags intern Facebook, hvor personer kan få tilskrevet en personlig takk for ulike prestasjoner. Vi prøver å gi alle oppmerksomhet gjennom digitale løsninger, så godt vi kan. Selvfølgelig har vi også videomøter med dem.” - A4.

5.2.5 Administrativ styring

Ifølge Abernethy og Chua (1996) legger organisasjonsstrukturen til rette for ulike typer atferd og relasjoner. Organisasjonsstrukturen i Equinor er krevende å få oversikt over, da det er et betydelig komplekst selskap med tilhørende avanserte arbeidsoppgaver. Respondentene viser imidlertid til en matrisestruktur bestående av én ressursleder, også kalt linjeleder, og opptil flere oppgaveledere. Sistnevntes ansvarsområdet inkluderer daglige arbeidsoppgaver, mens en ressursleder i hovedsak har ansvar for medarbeidersamtaler, bemanning, sykefravær og opplæring.

Ikke overraskende har overgangen til hjemmekontor ingen synlig påvirkning på strukturen i selskapet og dens ulike avdelinger: *“Nei, vi har nøyaktig de samme teamene og nøyaktig samme tilhørighet som før. Og styrer etter de samme bemanningsrammene som vi har hatt før. Det er ikke endret i det hele tatt.” - A2.* Beskrivelsen av ansattes roller og arbeidsoppgaver som skal sikre gjennomføring av selskapets aktiviteter, er som før. Rammene for utførelse av disse arbeidsoppgavene er derimot eneste reviderte faktor: *“Sant, det er jo sånn at vi har de samme stillingene, vi har de samme arbeidsoppgavene, mens kontoret er blitt hjemme for en del.” - A2.*

En del av den administrative styringen til Malmi og Brown (2008), omfatter også lederskap og utøvelse av ledelse. Equinor tror på utvikling av sterk ledelse, med en klar fordeling av roller, rettigheter, ansvar og resultatansvar hos ansatte (Equinor, 2019). I tråd med lederskapsprinsippene i Beyond Budgeting, handler blant annet ledelse i Equinor om å vise tillit til medarbeidere. Fra litteraturen kan det å lede gjennom tillit forstås ut fra det komplementære perspektivet, hvor tillit og kontroll “under de rette omstendigheter kan sameksistere side om side” (Amundsen, 2019, s. 58). Samtlige ledere snakket om innvendinger på lederskap, og nye betingelser for å forene tillit og kontroll fra hjemmekontor.

“Ja, jeg ser jo at jeg må være litt hyppigere inn å sjekke timer og sånt. Jeg ser ikke fysisk når folk jobber slik som tidligere, sant (latter). Jeg klarer ikke å ha kontroll på dag til dag. Tidligere, så kunne jeg se hvem som satt der tidlig og se hvem som satt der sent. Dersom det alltid er de samme som sitter så får du en viss følelse. Men når folk er hjemme, kan de jobbe døgnet rundt uten at jeg ser det, med mindre jeg går inn og aktivt sjekker.” - A2.

I tråd med sitatet skaper synligheten av tilstedeværelse i fysisk setting en form for kontroll, uavhengig om den bevisst søkes av ledere eller ikke. Det dannes instinktivt et bilde av omgivelsene, som da enten styrker eller svekker relasjonsforholdet mellom tillit og kontroll. Tilsvarende inntrykk av tillitsforholdet mellom ledere og underordnede forklares også av en medarbeider: “Det er klart at det er ingen som ser om du er på jobb 08-16. Det er et tillitsforhold her, nå som leder ikke i like stor grad kan følge opp som før.” - B6. Mye tyder på behovet for mer aktive ledere fra hjemmekontor, da selskapets kjernetid, overtid, samt arbeids- og fleksitidsbestemmelser fremstilles som uendret.

“Det som vi sier er at ingenting av det har endret seg, du jobber bare fra en annen plass. Så, arbeidstidbestemmelser gjelder fortsatt. Vi har også sånne fleksitidsbestemmelser som gir ganske mye fleksibilitet. I tillegg er overtid den samme, men da må du være enig med din leder om det er overtidarbeid. Og vi har kjernetid, den fortsatt uendret.” - A1.

Det skinner imidlertid gjennom fra samtaler på lavere nivå i selskapet at etterlevelse av kjernetid, i større grad viskes ut. Flere opplever uklare skiller mellom jobb og fritid når det arbeides fra hjemmekontor. Fremfor at jobben tidligere kunne bli lagt igjen på kontoret, er den nå alltid i umiddelbar nærhet. Enkelte ser det da som utfordrende å legge arbeidet fra seg.

Samtidig beskriver mange en større fleksibilitet med arbeidsformen gjennom å være mer tilgjengelig for familie.

“[...] du har ikke det klare skillet mellom jobb og hjemme lengre. I praksis betyr det, nå snakker jeg for meg selv, at du nesten er på jobb fra du står opp. Telefon og meldinger tikker inn fra kl. 0630-0700 til kanskje senere på ettermiddagen. Du merker at folk ikke jobber fra kl. 0800 til kl. 16-1630. Folk jobber litt mer en halvtime her og der, kanskje. Det merkes jo på arbeidshverdagen, spesielt når jeg samhandler så mye. Det at jobben kanskje ikke er ferdig kl. 16-1630 er jo på en måte en nedside, men det er jo en fleksibilitet i det også.” - B6.

Av lederne vi snakket med var det å lede fra hjemmekontor en ny opplevelse, og ydmykheten til egen ledelsesstil var synlig: *“Det er mye man egentlig har ansvar for, som man ikke nødvendigvis har erfaring med.” - A2.* Spørsmålene var av den grunn mange, men samlet sett handlet de om hvordan man skulle lede i en organisasjon når man ikke møter sine underordnede fysisk. Under intervjutidspunktet var det ikke utarbeidet noen styrende dokumenter fra selskapets side, men lederskapsprinsippene fremstod fortsatt som sentrale:

“Jeg tror på en tillitsbasert tilnærming og ha fokus på output, ikke nødvendigvis hvor folk jobber fra. De aller fleste vil jo levere, selvsagt er det noen unntak, men det vil du også ha om folk er fysisk på kontoret, tenker jeg. [...] Det som er enormt viktig å jobbe mer med, når en ser folk mindre fysisk, det er at ledere setter tydelige mål, og tydelig retning. I tillegg tenker jeg det er viktig å gi rom og “empower” den ansatte til å løse oppgaven, og ikke blande seg for mye i det. Men deretter være “tight” i oppfølgingen igjen. Følge opp leveranser i vårt Performance Frameworket. Der inngår “feedback” og måling av leveranser, i tillegg muligheten for å gi tilbakemeldinger om det er det en ønsker. Så betyr det mindre hvordan og til hvilken tid den ansatte løste oppgaven, og hvor vedkommende satt.” - A1.

Slik vi tolker sitatet over, og inntrykket ellers fra intervjuene, er at arbeidsformen krever utstrakt grad av tillit og selvledelse til ansatte. Det handler om å gi folk frihet og rom til å handle, men fra en allerede fastsatt og tydelig kommunisert retning. I tillegg fremgår det som vesentlig for ledere å være tettere igjen ved oppfølging av leveranser og arbeidsinnsatsen som er lagt ned. Det å være tett på ansatte viser seg imidlertid som en vanskelig oppgave, da kroppsspråk, mimikk og ansiktsuttrykk er elementer som mistes i den digitale verden.

“Sånn fra ledelsesperspektiv så er det jo klart at det er vanskelig å være like tett på de ansatte, selv om du bare sitter en telefon eller videosamtale unna. Når du er på kontoret så går du forbi folk, du ser kroppsspråk og ansiktsuttrykk, du har en bedre følelse av hvor folk står da. Mens fra hjemmekontor må du ringe, og du må egentlig være mer proaktiv enn det som man trenger å være i kontorsammenheng.” - A2.

I utgangspunktet kan balansering av nærvær og avstand for ledere betraktes som en utfordring, og den digitale verden ser ut å gjøre lederoppgaven enda mer krevende. Behovet for å være tettere på fortelles av flere ledere, samtidig opplever ikke underordnede å bli mer kontrollert fra hjemmekontor. Tilsvarende tidsfrister og arbeidsprosesser, gjør at de fleste ansatte beskriver arbeidshverdagen som “business as usual”. Enkelte ledere understreker også betydningen av å ikke være for nær. For én leder oppleves det som en annen tilnærming som leder, og det ytres spørrende: *“Hvordan skal jeg være den leder som jeg tror de trenger eller ønsker?”* - A4. Spørsmålet er åpent, og det finnes like mange optimale tilpasninger som ansatte. Imidlertid ser det ut som svaret befinner seg i kommunikasjonen mellom leder og dens underordnede.

“I forhold til lederskap, er det viktig å bli kjent med sine ansatte. Jeg tenker på dette med mental helse risiko, det sosiale, hvem som er egnet til å jobbe hjemmefra og hvem som ikke er det. Det er viktig å forstå den ansatte og hvordan en person er, og tilpasse oppfølging i forhold til det. Noen trenger kanskje de fysiske rammene som jobben gir. [...] Andre, sånn som meg selv, synes det er fantastisk og bare bli gitt en krevende oppgave tidlig om morgenen, og så bli latt i fred til løse oppgaven slik jeg tenker er best. Jeg er strukturert, får gjort det jeg skal og er effektiv når jeg får jobbet hjemme. Jeg tror lederen må se og tilpasse oppfølgingen. [...] Det blir dermed en lederoppgave å se den ansatte i enda større grad enn før.” - A1.

Det kan fremstå som et paradoks at lederens oppgave er å se den ansatte i enda større grad enn før, når man nå ikke møter dem fysisk. I tråd med sitatet over kan hjemmekontor være en effektiv arbeidsform for noen ansatte, men dysfunksjonell for andre. Intervjuene viste oss hele spekteret av hvordan hjemmekontor vurderes, fra de helt tilfredse til de som først går inn dørene når det tradisjonelle kontoret blir en reell arbeidsform igjen. Variasjonen understøtter behovet for individuell tilpassning, og med det lederens oppgave å se og forstå dens underordnede. Kunnskap, innsikt og forståelse av ansatte er ikke nye begreper for ledelsesutøvelse i Equinor, men inntrykket vårt er at hjemmekontor som arbeidsform forener

disse i ett samlebegrep; kjennskap. Ledelse i forbindelse med kjennskap kom fram under flere av intervjuene, og kan illustreres med følgende uttalelse: *“Så, det handler jo litt om at vi må kjenne menneskene våre da, rett og slett, være litt obs på det.”* - A2.

5.3 Del 2: Hovedfunn

Under intervjuene stilte vi konkrete spørsmål rettet mot fenomenet “hjemmekontor”, og hva som var de positive og negative sidene ved arbeidsformen. I det følgende vil vi beskrive ansattes opplevelse av å arbeide adskilt fra arbeidsgiver, både positive oppdagelser og særlige utfordringer. Til slutt presenteres hvordan Equinor tenker å kapitalisere og trekke læring fra tiden med hjemmekontor til å endre måten de arbeider fremover.

5.3.1 Positive oppdagelser

Effektivt og produktivitet

Det var særlig én erfaring de fleste trakk frem som positivt med bruk av hjemmekontor; tid.

“Det mest positive for min del, nå som jeg er far til små barn, er hele logistikkbiten. Jeg har barn på skole og barnehage i umiddelbar nærhet, og sparer dermed en time eller 40 minutter i pendling hver dag. I en småbarnsfase så er det ganske mye (latter).”
- B6.

