



Uit

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomi – Handelshøgskolen i Tromsø

Visjonen som veiviser

Oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner

Maria Høie

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2018



Forord

Denne studien er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UiT Norges Arktiske Universitet Campus Harstad og utgjør 30 studiepoeng. Studien har vært i mine tanker i godt over ett år, og det er en utrolig god følelse å endelig kunne skrive forord. Jeg tok en pause midt i oppgaven fordi vi ble beriket med en skjønn, liten baby som nå nærmer seg ett år og heter Hanna. Så midt i graviditetsplager og ammetåke har jeg altså viet mye tid til å tenke på økonomistyringen til ideelle organisasjoner, noe som har vært veldig interessant og lærerikt.

Jeg vil først og fremst takke professor Elsa Solstad, som har vært min veileder gjennom oppgaven. Hun er et unikt menneske som virkelig brenner for arbeidet sitt og studentene sine, og det har vært en fryd å få veiledning av henne. Hver gang jeg fikk veiledning fikk jeg ny giv og visste akkurat hva jeg skulle jobbe med videre. Hennes engasjement smitter lett, og jeg har fått veldig god og oversiktlig hjelp. Så takk til deg Elsa, som til og med har rukket å bli professor mens jeg har jobbet på med oppgaven!

Jeg vil også takke informantene mine i Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) som har vært veldig hjelpelige og hyggelige fra første gang jeg tok kontakt. Jeg fikk til og med god hjelp i starten til å finne et tema som kunne være interessant å forske på. De har åpnet dørene og gitt meg et godt innblikk i organisasjonen. Alle jeg spurte sa ja til å bli intervjuet, selv om de har veldig travle dager. Så hjertelig takk til alle vennlige sjeler i NLM som stilte seg til disposisjon!

Så vil jeg gjerne takke min gode venn og mann, Håvard. Han har fulgt hele studieprosessen nøye og tenkt høyt med meg når jeg har stoppet opp. Han har oppmuntret meg utallige ganger og kjøpt blomster og sjokolade til meg når jeg trengte en push. Så, takk Håvard! Takk til lille Hanna, som ikke aner hva jeg holder på med, men som alltid muntre meg opp med sitt nydelig smil i skrivepausene. Og takk til Norge som har så gode ordninger for studentforeldre og permisjoner, sånn at Håvard kunne være hjemme med Hanna så jeg fikk skrevet oppgaven ferdig.

Takk også til mine kjekke studievenner som lystet opp studiehverdagen!

Sammendrag

Studien undersøker hvordan strategi oversettes til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner. Ideelle organisasjoner skiller seg fra andre organisasjoner på den måten at de ikke søker økonomisk vinning, men har et ideelt formål som de ønsker å oppnå. Ofte kan resultatene av arbeidet være vanskelig å måle, og ideelle organisasjoner har ofte mange som er med på frivillig basis fordi