I flere av intervjuene snakket respondentene om hvordan bortfallet av reising til og fra jobben ga lengre dager. Med det menes opplevelsen av å kunne sove litt lengre før arbeid eller levere barna i barnehage og/eller på skole, og samtidig få litt mer ettermiddag. Smilet satt bredt hos mange da de fortalte hvordan dette hadde skapt gode stunder med familien, og hvordan de opplevde å kunne være mer til stede. Selv om hjemmekontor medfører større grad av frihet i hverdagen, ser det like fullt ut til å kreve mer organisering av tiden. Tidligere var det stort sett møter som ble avtalt, mens nå avtales både møter og annen kommunikasjon mellom kolleger. Det har ført til et ordtak i Equinor: *“man sitter fra møte til møte.”* - B3.

Å sitte fra møte til møte kan oppleves hektisk for noen innimellom, men de fleste trakk frem positive opplevelser av møtevirkosomheten fra hjemmekontor. Effektivitet var et gjentakende stikkord ved de ulike erfaringene rundt digitale møter.

“Fordelen med digitale møter er at du er mye mer effektiv, du kan ha 8 møter, 9 møter, “back to back”. [...], du har ikke utfordringer med at møterom er opptatt eller at du må gå fra den ene fløy til den andre.” - A4.

“Det gode er jo at møtene blir veldig mye kortere, de er mer presise og går rett på sak. Det er ikke så mye snakk utenom, og tull og tøys (latter). Vi har en agenda, den går vi gjennom, ferdig med det. Det fungerer veldig bra.” - B7.

Relatert til begrepet effektivitet, ble også produktivitet nevnt i forbindelse med frihetsfølelsen flere opplevde under hjemmekontor. Equinor har lenge hatt åpne kontorlandskap for å stimulere til samarbeid og kommunikasjon. Imidlertid opplever enkelte økt produktivitet fra hjemmekontor. En respondent forteller at: *“[...] det er forskjellig hva folk synes, men for min del så syns jeg det er en stor fordel å ikke sitte i kontorlandskapet, for der kan det være mye støy.” - B5.* Forklaringen respondenten trekker frem er at arbeid utenfor kontorlandskapet er mer stille og rolig, og vedkommende konsentrerer seg derfor på en helt annen måte.

Teams og digitale verktøy

Bruk av digitale verktøy blir stadig en større del av folks hverdag, og det snakkes i dag om den fjerde industrielle revolusjon. Med kort tidsramme og rekordfart, er det mange som har et ambivalent forhold til revolusjonens teknologi, både på jobb og privat. Følgelig var ansattes kognitive innstillinger overfor hjemmekontor deretter: *“Digitale løsninger fungerer mye bedre enn jeg forventet. Jeg forventet masse internettutfordringer når alle skal bruke serveren. Men det gikk ganske greit.” - A4.* Imidlertid ser ikke digitale verktøy ut til å innfri alle forventninger hos ansatte i Equinor. Samtlige skryter av IT-avdelingen, og deres arbeid med å tilrettelegge for velfungerende arbeid adskilt fra arbeidsgiver.

En av fordelene med hjemmekontor er hvordan arbeidsformen har tilført selskapet informasjon. De siste månedene har flertallet av ansatte i Equinor arbeidet hjemmefra. Tiden som har vært kan nærmest ses som et eksperiment, hvor selskapet kan trekke slutninger som gjør det effektivt for ledelsen i Equinor å styre, også etter pandemien.

“Det som er positivt med arbeidsformen, sånn fra ledelsesperspektiv, er at alle ansatte får testet ut at ting fungerer hjemmefra. Av og til vil vi nok kanskje ha det behovet, uavhengig av en pandemi eller ikke. For min egen del så har jeg barn, og innimellom er de syke. [...], da kan jeg kombinere jobb med hensyn til syke barn, og da er det jo

greit å vite hvordan dette fungerer. Nå er jo folk på en måte varm på hvordan systemene fungerer, [...].” - A2.

Sitatet over beskriver verdien av ansattes kjennskap til selskapets kommunikasjons- og informasjonsteknologi, fra et ledelsesperspektiv. Lederen viser til hvordan det skaper en fleksibilitet for å kunne arbeide optimalt hjemmefra, i tilfeller med for eksempel syke barn. I ett av intervjuene snakkes det også om hvordan digitale verktøy tilrettelegger for bedre bruk av selskapets kapabiliteter, som utelukkende er positivt for å sikre oppnåelse av Equinors målsettinger:

“Det handler også om hvordan vi kan bruke kapabilitetene våre. Det at du har en person som kan sitte på hjemmekontor i Norge, og støtte en oppgave i Brasil første halvdel av dagen, og så Singapore eller Thailand i neste halvdel av dagen. Det gir oss en mulighet til å bruke kompetansen vår bedre.” - A1.

Omtalelsen av digitale verktøy i positiv forstand er trolig også nært knyttet selskapets evne til å håndtere settingen av hjemmekontor. Mange ansatte i Equinor arbeider i utgangspunktet foran en bærbar datamaskin, og implementering av ulike digitale verktøy startet før hjemmekontor ble det nye hovedkontor. Omstillingen til å ta med datamaskinen hjem, beskrives dermed ikke som veldig stor.

“Rett før vi ble sendt hjem hadde vi begynt å ta i bruk Microsoft sin nye kontorapplikasjonsportefølje med Teams i spissen, som vi nå tar i bruk [i dette intervjuet]. Et generelt fokusområde var faktisk at vi skulle løfte oss på det. Så, det var jo egentlig en enormt god timing at vi var kommet dit, for det viste seg som det mest effektive samhandlingsverktøyet når vi ble sendt hjem.” - A2.

Sitatet over viser hvordan selskapet før overgangen til hjemmekontor, hadde planer om å utvikle og løfte seg på bruken av plattformen Teams. Overgangen til hjemmekontor har likevel medført en bratt læringskurve i bruken av det digitale verktøyet: *“Vi har nok ikke brukt Teams veldig systematisk og bra det første året, så jeg tror vi har lært veldig mye siden mars i år. Det har blitt veldig mye bedre, og det blir helt sikkert bedre etter hvert.” - B3.*

I hovedsak benytter selskapet verktøyet Teams for samhandling. Imidlertid er de i en fase hvor andre verktøy, som Skype og bruk av e-post internt, skal fases ut da overlapping av digitale verktøy oppleves ineffektivt. Prosessen beskrives som tidkrevende, hvor en leder forteller:

“[...] , så det tar litt tid før alle har akseptert det og alle har tatt det i bruk som vi vil.” - A4. Den gjengs tilbakemelding er likevel at samhandling via Teams fungerer bra, og er effektivt siden alle har tilgang på samme informasjon. Imidlertid påpeker enkelte at det kan være utfordrende med flere kommunikasjonskanaler i plattformen. Når all informasjon tilgjengeliggjøres, er det krevende å vite nøyaktig hvor det plasseres.

5.3.2 Særlige utfordringer

Tilrettelegging

Da hjemmekontor ble det nye hovedkontor nærmest over natten, var begrenset kapasitet en av de første utfordringene som oppstod da ansatte i Equinor skulle koble seg opp mot selskapets IT-systemer.

“[...] I vårt virksomhetsstyringssystem, må du ha såkalt VPN-løsning som er en krypteringsløsning. Den var det jo litt begrenset kapasitet på i begynnelsen når vi ble sendt hjem. Der har IT gjort en kjempejobb, hvor de på veldig kort tid klarte å øke kapasiteten. Nå er det ikke noen reell begrensning lengre, så du kan sitte der hele dagen.” - A2.

Sitatet over beskriver imidlertid hvordan selskapet raskt tilpasset seg ved å utvide selskapets VPN-kapasitet, som gjør det mulig å koble seg til arbeidsgivers nett fra hjemmekontor. Båndbredden til den enkelte ser ut til å ha skapt en del frustrasjon, men et mer presserende ansvar hos både selskapet og dens ansatte under hjemmekontor er håndtering av datasikkerhet. Samtidig som selskapet arbeider for å ha sikre dataløsninger, må ansatte bevisstgjøres og tilegne seg kompetanse rundt risikoen for dataangrep.

“Jeg tenker at cyber-security og informasjonssikring, er risikoer som øker. Det vil kreve mer kapabiliteter av oss som selskap. Det jobber vi veldig systematisk med i Equinor. [...] I tillegg hjelper det jo ikke det hvis jeg trykker på alt jeg får av linker osv. Så det handler litt om bevisstheten til den enkelte ansatte, og bygge “awareness” og kunnskap rundt hva som er sikker nettatferd.” - A1.

Videre har betydningen av korrekt utstyr vært helt avgjørende i omstillingen til hjemmekontor. “Jeg tenker at en forutsetning for at det skal være greit å sitte på hjemmekontor, er at du har en god arbeidsplass.” - B5. Korrekt utstyr har særlig vært viktig for at ansatte skal ivareta fysisk helse, men like fullt for å kunne arbeide effektivt. Basert på uttalelsene er det tydelige

forskjeller på kvaliteten av arbeidsplass og hvor godt utstyr den enkelte har hjemme. Noen har gjerne et eget rom med arbeidspult og kontorstol hvor de kan sitte uforstyrret å arbeide, mens andre benytter stuen som arbeidsplass med et lite tilpasset kjøkkenbord og stol. Fra hjemmekontor har ikke arbeidsgiver kontroll på alle fysiske og kjemiske forhold som påvirker ansatte, og i verste fall kan det ha innvirkning på produktiviteten. For å tilrettelegge etter beste evne, og i større grad sikre ansattes fysiske helse, dekket Equinor kjøp av utstyr med inntil 3000 kr per ansatt.

Selv om selskapet har tatt grep for å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, uttaler en leder at de ergonomiske forholdene likevel ikke vil være tilsvarende som på kontoret: *“For å være helt ærlig på det, så er det ikke like bra normalt sett hjemme i forhold til det ergonomiske som det vil være på kontoret.”* - A2. Det er imidlertid en kompleks problemstilling, da arbeidsgiver ikke har adgang til den enkeltes hjem. En annen leder beskriver videre hvordan man vil være mer avhengig av at ansatte tar ansvar, og tilrettelegger for et forsvarlig arbeidsmiljø hjemme:

“Det blir alt for inngripende at selskapet sier hva ansatte kan ha hjemme av tepper og lignende. Vi kan jo ikke drive inspeksjon av hjem. Så her er det en balanse med hvilket medansvar den ansatte har, i forhold til å tilrettelegge for et sikkert hjem. Du har jo også problemstillinger som ventilasjon, luftkvalitet og lys, så det er en ganske kompleks situasjon.” - A1.

Sosialt og faglig fellesskap

En signifikant utfordring ved økt bruk av hjemmekontor er psykososialt arbeidsmiljø, nærmere bestemt det sosiale og faglige fellesskapet. Alle lederne vi snakket med uttrykte en særlig bekymring for ansattes mentale helse, samt usikkerheten rundt langtidseffektene av arbeidsformen: *“Den største risikoen jeg ser for meg [...], er de som vi snakket om som ikke har lyst til å jobbe hjemme. Hvordan påvirker det deres helse..., både kortsiktig og langsiktig.”* - A4. I et forsøk på å avdekke hvordan ansatte har det under hjemmekontor, er det tydelig at lederne opplever et behov for mer frekvent kontakt. *“Også korte samtaler, fordi du har ikke den kaffepraten eller du kan ikke gå forbi en pult å se om en person har det vanskelig eller smiler.”* - A4. Uten en opplevelse av verken kjemi eller stemning fra hjemmekontor, ser lederne på å opprette kontakt som eneste løsning, *“[...] så det har vi gjort veldig bevisst”* - A4.

Selv om bekymringen er stor, og både vilje og evne er til stede, eksisterer det imidlertid et forbedringspotensial for mer emosjonell intelligens hos lederne. *“Det vi nok prøver å gjøre, som jeg ikke tror vi lykkes godt nok med, er å ta flere temperaturmålinger. Det er lettere for meg også å ikke ta de pratene jeg ellers ville tatt, når vi sitter slik.”* - A2. I tråd med sitatet, og den gjengs tilbakemelding fra samtalene, er det klart at bortfallet av fysisk nærvær fra hjemmekontor har medført redusert sosial interaksjon. *“Jeg hadde kanskje håpet vi kunne vært litt mer sosiale, selv om vi sitter bak hver vår skjerm, på Teams.”* - B7. Det utspiller seg særlig i form av manglende spontane møter og uformell dialog ved arbeid hjemmefra.

Kommunikasjonen blant kolleger fremstår som mer disiplinert, hvor kontakten stort sett skyldes dialog om delte arbeidsoppgaver. Følgelig svekkes forbindelsen til kolleger med andre gjøremål i avdelingen.

“Det er klart at du har jo enda mindre kontakt med de du ikke jobber med innenfor arbeidsoppgavene nå, så kanskje selve avdelingsfølelsen blir mindre. Det er gjerne noen du mister helt kontakt med, som du ikke ser eller bare ikke har kontakt med det i hele tatt.” - B5.

Sitatet over fremhever hvordan fraværet av å møtes fysisk på kontoret i arbeidshverdagen kan gi en opplevelse av svekket avdelingsfølelse, da utformingen av hjemmekontor legger føringer for mer disiplinert kommunikasjon. En ytterligere betraktning til kommunikasjon og faglig fellesskap ved arbeid hjemmefra, er opplæring av nyansatte. I likhet med de fleste organisasjoner har også Equinor utarbeidet en håndbok for ansatte som kortfattet fremstiller selskapets kunnskap og læring gjennom historien. Imidlertid eksisterer det ofte kunnskap og viten som ikke lar seg forklare med ord, men må erfares i utøvelse av aktivitet. Opplæring av nyansatte viser til nettopp slik kompetanse, da disse som regel pares med rutinerte kolleger for å tilegne seg erfaringsbasert kunnskap som ikke nødvendigvis kan leses i en håndbok eller rutinebeskrivelse.

“[...], i en sånn opplæringssetting hvor du går fra et forretningsområde til et helt nytt, synes jeg definitivt det er mye mer krevende på hjemmekontor. Vanligvis ville man kanskje sittet ved siden av hverandre, da man er veldig nøye med å sette nye folk ved siden av de som jobber med det samme. Stiller man 200 spørsmål i løpet av en dag, så er det helt topp. Men nå er det sånn at man tar en økt der og en økt der. Hvis du legger på “information overload” på toppen av det, i tillegg til andre ting man skal gjøre, så

synes jeg det er ganske krevende. Definitivt en ulempe med å sitte på hjemmekontor versus å være på kontoret.” - B6.

Lettvintheten ved å spørre en kollega i en fysisk setting blir, ifølge uttalelsen, anstrengende ved hjemmekontor, som gjør opplæring krevende. Barrieren for å stille spørsmål gjelder ikke bare nyansatte, men også for rutinerne medarbeidere.

“I forhold til det å spørre om hjelp for eksempel, så er det jo lettere å henvende seg til folk du har truffet ansikt til ansikt og kjenner, enn noen du bare ser som et bilde på skjermen. Hvis man sitter på hjemmekontor over lang tid, så kan det å spørre om hjelp være en bøyg.” - B5.

Forumet for å stille spørsmål er gjerne i digitale møter, og for flere har møtevirksomheten vært en positiv opplevelse. Imidlertid peker enkelte på noen utfordringer ved dette, særlig i større forsamlinger.

“Det jeg synes vi kanskje ikke klarer å få like godt til som i en fysisk setting, er jo egentlig litt større møter som for eksempel avdelingsmøtet vårt. I avdelingsmøtet har 20 stykker, som alle sitter spredt på hver sin plass. Da vet du egentlig ikke hva de gjør sant, og jeg merker det egentlig litt på engasjementet [...]” - A2.

“I forhold til store møter, så kan det være litt mer utfordrende å sitte på hjemmekontor. Det er kanskje litt vanskeligere å få den gode kommunikasjonen eller det gode engasjementet, hvis man er veldig mange på et Teams-møte heller enn når man sitter samlet da.” - B5.

Sitatene over beskriver hvordan både en leder og en ansatt opplever mindre engasjement i større digitale møter, da det kan være vanskeligere å engasjere og involvere mange deltagere. I tillegg er det et valg å ha på videokamera, og det kan dermed være vanskelig å vite hvorvidt andre egentlig følger med. Som følge av dette synes flere at både engasjementet og spontanitet reduseres ved digitale møter. *“I tillegg er det kanskje ikke så lett å være spontan, da du gjerne har mikrofonen av, samt at du ser ikke andres reaksjon [...]” - B5.*

En ytterligere konsekvens av redusert spontanitet, er frafallet av kreativitet: *“[...] som kunnskapsbedrift og arbeidsplass så synes jeg på en måte den uformelle praten lider mest. I tillegg til det med å være kreativ og at de digitale møtene blir veldig disiplinert.” - B3.* Innovasjon og kreative løsninger oppstår ofte gjennom spontane og uformelle samtaler, hvor

ansatte kan spille på hverandres idéer. I ytterste konsekvens kan hjemmekontorets utforming sterkt påvirke selskapets innovative evne. Imidlertid deler ikke alle opplevelsen av svekket kreativitet fra digitale møter: *“Jeg tror ikke at vi går glipp av noen gode idéer eller forbedringer ved hjemmekontor, det tror jeg ikke.”* - B5.

5.3.3 Flexible Work

Empiriske effekter av hjemmekontorets bruk på et styringssystem og måten organisasjoner arbeider fremover, er fortsatt i støpeskjeen. Erfaringer fra hjemmekontor har gitt åpenbaringer for en verden av nye muligheter, samtidig tvunget fram svakheter og forbedringspotensial ved måten organisasjoner arbeider. Variasjonen av opplevelser fra intervjuene viser spekteret av mulighetsrommet og utfordringer, men i sum handler det nå om å trekke læring fra situasjonen for å være konkurransedyktig i fremtiden.

Mye peker i retning av å kapitalisere på tiden med hjemmekontor, og således endre måten det arbeides fremover, også for Equinor. I skrivende stund utarbeider selskapet en strategi, kalt *Flexible Work*, som er *“en plan på hvordan kan vi bruke de digitale/virtuelle hjelpemiddelene våre på alt vi gjør, til å løse ting på en bedre måte.”* - A1. Strategien ble *“godkjent av konsernledelsen tidligere i høst, i september”*, og er i utgangspunktet mye bredere enn kun bruk av hjemmekontor. Den omfatter blant annet teknologiske hjelpemidler som HoloLens og GoPro-kamera, men arbeidsformen er fortsatt en vesentlig del av strategien da det tilstrebes å oppnå en balansert tilnærming av ansattes arbeidsplass.

“Før COVID hadde vi nok definitiv overvekt av jobb fra kontoret og selvsagt en del reising. I tillegg hadde vi sporadisk hjemmekontor ved behov. Dersom man skulle et eller annet, eksempelvis til lege eller tannlege, da hadde man fleksibilitet og tilpasset det. [...] Det som vi ser nå er jo at “Move to Cloud” og Internett ligger til grunn for andre applikasjoner, og er en reise vi allerede har hatt. Vi har fått prøvd de digitale hjelpemidlene, for eksempel har vi implementert Microsoft Office 365. Alle disse tingene har muliggjort at vi kan jobbe på en helt annen måte, og så fikk vi jo erfare det i COVID-perioden og virkelig kjent på at dette går bra! Det som er føringen nå, er at vi ønsker en mer balansert tilnærming og vi ønsker en kombinert modell; der man både møtes fysisk, men også i større grad bruker hjemmekontor eller jobber utenfor Equinor sine lokaler.” - A1.

Bakgrunn for en balansert tilnærming er å gi ansatte en fleksibel arbeidsordning, hvor den enkelte har mulighet til å styre arbeidssted. *“Det at vi har ting på flere flater, gjør det egentlig mulig å jobbe fra hvor som helst.”* - A1. Det innebærer at jobben kan utføres fra hytten eller i bilen på parkeringsplassen til barnehagen. Større frihet til å velge arbeidssted utelukker på ingen måte kontoret som et alternativ.

“Vi ønsker jo at folk skal møte på kontoret noen dager. Da tenker jeg, hvis du er på kontoret en dag i uka så er det 25 % sjanse for at du treffer de andre. Hvis du er på kontoret to dager i uka, så er det 75 % sjanse eller noe sånt at du treffer de andre. Er du tre dager i uka så er det 100 % sjanse for at du møter de andre minst én gang, og er du fire ganger i uka er det 100 % sjanse for at du møter de andre minst tre dager.”
- A1.

Fleksibilitet har ulik verdi, og det er ikke slik at én ordning passer alle yrkesaktive. I likhet med tradisjonelt kontorlandskap, ser også flere på hjemmekontor som en optimal arbeidsordning. Faktorer som iverksetter og styrer atferden til ansatte er av den grunn også til stede ved arbeid hjemmefra, og ledere i Equinor opplever dermed ingen endring i ansattes leveranser. *“Ja, igjen, så tror jeg det er veldig individuelt. Jeg syns ikke jeg ser at leveransene er noe dårligere enn det det har vært, det syns jeg ikke.”* - A2. I tråd med sitatet, er individualitet et stikkord i Equinor. Hybridmodellen er ment å tilfredsstille flere ved å legge til rette for individuell tilpasning. Alle vil ha en plass på kontoret, men hjemmekontor vil være frivillig. Samtidig krever det også god kommunikasjon og enighet mellom ulike avdelinger. *“Ønsker du å jobbe hjemmefra så oppfordrer vi til at man i teamet diskuterer hva slags balanse som fungerer for seg.”* - A1.

Selv om lederne vi snakket med i utgangspunktet var positive til fleksibiliteten og den individuelle tilpasningen det medførte, beskrives fortsatt sosiale interaksjoner på kontoret som viktige. Inntrykket vårt var derfor en forbeholdenhet til utstrakt bruk av hjemmekontor, som kan illustreres med følgende uttalelse:

“Dette er litt spekulasjon, men jeg tror nok det er noen som kanskje kan miste et gir hvis de blir sittende for lenge hjemme. Det å ha folk rundt seg er motiverende i seg selv, og det gir en felles guts. [...] Og så er det noen som er veldig selvmotivert, som kunne ha arbeidet fra hvor som helst..., de kunne ha jobbet fra månen og det hadde gått like bra. Noen har en indre motivasjon, som ikke trenger folk rundt seg, og kunne

ha jobbet individuelt. [...] Jeg er jo litt redd for at noen i den kategorien som ikke er fullt så selvmotiverte, vil velge å være hjemme hvis de kan få valget over tid. Jeg tror det sosiale presset ved å være på jobb er ganske sunt for de fleste.” - A2.

DEL V: DISKUSJON OG KONKLUSJON

6. Diskusjon

Studiens formål er å undersøke lederes implementering og ansattes tolkning av styringsmodellen *Beyond Budgeting*, med hjemmekontor som det nye hovedkontor. Primærhensikten har vært å fokusere på deres forståelse av systemets kapasitet, muligheter og utfordringer under slike arbeidsvilkår. Vi har sett på hvilke effekter som oppstår i forbindelse med hjemmekontor. I tillegg har vi studert hvordan styringssystemet i selskapet kan påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor. I dette kapitlet vil vi drøfte sentrale funn fra analysen for å besvare forskningsspørsmålene.

6.1 Opplevde effekter av hjemmekontor

Eksisterende litteratur er ikke konsistent om effektene av hjemmekontor, enten det gjelder for individet eller for organisasjonen (Knudsen, Iden, & Ulfsten, 2020). Delte meninger om arbeidsformen viser seg også å være gjeldende i Equinor. Derimot ser vi noen forventede fordeler og utfordringer fra tidligere litteratur. Vi vil dermed drøfte sentrale funn fra vårt empiriske datamateriale mot eksisterende forskning.

6.1.1 Effektivitet og produktivitet

En effekt fra hjemmekontor som fremgår av analysen, er opplevelsen av mer tid i hverdagen. Det kan forklares av at arbeidsformen verken strukturer eller organiserer ansattes daglige rutiner (Müller & Niessen, 2019). I likhet med Chung og van der Lippe (2020), ser vi hvordan familieforpliktelser enkelt kan kombineres med jobb. Større tilstedeværelse fremstilles som utelukkende positivt, særlig for ansatte i småbarnsfasen. Til forskjell fra Müller og Niessen (2019), viser vår studie også til en opplevelse av mer struktur fra hjemmekontor. Det har vokst frem et uttrykk i selskapet; å sitte fra møte til møte. I hovedsak ser arbeidshverdagen ut til å bestå av digitale møter, og flere oppfatter dem som mer effektive. En mulig årsak til dette er fravær av uformelle og spontane samtaler (Kurland & Egan, 1999), som gjerne har preget møtevirksomheten tidligere. Møtene holdes nå til agendaen, og blir i enkelte tilfeller kortere.

Funn fra analysen viser også hvordan enkelte finner det enklere å konsentrere seg om arbeidsoppgaver fra hjemmekontor, som også gir dem en opplevelse av økt produktivitet. En mulig forklaring er at kontorlandskapet kan være en forstyrrende faktor i arbeidshverdagen, hvor hjemmekontorets utforming i større grad tilbyr stillere omgivelser (Peters, Tijdens, &

Wetzels, 2004). Equinor har lenge hatt åpne kontorlandskap for å stimulere til enkel og mer frekvent interaksjon mellom kolleger. Sammenfallende med litteraturen kan kontakten nå reduseres etter egne preferanser, siden arbeidet utføres utenfor kontoret (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Imidlertid viser også analysen av vårt empiriske datamateriale til klare forskjeller i foretrukket arbeidsted, som diskuteres mer i detalj under *tilrettelegging*. Det kan se ut til at preferanser av arbeidssted ligger til grunn for opplevelsen av økt produktivitet, og farges trolig av ansattes personlighet. Enkelte har mer behov for sosial interaksjon i arbeidshverdagen, enn andre.

6.1.2 Teams og digitale verktøy

Overgangen til å kun kommunisere via digitale verktøy i arbeidshverdagen antok vi ville være krevende, grunnet egenverdien av å snakke ansikt til ansikt. Funn i studien viser at de fleste synes digital samhandling fungerer bra på mange områder. I hovedsak benytter selskapet plattformen Teams, til både kommunikasjon og informasjonsdeling. Flere hevder tilpasningen til hjemmekontor kan ha vært enklere, fordi selskapet startet implementering av Teams før utbruddet av COVID-19. Det fremkommer likevel hvordan omstillingen har medført en bratt læringskurve og digital utvikling, som normalt ville tatt selskapet flere år. Et interessant funn er hvordan ledelsen beskriver at selskapet har fått testet ut og erfart hjemmekontor som arbeidsform. Det kan gi muligheter for fremtiden, også etter pandemien, som diskuteres mer i detalj under *Flexible Work*.

Selv om selskapet i hovedsak benytter plattformen Teams, viser funn fra studien at enkelte har tatt i bruk andre digitale verktøy for å kommunisere internt, eksempelvis Skype og e-post. En leder forteller hvordan Skype skal fases ut og at e-post kun skal anvendes til eksterne formål. Selskapet er dermed på vei mot implementering av én intern samhandlingsplattform; Teams. En mulig årsak til dette er lavere effektivitet ved bruk av overlappende verktøy (Knudsen, Iden, & Ulfsten, 2020). Imidlertid tar utfasing tid, og for enkelte er det mer krevende å akseptere en overgang til nye verktøy. Selv om alt samles på én digital plattform, kan informasjonsdeling by på utfordringer. Funn fra analysen viser hvordan enkelte opplever det utfordrende å finne nødvendig og relevant informasjon, mens andre frykter datamengden skjuler viktige kunngjøringer.

6.1.3 Tilrettelegging

I forkant av intervjuene forventet vi varierende arbeidsvilkår hos den enkelte ansatte. Begrunnelsen for dette fremgår fra arbeidsmiljøloven, hvor kapittel 2, 3 (med unntak av §3-1) og 4 ikke omfattes av arbeid adskilt fra arbeidsgiver (Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem, 2002, §3). Regelverket er med andre ord ikke tilpasset utstrakt bruk av hjemmekontor. Det er dermed interessant å se på hvordan arbeidsformen tilrettelegges i selskapet, og hvor avgjørende korrekt utstyr er for utførelsen av arbeidsoppgaver. Våre funn viser at ansatte opplever store kvalitetsforskjeller relatert til egne omgivelser. Kun én respondent forteller om et eget kontor, men har det ikke tilgjengelig hver dag ettersom andre i husholdningen også benytter seg av rommet. I hovedsak arbeider de fleste fra fellesområder, som stue og kjøkken, hvor arbeidsvilkårene knapt beskrives som optimale.

Videre viser funn fra analysen at ansatte vurderer korrekt utstyr som helt avgjørende for å innfri forpliktelser til arbeidsgiver på en effektiv og god måte. Noe av forklaringen er trolig farget av hvordan omgivelsene svekker fysisk helse i forbindelse med arbeid fra fellesområder (Ellison, 2012), mens andre forklaringer kan tilskrives overgangen fra to store skjermer til kun én bærbar datamaskin. Ansvar for å ivareta et godt inneklima fra hjemmekontor er i stor grad opp til hver enkelt, da Equinor ikke har tilgang uten at det er inngått særskilt avtale (Arbeidstilsynet, 2020). Likevel fremgår det fra intervjuene at myndighetene har innført et skattefritak grunnet situasjonen, som gjør selskapet i stand til å stimulere til anskaffelse av utstyr. Alle ser det som positivt at Equinor dekker kjøp med inntil 3000 kr, og mange viser fornøyd frem sine nyeste innkjøp.

I tillegg representerer datasikkerhet en utfordring fra hjemmekontor, ettersom dataangrep er reelt, progressivt og i akselererende utvikling (NOU 2020: 6, 2020). Funn fra analysen viser at det jobbes systematisk med datasikre løsninger gjennom utvidelse av selskapets VPN-kapasitet, og IT-avdelingen applauderes av samtlige for fremragende arbeid. Samtidig peker flere på sikkerhetskulturen i Equinor, og betydning av å bevisstgjøre ansatte for sikker nettatferd. Flere beskriver det generelt enklere å spørre en kollega i umiddelbar nærhet om hjelp. Med økende avstand kan det dermed tenkes at flere trykker på ukjente lenker, fremfor å rådføre seg med kolleger.

6.1.4 Sosialt og faglig fellesskap

Fra analysen av vårt empiriske datamateriale ser vi hvordan bruken av hjemmekontor fører med seg utfordringer i forbindelse med sosialt og faglig fellesskap. Kommunikasjon ansikt til ansikt er erstattet med interaksjon via telefonsamtaler og videomøter. Flere respondenter uttrykker et sterkt savn etter uformell og spontan dialog fra hjemmekontor, og enkelte forklarer hvordan dette har gitt en følelse av isolasjon. En mulig forklaring til slike følelser er at arbeidsplassen utvider menneskers sosiale relasjoner, og mangelen på sosial støtte fra hjemmekontor kan føre til opplevd ensomhet (Mann & Holdsworth, 2003). Det gir grunnlag for å tro at mange ansatte har sitt sosiale nettverk på arbeidsplassen. Er det tilfelle, vil disse i større grad oppleve sosial isolasjon fra hjemmekontor. Ledelsen i Equinor fremstår særlig bekymret for ansattes mentale helse og følelse av ensomhet, ettersom de er opptatt av å være tettere på gjennom mer frekvent kommunikasjon. Ifølge Kirkman et al. (2002) kan regelmessig dialog bidra til å redusere følelsen av opplevd isolasjon.

Videre påpeker flere ansatte at videomøter med mange deltakere oppleves utfordrende. En leder forteller hvordan engasjementet reduseres når man ikke ser hverandre fysisk, og det er usikkert om alle følger med. I tillegg hevder enkelte at kreativiteten faller bort, som kan begrunnes i hvordan innovasjon og kreative løsninger ofte oppstår gjennom spontane samtaler (Kaushik & Guleria, 2020). Relatert til fravær av uformelle samtaler, er et interessant funn i studien hvordan ansatte opplever å ha mest kontakt med kolleger de deler arbeidsoppgaver med. En konsekvens er dermed liten til ingen kontakt med resterende kolleger, som gir enkelte en opplevelse av redusert avdelingsfølelse. Til tross for frekvent virtuell kontakt innad i teamet og ved avdelingsmøter, virker det likevel som mange savner uformell og spontan interaksjon som oppstår på kontoret. Våre funn kan her støtte tidligere forskning, som viser at ingen teknologi kan erstatte opplevelsen av å arbeide sammen i en fysisk setting (Shapiro et al., 2002).

6.1.5 Flexible Work

Intervjuene viser hvordan effektene av hjemmekontor byr på muligheter og utfordringer i Equinor. Det er tydelig at selskapet søker å trekke læring av erfaringer fra arbeidsformen, for å være konkurransedyktig i fremtiden. Det utspiller seg i etablering av en strategi, kalt *Flexible Work*. Strategien innebærer blant annet implementering av en hybridmodell, altså en kombinasjon av arbeid hjemme og fra kontoret. Tanken bak en balansert tilnærming er

tilpasning til individet, da det er individuelle forskjeller i foretrukket arbeidssted. Funn fra analysen viser at noen trives best uten forstyrrelser fra hjemmekontor, mens andre har større behov for sosiale interaksjoner som oppstår på kontoret.

Et interessant funn i analysen, er hvordan en leder er skeptisk til fremtidig bruk av hjemmekontor. Lederen beskriver varierende motivasjon hos ansatte under slike arbeidsvilkår, da det å ha folk rundt er motiverende i seg selv. Det stilles derfor spørsmål til hvorvidt mindre selvmotiverte ansatte vil arbeide hjemme, dersom de selv får bestemme. Et syn på at underordnede er lite selvgående fra hjemmekontor, er i tråd med Teori X. Ifølge McGregor (1960), må da ansattes atferd i større grad kontrolleres. Ledere kan ikke observere atferd tilsvarende fra hjemmekontor, og det kan dermed tenkes at de frykter å miste kontroll over mindre selvmotiverte ansatte. Til kontrast, vil en antakelse om at underordnede har evne til å lede seg selv sammenfalle med Teori Y. Imidlertid viser funn fra analysen hvordan den enkelte ikke har full frihet til å velge arbeidssted, da teamet som helhet må avtale hva som fungerer best.

6.2 Styringssystemet og hjemmekontor

I diskusjon av studiens implikasjoner, returnerer vi til vårt første forskningsspørsmål: Hvordan kan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor? For å kunne besvare forskningsspørsmålet tar vi hensyn til at styringsverktøyene ikke praktiseres i vakuum, og ser dermed på styringssystemet som en helhetlig modell (Chenhall, 2003; Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Malmi & Brown, 2008). I det følgende drøftes vårt empiriske datamateriale med tidligere litteratur, for å vurdere hvordan styringssystemet og hjemmekontor påvirker hverandre.

6.2.1 Kulturell styring – Hjemmekontorets akilleshæl?

Fra litteraturgjennomgangen fremkom kulturell styring som et sentralt styringsverktøy, da det er rettleidende for resterende styringsmekanismer (Malmi & Brown, 2008). Fundamentalt i Beyond Budgeting er sterke verdier som er felles for organisasjonen, som bidrar til å gi veiledning og retning i ulike beslutningssituasjoner (Bogsnes, 2016). Gjennom intervjuene avdekket vi en sterk organisasjonskultur i Equinor, men med usikkerhet tilknyttet håndtering av fremtidig utvikling dersom bruk av hjemmekontor vedvarer. Så, hvordan kan

hjemmekontorets utforming påvirke kulturell styring i selskapet? Og, hva har det å si at selskapet styrer etter Beyond Budgeting?

Fra teorien så vi flere ulike definisjoner av organisasjonskultur. Selv med ulik språkdrakt, forenes meningsinnholdet rundt felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011). Equinor ser ut til å ha opprettholdt disse elementene svært godt fra hjemmekontor. Ledere og ansatte beskriver organisasjonskulturen som preget av åpenhet, samarbeid, respekt og transparens. Fokus på sosial kontakt og høy grad av samhandling kan ha vært utslagsgivende for opplevd kultur fra hjemmekontor. I denne sammenheng ser vi hvordan utvikling innen teknologi tilrettelegger for ivaretagelse av kulturell styring fra hjemmekontor. Samtidig er det flere ansatte med høy ansiennitet, slik at verdiene fremstår godt innarbeidet i selskapet. Til forskjell fra Kurland og Bailey (1999), som hevder det kan være krevende å overføre kulturen til ansatte på hjemmekontor, virker det som Equinor har klart å ta med seg kulturen hjem.

Tidsperspektivet er trolig også avgjørende for hvorvidt det er rimelig å forutsette en endring i forbindelse med kulturell styring i Equinor. Selskapet har anvendt hjemmekontor som det nye hovedkontor siden 12. mars 2020, altså en relativ kort tidsperiode. Fra litteraturen fremkommer det at kultur utvikles over tid når kolleger og omgivelser samhandler (Bang, 2011). I tillegg medfører en virtuell arbeidsform endringer i organisasjoners kommunikasjonsmønster (Harrington & Santiago, 2006). Det er dermed vanskelig å se for seg at kulturen i Equinor *ikke* utvikles fra hjemmekontor.

Et interessant funn i studien, og som er viet lite oppmerksomhet i litteraturen, er spørsmål rundt langtidseffektene av hjemmekontor på organisasjonskultur. Utgangspunktet for et styringssystem basert på Beyond Budgeting er hvordan verdiene gir veiledning og retning til ulike beslutningssituasjoner (Bogsnes, 2016). Styringsfilosofien fremstår dermed som et kollektivt fellesskap bygget på sterke verdier. Ved å utelukkende arbeide adskilt fra arbeidsgiver, ser Equinor utfordringer med å kontrollere fremtidig kultur og sikre at den blir slik de ønsker. De tror derfor det er viktig å finne en riktig balanse.

Selv om langtidseffektene av hjemmekontor på organisasjonskultur er uklare, peker flere studier på hvordan fysisk separasjon mellom organisasjoners medlemmer kan gi en opplevelse av sosial og profesjonell isolasjon (Mann & Holdsworth, 2003; Sewell & Taskin, 2015; Kurland & Egan, 1999). Funn fra vår studie kan her støtte tidligere studier. Gjennom samtlige

intervjuer fremkom det hvordan virtuell kommunikasjon ikke klarer å være en tilsvarende arena for mikrointeraksjoner med kolleger, som understreker hvor utbredt oppfatningen er. Kommunikasjonen beskrives som mer disiplinert og formell, sammenfallende med litteraturen. Studien viser innflytelsen hjemmekontor har når jobben omtales som individers identitet. I denne sammenheng ser vi hvordan digitale verktøy ikke klarer å være et substitutt for fysisk tilstedeværelse. Fremfor å utvide menneskers sosiale relasjoner (Mann & Holdsworth, 2003), virker det som hjemmekontoret fasiliterer til mer konsentrert nettverk og dermed kan gi en opplevelse av sosial isolasjon.

Vi har også avdekket hvordan begrenset kollegium ses som en barriere for videre karriereutvikling. Gjennom intervjuene fremkom det at Equinor akkurat har hatt en ny runde med stillingsutlysninger. Selv om annonseringen representerer nye muligheter, er opplevelsen at man ikke får kapitalisert på relasjoner fra hjemmekontor. Igjen ser vi hvordan teknologi ikke tilfredsstillter alle behov hos ansatte, hvor det uformelle som oppstår på arbeidsplassen fremstår utslagsgivende for læring og utvikling (Cooper & Kurland, 2002). I så måte kan hjemmekontor gi en opplevelse av profesjonell isolasjon.

Basert på diskusjonen er kulturell styring et sentralt styringsverktøy (Malmi & Brown, 2008). For et styringssystem basert på Beyond Budgeting fremkommer det nærmest som en marionett til resterende styringsmekanismer. Sterke verdier gir her veiledning og retning til ulike beslutningssituasjoner (Bogsnes, 2016), som danner et kollektivt selskap. I et bredt perspektiv kan det tenkes at det uformelle blant kolleger i stor grad styrer selskapets formelle aktiviteter. Funn fra studien viser uendret opplevelse av organisasjonskultur i Equinor fra hjemmekontor, hvor fokus på sosial kontakt og høy grad av samhandling kan ha vært utslagsgivende. Utvikling innen teknologi tilrettelegger i denne sammenheng for ivaretagelse av kultur, samtidig som teknologien på annet vis ikke tilfredsstillter alle behov hos ansatte. Basert på våre funn, og tidligere studier, kan en følelse av isolasjon og fravær av uformell kommunikasjon mellom kolleger føre til endringer i organisasjonskulturen (Harrington & Santiago, 2006). I den grad dette er tilfelle påvirkes kulturell styring av hjemmekontor, og kan dermed representere et fremtidig sårt punkt for Equinor.

6.2.2 Økonomisk- og administrativ styring – Tillitsbehov, men er kontrollen gitt?

Foruten kulturell styring, inkluderer et styringssystem også økonomisk- og administrativ styring (Malmi & Brown, 2008). For et styringssystem basert på Beyond Budgeting er tillit og selvregulering sentrale elementer i både lederskapet og styringsprosessene (Bogsnes, 2016). Fra litteraturgjennomgangen fremkom det at manglende fysisk tilstedeværelse fra hjemmekontor medfører et større behov for autonomi og tillit mellom ledere og underordnede (Staples, 1997). I denne sammenheng kan styringsfilosofien fremstå som egnet for arbeid adskilt fra arbeidsgiver. Imidlertid er kontrollbehovet i Beyond Budgeting uklart, hvor tilliten i modellen bevisst eller ubevisst kan misbrukes. Det er derfor interessant å undersøke om styringsfilosofien er kompatibel med hjemmekontorets utforming, og hvordan arbeidsformen kan påvirke lederskapet og styringsprosessene.

Fra teorien så vi hvordan hjemmekontor introduserer et sterkt behov for tillit, siden arbeidsformen kan skape usikkerhet og spenning blant kolleger (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Kontrollering av atferd kan ikke overvåkes gjennom fysisk observasjon, og må i større grad bero på tillit. Fra intervjuene fremkom det hvordan økonomisk styring i Equinor oppleves uendret fra hjemmekontor. Ledere og ansatte beskriver arbeidsprosessene som “business as usual”, med unntak av at møter nå foregår digitalt. Planlegging er fortsatt en inkluderende prosess, hvor ansvar fordeles gjennom utarbeidede aksjonsplaner. Oppfølging av aksjonsplaner er tilsvarende som før, da selskapets datasystem tillater måling av fremdrift. I tillegg ser vi hvordan det fokuseres på å gi anerkjennelse digitalt, når dette ikke lenger kan finne sted på kontoret.

Funn fra analysen viser hvordan ansatte gis frihet til å handle, uavhengig om det arbeides hjemme eller fra kontoret. Det å gi ansatte frihet til å handle fremstår helt sentralt fra hjemmekontor, og sammenfaller med lederskapsprinsippene i Beyond Budgeting (BBRT, 2016). Høy grad av tillit og autonomi foreligger allerede i styringsmodellen til Equinor, som trolig har vært utslagsgivende for uendret opplevelse av arbeidsprosesser fra hjemmekontor. Til forskjell fra van der Lippe og Lippényi (2019), som viser hvordan arbeidsformen reduserer vertikal og horisontal kontroll, kan styringsfilosofien se ut til å ivareta kontroll gjennom at den gir ansatte tillit og autonomi.

Et interessant funn i studien, og som er viet lite oppmerksomhet i litteraturen, er spørsmål rundt kontrollbehovet under Beyond Budgeting. Grunnleggende sett handler prinsippene i

styringsfilosofien om å skape konsistens mellom hva som *predikeres* i form av lederskap, og hva som *praktiseres* gjennom styring (Bogsnes, 2016). Tidligere i diskusjonen så vi hvordan arbeidsprosessene fra hjemmekontor gjenspeilte tillit og autonomi. Imidlertid har vi gjennom intervjuene også avdekket at ledere i stor grad opplever et større behov for tettere oppfølging av leveranser fra hjemmekontor. Kan arbeidsformen dermed tenkes å skape motsigelser til hva Equinor sier, og hva som praktiseres?

Selv om kontrollbehovet under Beyond Budgeting fremstilles som uklart i litteraturen, peker Chenhall (2003) på hvordan konkurranseutsatte virksomheter vil ta i bruk finansielle styringsverktøy for å stramme inn kontrollen. Equinor operer allerede i dynamiske omgivelser, og i tråd med litteraturen kan introduksjon av hjemmekontor tenkes å tilføre situasjonen ytterligere usikkerhet. Dersom omgivelsene oppleves mer krevende, kan oppfølging og kontroll over finansielle resultater i større grad bli viktig for å sikre at selskapet beveger seg i ønsket retning. I så måte kan det være et mindre behov for å kontrollere atferd fra hjemmekontor. Studien viser hvordan manglende fysisk observasjon medfører at både innsats og utførelse av arbeidsoppgaver, er av mindre betydning. Ledere beskriver et fokus på tettere oppfølging av leveranser i selskapets Performance Framework, som kan fremstå kontrollerende. Vi får dermed inntrykk av at prestasjonsevalueringer hovedsakelig baseres på måling *av* leveranser, og i mindre grad *hvordan* det leveres. Imidlertid viser funn fra analysen at ansatte ikke føler seg mer kontrollert fra hjemmekontor.

Oppsummert ser vi en uendret opplevelse av selskapets økonomiske styring under hjemmekontor, hvor høy grad av tillit og autonomi i styringsmodellen trolig har vært utslagsgivende. Gjengs tilbakemelding er “business as usual”. Imidlertid er kontrollbehovet under Beyond Budgeting uklart. Funn fra studien viser hvordan fravær av tilstedeværelse gir ledelsen et behov for å være tettere på ansatte i oppfølging av leveranser. I et bredere perspektiv kan det tenkes at lederes tettere oppfølging av leveranser gir ansatte en opplevelse av å bli detaljstyrt og kontrollert. I den grad dette er tilfelle påvirkes administrativ styring av hjemmekontor, og kan således skape motsigelser til hva Equinor sier og hva som praktiseres. Imidlertid viser studien at ansatte ikke føler seg mer kontrollert fra hjemmekontor.

7. Konklusjon

I masteravhandlingens siste kapittel vil vi fremlegge vår konklusjon av studiens todelte forskningsspørsmål, før vi til slutt presenterer refleksjoner rundt videre forskning.

7.1 Konkluderende betraktninger

Studiens formål har vært å undersøke lederes implementering og ansattes tolkning av styringsmodellen *Beyond Budgeting*, med hjemmekontor som det nye hovedkontor. Primærhensikten med oppgaven har ikke vært å peke på en normativ vurdering av ansattes tolkninger og lederes implementering av styringssystemet under hjemmekontor, men å fokusere på deres forståelse av systemets kapasitet, muligheter og utfordringer under slike arbeidsvilkår.

For å besvare studiens formål har vi først undersøkt: *Hvordan kan et styringssystem, basert på Beyond Budgeting, påvirkes av og selv endre bruken av hjemmekontor?*

Gjennom å knytte vår empiri fra intervjuene med tidligere litteratur, viser studien at enkelte kontroldimensjoner i rammeverket i større grad kan påvirkes av hjemmekontor enn andre. Funn viser en sterk organisasjonskultur i Equinor, men med usikkerhet knyttet til håndtering av fremtidig utvikling dersom bruk av hjemmekontor vedvarer. Kultur utvikles i samhandling med kolleger og omgivelsene, over tid. Hjemmekontor som arbeidsform endrer derimot kommunikasjonsmønsteret i organisasjoner, slik at det er vanskelig å se for seg at kulturen i Equinor *ikke* utvikles under slike arbeidsvilkår. Et utvilsomt funn i studien, er hvordan kommunikasjon mellom kolleger oppleves som mer formell og rigid. Det å snakke ansikt til ansikt har en egenverdi, derav klarer ikke teknologi være et substitutt i alle situasjoner. Det uformelle som oppstår på arbeidsplassen fremstår utslagsgivende for et utvidet sosialt nettverk, læring og utvikling. Når arbeidsformen ikke klarer å være en tilsvarende arena for mikrointeraksjoner i hverdagen, viser funn til en opplevelse av sosial og profesjonell isolasjon. I tråd med litteraturen kan det føre til kulturendringer i Equinor, som er av betydning i et styringssystem hvor det uformelle blant kolleger i stor grad kan sies å styre selskapets formelle aktiviteter.

Videre så vi hvordan tillit og selvregulering allerede er integrerte aspekter i et styringssystem basert på *Beyond Budgeting*. Funn viser at ansatte gis frihet til å handle, uavhengig om det

arbeides hjemme eller fra kontoret. Arbeidsprosessene i Equinor beskrives som “business as usual”, med unntak av heldigitale møter. Når kontrollering av atferd i større grad må bero på tillit grunnet manglende fysisk observasjon fra hjemmekontor, ser styringsfilosofien ut til å ivareta tilsyn gjennom tiltro og autonomi. Imidlertid avdekket studien også hvordan manglende fysisk observasjon medfører at både innsats og utførelse av arbeidsoppgaver, er av mindre betydning. Ledere fremstiller et større behov for tettere oppfølging av leveranser fra hjemmekontor. I et bredere perspektiv kan det tenkes å gi ansatte en opplevelse av å bli detaljstyrt og kontrollert. Likevel viser studien at ansatte ikke føler seg mer kontrollert fra hjemmekontor.

Deretter har vi studert: *Hvilke effekter oppstår i forbindelse med bruk av hjemmekontor?*

Fra studien fremgår både positive oppdagelser og særlige utfordringer ved bruk av hjemmekontor. Effektivitet, produktivitet, digitale verktøy, tilrettelegging, sosialt og faglig fellesskap, samt Flexible Work illustrerer hvilke effekter som oppstår under slike arbeidsvilkår. Funn viser hvordan hjemmekontor gir flere en opplevelse av mer frihet og fleksibilitet i hverdagen. Det å enklere kunne kombinere familieforpliktelser med jobb, blir trukket frem som særlig positivt. Videre viser studien at ansatte opplever store kvalitetsforskjeller relatert til egen arbeidsplass. Korrekt utstyr anses som avgjørende for utførelsen av arbeidsoppgaver fra hjemmekontor. Det fremgår som nødvendig for å kunne arbeide på en effektiv og god måte, men også for å ivareta ansattes fysiske helse.

Studien avdekket også hvordan digitale verktøy muliggjør arbeid fra hjemmekontor. Equinor benytter i hovedsak én felles plattform, Teams, for å tilrettelegge for effektiv kommunikasjon og samhandling blant kolleger. Selv om flere opplever det utfordrende å finne relevant og nødvendig informasjon, viser studien at de fleste synes digital samhandling fungerer bra på mange områder. På et overordnet nivå ser vi positive opplevelser tilknyttet digitale møter, da de fremstår mer effektive og kortere grunnet fravær av spontan dialog. Imidlertid finner vi utfordringer relatert til manglende uformell kommunikasjon fra hjemmekontor. Til tross for frekvent virtuell kontakt, savner ansatte sosiale interaksjoner som oppstår på kontoret. I tråd med litteraturen kan det her tenkes at ingen teknologi erstatter opplevelsen av å fysisk arbeide sammen. Til slutt viser studien hvordan Equinor tenker å kapitalisere og trekke læring fra tiden med hjemmekontor, gjennom implementering av en hybridmodell. Ansatte gis her frihet til å velge arbeidsplass, enten det er hjemme eller på kontoret. En balansert tilnærming skal gi tilpasning til individet, ettersom det er individuelle forskjeller i foretrukket arbeidssted.

7.2 Refleksjoner rundt videre forskning

I studien har vi undersøkt et nytt område og gjort funn av interesse, men grunnet tids- og ressursbegrensninger er det funn vi ikke har hatt anledning til å undersøke nærmere. Siden utvalget vårt ikke er stort nok til å kunne generalisere i vid forstand, er studien hovedsakelig ment å gi grunnlag for videre forskning.

Vår masteravhandling har kun studert lederes implementering og ansattes tolkning av en styringsmodell basert på Beyond Budgeting, i ett selskap som tar i bruk hjemmekontor. Det kan derfor være interessant å studere flere selskaper, for å skape et bredere perspektiv av hvordan styringsmodellen implementeres og tolkes under slike arbeidsvilkår. Bruk av kvantitativ forskningsmetode kan her gi grunnlag for mer teoretiske og generaliserende betraktninger. En annen mulighet er å se nærmere på flere bransjer. Her kunne det vært lærerikt å undersøke om ulike bransjer benytter varierende tilnærminger, og hvorvidt bedrifters størrelse er av betydning for implementering og tolkning.

Studien har i tillegg en forholdsvis bred innfallsvinkel, hvor vi har studert Equinor med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Selv om studien undersøker samtlige kontrolldimensjoner, finner vi kultur som rettleiende for resterende styringsmekanismer i Equinor. Det kunne derfor vært interessant å dypere studere hver enkelt kontrolldimensjon, særlig kulturell styring. En dypere forståelse kan gi ny og rikere innsikt, som ikke fremgår i denne studien.

Videre eksisterer det i dag begrenset forskning på langtidseffekter av hjemmekontor. Grunnet studiens omfang, består primærdata av ett intervju med hver respondent og gjenspeiler derfor kun erfaringer og opplevelser på intervjuetidspunktet. Vi ser derfor et behov for mer longitudinelle studier som kan undersøke langsiktige effekter av hjemmekontor. Fremtidig forskning kan for eksempel studere hvorvidt ledere beholder tillit til sine ansatte og opprettholder en høy grad av frihet og fleksibilitet fra hjemmekontor, eller om detaljstyring av ansatte blir mer fremtredende over tid.

Til slutt er det spennende å se hvordan implementering og tolkning av en styringsmodell basert på Beyond Budgeting, er i ulike kulturer. Den norske arbeidsmodellen kjennetegnes i stor grad av tillit og samarbeid, men det gjenspeiler ikke nødvendigvis resten av verden. Kulturforskjeller i Equinor fikk vi indikasjoner på gjennom intervjuene, men vi har ikke utforsket dette videre. Selskapet har virksomhet over hele verden, følgelig er styringsfilosofien

innført i alle land. Med utstrakt bruk av hjemmekontor også for resten av verden, kunne det vært interessant å studere fenomenet over landegrenser. Et forslag til videre forskning er derfor å se på implementering og tolkning av styringsmodellen fra hjemmekontor i ulike land.

Litteraturliste

- Abernethy, M. A., & Chua, W. A. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002>.
- Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of commerce & management perspective*, 3(5), 208-213.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S. D., Van Mieghem, J. A., & Zemel, E. (2012). *Managing Business Process Flows* (3. utg.). New Jersey: Pearson Education.
- Arbeidstilsynet. (2020). Hjemmearbeid. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. utg.). London: Kogan Page.
- Arslan, A., & Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Şişane Lighting and Chandelier District. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.012>.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://www.doi.org/10.1002/job.144>.

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- BBRT. (2016). The Beyond Budgeting principles. Hentet fra: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>.
- BBRT. (2020). Beyond Budgeting Round Table and membership. Hentet fra: <https://bbrt.org/what-is-the-beyond-budgeting-round-table-bbrr/>.
- Becker, S. D., & Messner, M. (2013). Management control as temporal structuring. I K. Kaarbøe, P. N. Gooderham, & H. Nørreklit (Red.), *Managing in Dynamic Business Environments: Between Control and Autonomy* (ss. 141-162). Storbritannia: Edward Elgar.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 22-30.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2013). Beyond Budgeting - former, drivere og løsninger. I L. Fallan, & K. Nyland (Red.), *Perspektiver på økonomistyring* (ss. 223-240). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Bjørnenak, T., Kaarbøe, K., & Meidell, A. (2017). Seks lærdommer - mot en mer dynamisk virksomhetsstyring. I T. Nesheim, & I. Stensaker (Red.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (ss. 75-89). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Randomized Social Experiments eJournal*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.3386/w18871>.
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk Økonomi & Finans*, 28(4), 3-14.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential* (2. utg.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogsnes, B. (2018). Hitting the Target but Missing the Point. *Controlling & Management Review*, 62(5), 8-13. <https://doi.org/10.1007/s12176-018-0029-7>.

-
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6).
- Borchgrevink, A. S. (2019). *Giganten - Fra Statoil til Equinor: Historien om selskapet som forandret Norge*. Oslo: Kagge Forlag.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L., & Olivera, J. (2013). *Management Accounting*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations & Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).
- Christensen, T., Egeberg, M., Lærgreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>.

- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233. <https://doi.org/10.1017/S1474746404001733>.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Drange, I., Falkum, E., & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit*. (AFI-rapport nummer: 2020:05). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>.
- Ellison, J. K. (2012). Ergonomics for Telecommuters & Other Remote Workers. *Professional Safety*, 57(6), 86-90.
- Equinor. (2019). *Equinor, Årsrapport 2019*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2019/equinor-2019-aarsrapport.pdf>.
- Equinor. (2020a, 2. november). Equinor-boken. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/equinor-book/equinor-book-norwegian.pdf>.
- Equinor. (2020b). Organisasjon. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/about-us/organisation.html>.
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2016). Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: A Conceptual Framework. *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*, 31(1), 273-305. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220160000031009>.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology Work and Employment*, 32(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.

-
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3).
- Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem. (2002). Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (FOR-2002-07-05-715). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2002-07-05-715>.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilmartin, H., Grota, P., & Sousa, K. H. (2013). Isolation: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, *48*(1), 54-60.
- Gjønnes, S. H., & Tangenes, T. (2016). *Økonomisk styring 2.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, L., & Martinsen, Ø. L. (2018). Selvledelse. I L. Glasø, & G. Thompson (Red.), *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (ss. 101-118). Oslo: Gyldendal.
- Glomseth, R. (2019). Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), 11-14.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, *31*(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>.
- Grønlie, M., & Hansen, V. O. (2010). *Stille, men ikke taus*. (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-24879>.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review*, *13*(2), 287-301. <https://doi.org/10.2307/258578>.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Hales, C. (1999). Leading Horses to Water? The Impact of Decentralization on Managerial Behaviour. *Journal of Management Studies*, 36(6), 831-841.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00160>.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.
- Hansen, J. R., & Høst, V. (2012). Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction - A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 288-308. <https://doi.org/10.1177/0734371X12449023>.
- Hared, B. A., Abdullah, Z., & Huque, S. R. (2013). Management Control Systems: A Review of Literature and a Theoretical Framework for Future Researches. *European Journal of Business and Management*, 5(26), 1-13.
- Harrington, S. J., & Santiago, J. (2006). Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1-10.
- Heijstra, T. M., & Rafnsdottir, G. L. (2010). The Internet and academics' workload and work-family balance. *Internet and Higher Education*, 13(3), 158-163.
<https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2010.03.004>.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*.
- Hope, J., Bunce, P., & Rössli, F. (2011). *The leader's dilemma: How to build an empowered and adaptive organization without losing control*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22(2), 105-124.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.001>.

-
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, L. E., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - En kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 16(6), 18-30.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2017). Balansert målstyring - Et dynamisk styringsverktøy? Utviklingen i praksis og fremtidig potensial. I T. Nesheim, & I. Stensaker (Red.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (ss. 91-107). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting* (3. utg.). England: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>.
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9-18. <https://www.doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- Knights, D., & McCabe, D. (2003). Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1587-1619. <https://www.doi.org/10.1111/1467-6486.00393>.

- Knudsen, D., Iden, J., & Ulfsten, A. (2020). Her er fire lærdommer fra livet på hjemmekontorene. *Dagens Næringsliv*, Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/hjemmekontor/koronadebatt/koronakrisen/innlegg-her-er-fire-lardommer-fra-livet-pa-hjemmekontorene/2-1-872322>.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. (2015). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research - Practice Implementation Gap. *The Oxford Handbook of Work and Family*, 255-270. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs. *Benchmarking An International Journal*, 12(3), 236-249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14635770510600357>.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). Beyond Budgeting or Better Budgeting? *Strategic Finance*, 89(2), 47-51.

-
- Lothe, J., Refsum, C., & Solberg, U. (1997). *Litteraturvitenskapelig leksikon*. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Lothe, J., Refsum, C., & Solberg, U. (2007). *Litteraturvitenskapelig leksikon* (2. utg.). Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Macintosh, N. B., & Daft, R. (1987). Management control systems and departmental independencies: An empirical study. *Accounting Organizations and Society*, *12*(1), 46-61. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90015-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90015-8).
- Malmi, T., & Brown, T. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology Work and Employment*, *18*(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>.
- Marzano, M. (2012). Informed consent. I J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Red.), *The SAGE Handbook of interview research: The complexity of the craft* (ss. 443-456). USA: SAGE Publications.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(8), 883-898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>.
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, *2*(1), 6-15.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2. utg.). England: Pearson Education Limited.
- Morgan, L., Paucar-Caceres, A., & Wright, G. H. (2014). Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication. *Systemic Practice and Action Research*, *27*(6), 607-624. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9315-2> .

- Nakrošiene, A., Buciuuniene, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>.
- Nergaard, K., Andersen, R. K., Alsos, K., & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid - En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*. (Fafo-rapport 2018:15). Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20664.pdf>.
- Nesheim, T., & Stensaker, I. (2017). Fokus på fremtidsrettede foretaksløsninger. I T. Nesheim, & I. Stensaker (Red.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (ss. 11-22). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>.
- NOU 2020: 6. (2020). *Frie og hemmelige valg - Ny valglov*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-6/id2703131/>.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.
- Olsen, K. S., & Solum, V. (2015). *Beyond Budgeting og ledelsesfokus i Coloplast*. (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/300296>.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>.
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5).

-
- Regjeringen. (2020). *Regjeringens strakstiltak for å dempe de økonomiske virkningene av koronaviruset*. [Pressemelding]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/id4/>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Edinburgh: Pearson Education.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Hoboken: Wiley.
- Schmidt, J. A. (1992). Is It Time to Replace Traditional Budgeting? *Journal of Accountancy*, *174*(4), 103-107.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, *36*(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>.
- Shapiro, D. L., Furst, S. A., Spreitzer, G. M., & Von Glinow, M. A. (2002). Transnational teams in the electronic age: are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 455-467. <https://doi.org/10.1002/job.149>.
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, *16*(5), 772-784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>.
- Staples, S. (1997). An Investigation of Information Technology-Enabled Remote Management and Remote Work Issues. *Australasian Journal of Information Systems*, *4*(2), 82-91. <https://doi.org/10.3127/ajis.v4i2.362>.
- Staples, S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, *10*(6), 758-776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, *16*(2), 248-265.
- Temple, H. R. (2011). *Ingen regel uten unntak*. (Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/132692> .

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, D., & Bostrom, R. P. (2008). Building Trust and Cooperation through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empirical Field Evidence. *Information Systems Management, 25(1)*, 45-56. <https://doi.org/10.1080/10580530701777149>.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tomaskovic-Devey, D., & Risman, B. J. (1993). Telecommuting Innovation and Organization: A Contingency Theory of Labor Process Change. *Social Science Quarterly, 74(2)*, 367-385.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive, 12(3)*, 17-29. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment, 35(1)*, 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>.
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management, 15(4)*, 405-421. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00032-3).
- Watad, M. M. (2003). Telecommuting and organizational change: a middle-managers' perspective. *Business Process Management Journal, 9(4)*, 459-472. <https://doi.org/10.1108/14637150310484517>.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review, 20(1)*, 149-181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide HR-representant

Bakgrunn

- Kan du begynne med å presentere deg selv?

Strategi

- Kan du fortelle om Equinor sin strategi rundt hjemmekontor?
- Kan du beskrive retningslinjer og regler for bruk av hjemmekontor?
- Hvordan har det blitt tilrettelagt for hjemmekontor i Equinor? Og, fremover?
- Vurderes en permanent ordning for hjemmekontor fremover?

Positive og negative tilbakemeldinger

- Kan du fortelle om positive og negative sider ved arbeidsformen?
- Hvordan har tilbakemeldinger fra de ansatte i organisasjonen vært?
- Største utfordringer ved arbeidsformen for Equinor?
- Hva fungerer bedre med denne arbeidsformen sammenlignet med kontortid?

Kultur

- Har dere tiltak for å sikre psykososialt arbeidsmiljø på hjemmekontor?
- Vi ser at verdiene til Equinor er: modig, åpen, samarbeid og omtenksum. Har noen av verdiene blitt mer vektlagt/fremtredende i perioden med hjemmekontor?

Avslutning

- Har du noe mer å legge til om strategi rundt hjemmekontor som du finner interessant?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?

Intervjuguide leder

Bakgrunn

- Kan du begynne med å presentere deg selv

Dagens styringsfilosofi

- Kan du beskrive dagens styringsfilosofi i korte trekk?
- Hva anser du som positivt med denne formen for styring, og hva kan være utfordrende?

Fenomenet “hjemmekontor”

- Kan du fortelle om din arbeidshverdag før bruk av hjemmekontor?
- Kan du beskrive din arbeidshverdag nå, under hjemmekontor?
- Hva anser du som positivt med denne arbeidsformen, og hva kan være utfordrende?
- Hvordan har Equinors ledelse tilrettelagt for hjemmekontor?
- Hvordan kommuniserer du med kolleger/medarbeidere fra hjemmekontor?

Kybernetisk kontroll

- Hvilke typer mål settes i avdelingen?
- Hvordan settes målene? Hvem settes de av?
- Hvilke økonomiske styringsverktøy bruker dere for å følge opp avdelingens resultater?
- Hvilke endringer er det i bruken av styringsverktøy som følge av dagens situasjon? Noen utfordringer ved dette?

Planlegging

- Hvordan foregår planlegging av prosjekter/oppgaver i din avdeling?
- Har graden av inkludering av medarbeidere i planleggingen endret seg som følge av dagens situasjon? Mer eller mindre?

Belønning og kompensasjon

- Hvordan følges utviklingen til de ansatte opp?
- Har det vært noen endringer i oppfølging av de ansatte etter det ble hjemmekontor?
- Hvordan belønnes de ansattes prestasjoner?

Kulturell styring

- Kan du beskrive dagens kultur? Opplever du noen endringer etter hjemmekontor?
- Hva anser du som den viktigste verdien for å styre etter Equinors filosofi? Har det endret seg fra tiden før COVID-19?

-
- Hvilke tiltak har dere for å bygge og bevare tillit i virtuelle team? Er tiltakene lik de som brukes i et fysisk arbeidsmiljø?

Administrativ styring

- Hvordan er organiseringen i avdelingen? Har det endret seg etter hjemmekontor?
- Var det noen komplikasjoner og/eller implikasjoner i omstillingen til hjemmekontor?
- Hvordan legges det til rette for samarbeid i din avdeling/på tvers av avdelinger?
- Hvordan har du som leder tilpasset deg endringene?

Avslutning

- Har du noe mer å legge til om hvordan styringsfilosofien virker under hjemmekontor som du finner interessant?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?

Intervjuguide medarbeider

Bakgrunn

- Kan du begynne med å presentere deg selv

Dagens styringsfilosofi

- Kan du beskrive dagens styringsfilosofi i korte trekk?
- Hva anser du som positivt med denne formen for styring, og hva kan være utfordrende?

Fenomenet “hjemmekontor”

- Kan du fortelle om din arbeidshverdag før bruk av hjemmekontor?
- Kan du beskrive din arbeidshverdag nå, under hjemmekontor?
- Hva anser du som positivt med denne arbeidsformen, og hva kan være utfordrende/problematiske?
- Hvordan har Equinors ledelse tilrettelagt for hjemmekontor?
- Hvordan kommuniserer du med kolleger/ledere fra hjemmekontor?

Kybernetisk kontroll

- Hvilke typer mål settes i avdelingen?

- Hvordan settes målene? Hvem settes de av?
- Hvilke økonomiske styringsverktøy bruker dere for å følge opp avdelingens resultater?
- Hvilke endringer er det i bruken av verktøy som følge av dagens situasjon? Noen utfordringer med dette?

Planlegging

- Hvordan foregår planlegging av prosjekter/oppgaver i din avdeling?
- Har graden av inkludering av medarbeidere i planleggingen endret seg som følge av dagens situasjon? Mer eller mindre?

Belønning og kompensasjon

- Hvordan følges utviklingen din fra ledelsen i Equinor?
- Har det vært noen endringer i oppfølging av de ansatte etter det ble hjemmekontor?
- Hvordan belønnes dine prestasjoner?

Kulturell styring

- Kan du beskrive dagens kultur i Equinor? Opplever du noen endringer ved arbeid fra hjemmekontor?
- Hva anser du som den viktigste verdien for å styre etter Equinors filosofi? Har det endret seg fra tiden før COVID-19?
- Hvilke tiltak har dere for å bygge og bevare tillit i virtuelle team? Er tiltakene lik de som brukes i et fysisk arbeidsmiljø?

Administrativ styring

- Hvordan er organiseringen i avdelingen? Har det endret seg etter hjemmekontor?
- Var det noen komplikasjoner og/eller implikasjoner i omstillingen til hjemmekontor?
- Hvordan legges det til rette for samarbeid i din avdeling/på tvers av avdelinger?

Avslutning

- Har du noe mer å legge til om hvordan styringsfilosofien virker under hjemmekontor som du finner interessant?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?

Vedlegg 2: Revidert intervjuguide av leder og medarbeider

Intervjuguide leder

Bakgrunn

- Kan du begynne med å presentere deg selv

Fenomenet “hjemmekontor”

- Kan du fortelle om din arbeidshverdag før bruk av hjemmekontor?
- Kan du beskrive din arbeidshverdag nå, under hjemmekontor?
- Hva anser du som positivt med denne arbeidsformen, og hva kan være utfordrende?
- Hvordan har Equinors ledelse tilrettelagt for hjemmekontor?
- Hvordan kommuniserer du med kolleger/medarbeidere fra hjemmekontor?

Vi ønsker svar på noen generelle spørsmål om styringssystemet i Equinor.

Kybernetisk kontroll

- Hvilke typer mål settes i avdelingen?
- Hvilke styringsverktøy bruker dere for å følge opp avdelingens resultater?
- Hvilke endringer er det i bruken av styringsverktøy som følge av dagens situasjon?
Noen utfordringer ved dette?

Planlegging

- Hvordan foregår planlegging av prosjekter/oppgaver i din avdeling?
- Har graden av inkludering av medarbeidere i planleggingen endret seg som følge av dagens situasjon?

Belønning og kompensasjon

- Hvordan følges utviklingen til de ansatte opp?
- Har det vært noen endringer i oppfølging av de ansatte etter det ble hjemmekontor?
- Hvordan belønnes de ansattes prestasjoner?

Kulturell styring

- Kan du beskrive dagens kultur? Opplever du noen endringer etter hjemmekontor?

- Hva anser du som den viktigste verdien for å styre etter Equinors filosofi? Har det endret seg fra tiden før COVID-19?
- Hvilke tiltak har dere for å bygge og bevare tillit i virtuelle team? Er tiltakene lik de som brukes i et fysisk arbeidsmiljø?

Administrativ styring

- Hvordan er organiseringen i avdelingen? Har det endret seg etter hjemmekontor?
- Utad fremstilles dere som et agilt selskap, med den styringsmodellen som finnes. Opplever du at det har vært en positiv faktor i overgangen til hjemmekontor?
- Var det noen komplikasjoner og/eller implikasjoner i omstillingen til hjemmekontor?
- Hvordan legges det til rette for samarbeid i din avdeling/på tvers av avdelinger?

Avslutning

- Har du noe mer å legge til om hvordan styringsfilosofien virker under hjemmekontor som du finner interessant?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?

Intervjuguide medarbeider

Bakgrunn

- Kan du begynne med å presentere deg selv

Fenomenet “hjemmekontor”

- Kan du fortelle om din arbeidshverdag før bruk av hjemmekontor?
- Kan du beskrive din arbeidshverdag nå, under hjemmekontor?
- Hva anser du som positivt med denne arbeidsformen, og hva kan være utfordrende/problematisk?
- Hvordan har Equinors ledelse tilrettelagt for hjemmekontor?
- Hvordan kommuniserer du med kolleger/ledere fra hjemmekontor?

Kybernetisk kontroll

- Hvilke typer mål settes i avdelingen?
- Hvilke styringsverktøy bruker dere for å følge opp avdelingens resultater?

-
- Hvilke endringer er det i bruken av verktøy som følge av dagens situasjon? Noen utfordringer med dette?

Planlegging

- Hvordan foregår planlegging av prosjekter/oppgaver i din avdeling?
- Har graden av inkludering av medarbeidere i planleggingen endret seg som følge av dagens situasjon?

Belønning og kompensasjon

- Hvordan følges utviklingen din fra ledelsen i Equinor?
- Har det vært noen endringer i oppfølging av de ansatte etter det ble hjemmekontor?
- Hvordan belønnes dine prestasjoner?

Kulturell styring

- Kan du beskrive dagens kultur i Equinor? Opplever du noen endringer ved arbeid fra hjemmekontor?
- Hva anser du som den viktigste verdien for å styre etter Equinors filosofi? Har det endret seg fra tiden før COVID-19?
- Hvilke tiltak har dere for å bygge og bevare tillit i virtuelle team? Er tiltakene lik de som brukes i et fysisk arbeidsmiljø?

Administrativ styring

- Hvordan er organiseringen i avdelingen? Har det endret seg etter hjemmekontor?
- Utad fremstilles dere som et fleksibelt og agilt selskap, med den styringsmodellen som finnes. Opplever du at det har vært en positiv faktor i overgangen til hjemmekontor?
- Var det noen komplikasjoner og/eller implikasjoner i omstillingen til hjemmekontor?
- Hvordan legges det til rette for samarbeid i din avdeling/på tvers av avdelinger?

Avslutning

- Har du noe mer å legge til om hvordan styringsfilosofien virker under hjemmekontor som du finner interessant?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

“styringssystemet og bruk av hjemmekontor i Equinor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor hensikten er å studere hvordan et styringssystem påvirkes av hjemmekontor som det nye hovedkontor. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for studien og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteravhandling innen økonomisk styring (BUS). Et utviklingstrekk ved norske bedrifters omgivelser er behovet for mer dynamiske løsninger som følge av høy endringstakt. Året 2020 har så langt gitt næringslivet praktiske og operative utfordringer, og i de fleste bedrifter arbeider de ansatte nå fra hjemmekontor.

Studiens fokusområde er å belyse lederes implementering og medarbeideres tolkning av styringsmodellen med hjemmekontor som det nye hovedkontor. Utgangspunktet for studiens datagrunnlag er semistrukturerte intervjuer med Equinor som studieobjekt, hvor vi ønsker opplevelser og erfaringer av hjemmekontorets påvirkning fra både ledelsen og medarbeidere sitt ståsted.

Deltakelse

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et semistrukturert intervju. En slik intervjuform kjennetegnes av at vi, på forhånd har en bestemt liste over tema og enkelte nøkkelspørsmål som skal stilles, men at noe variasjon på hva som blir tatt opp i samtalen kan forekomme. I lys av dagens situasjon vil selve intervjuet foregå digitalt (via Teams), og det vil ta deg ca. 60 minutter. Nedenfor finner du en oversikt over intervjuets tematikk:

- Bakgrunn
- Dagens styringsfilosofi
- Hjemmekontor
- Kybernetisk styring

-
- Planlegging
 - Belønning og kompensasjon
 - Kulturell styring
 - Administrativ styring

Dine rettigheter

Før intervjuet starter vil vi spørre om ditt samtykke til å registrere samtalen med lydopptak; du velger selv om svaret er ja eller nei til dette. Dersom du svarer ja, vil dine svar fra intervjusituasjonen bli registrert ved lydopptak. Intervjuet transkriberes i de påfølgende dagene av samtalen, og opptaket slettes etter transkribering. Alle uttalelser brukt i avhandlingen vil bli anonymisert. For å kunne samarbeide med Equinor har vi (Frida K. Hammeren og Ida Edvardsen) allerede signert en konfidensialitetsavtale. I korte trekk hindrer den oss fra å publisere noe som Equinor mener er konfidensielt, følgelig vil en kontaktperson i selskapet både lese og godkjenne avhandlingen før den ferdigstilles.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke ønsker å delta, eller senere velger å trekke deg.

Har du spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges Handelshøyskole* ved Frida K. Hammeren på epost (frida.hammeren@student.nhh.no) eller på telefon: 93 67 53 94.
- *Norges Handelshøyskole* ved Ida Edvardsen på epost (ida.edvardsen@student.nhh.no) eller på telefon: 97 63 00 36.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*styringssystemet og bruk av hjemmekontor i Equinor*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg gir med dette samtykke til:

- deltakelse i semistrukturert intervju med Frida K. Hammeren og Ida Edvardsen
- lydopptak av intervjuet, hvor anonymitet av svar og sitater vil kunne gjengis i masteravhandlingen (i henhold til signert konfidensialitetsavtale)
- transkribering av intervju
- lydopptak slettes etter transkribering og behandles frem til prosjektet er avsluttet

Jeg bekrefter herved at min deltakelse er frivillig, og at jeg har mottatt informasjon om muligheten for å trekke meg når som helst uten oppgitt begrunnelse.

Navn: _____

Sted/dato: _____

Signatur: _____

Vedlegg 4: Oversikt over koder

Hjemmekontor

- Rotasjonsordning
- Utstyr
- Forskrift i endring
- Arbeidstidsbestemmelser
- Leadership-café
- Hybridmodell
- Safety moment
- Avtagende spontanitet
- Mindre uformelt
- Ulike personligheter
- Avtagende motivasjon
- Endret ledelsesutøvelse
- Business as usual
- Flere temperaturmålinger

Digitale verktøy

- Cyber security
- Teams; Teamskanaler
- Office 365
- Overgang til digitale verktøy før COVID-19
- Planlagt utfasing av Skype
- Egenopplæring og -kompetanse
- IT-systemer understøtter hjemmekontor
- Ulike påloggingsalternativer
- Virtuelle møter
- Information overflow
- Standardisering
- Endringsledelse
- Mer effektiv

Kulturell styring

- Åpen
- Samarbeid
- Modig
- Omtenksum
- Sikkerhet
- Sterke relasjoner
- Profesjonell isolering

Planlegging

- Konkurransedyktig ressursbruk
- Prognoser
- Business as usual

Kybernetisk styring

- Selskapsmål
- Avdelingsmål
- Individuelle mål
- Ambition to Action
- Måltavle (MIS)
- Lean
- Global People Survey
- Endret innhold

Belønning og kompensasjon

- People at Equinor
- Utviklingsplan
- Internasjonal utvikling
- Medarbeidersamtale
- Selskapsbonus
- Individuell fastsatt lønn
- On-the-job utvikling
- Anerkjennelse (ikke monetær)

Administrativ styring

- Matrise
- Kontroll
- Kontorlandskap og møterom
- Selvledelse
- Empower
- Tight-loose-tight
- Agility

Strategi

- Flexible Work
- Balansert tilnærming
- Ikke one size fits all
- Global/ Local Policy
- Corporate Principles
- Moderne arbeidsgiver
- Risikobasert
- Dashboard
- Måle-vurdere-justere-lære-tilpasse

Positive sider

- Stillhet og mulighet for konsentrasjon
- Mindre distrahering
- Omstillingsdyktig
- Mindre reisetid
- Mindre CO2-avtrykk
- Mer familietid
- Effektive møter
- Fleksibilitet
- Bedre dataverktøy
- Gå fra møte til møte
- Mer likhet, økt inkludering
- Færre som dominerer møtet
- Disiplin
- Mer substans i uformelle samtaler
- Mindre eksponering i farlige områder
- Bruke kompetansen bedre
- Mer miljøvennlige kontorer

Negative sider

- Pauser
- Mental helse
- Ergonomi og fysisk helse
- Ensomhet
- Cyber security
- Sikker nettatferd
- Selskapskultur
- Ikke like tett på ansatte
- Mister kroppsspråk
- Bombastisk
- Annerledes møteformat
- Spontanitet
- Utfordrende å få tak i folk
- Går fra møte til møte
- Store avdelingsmøter
- Lite engasjement
- Uformell dialog
- Lite kreativitet
- Identifisering med jobb
- Spørre om hjelp
- Opplæringssetting
- Skille jobb/fritid
- Fellesskapsfølelse

Vedlegg 5: Godkjenning av NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave

Referansenummer

297502

Registrert

15.09.2020 av Frida Karlsen Hammeren - Frida.Hammeren@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Daniel Johanson, Daniel.johanson@nhh.no, tlf: 41695914

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Frida Karlsen Hammeren, frida.hammeren@student.nhh.no, tlf: 93675394

Prosjektperiode

17.08.2020 - 20.12.2020

Status

17.09.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

17.09.2020 – Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 17.09.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke videre behandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art.12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene.

Lykke til med prosjektet!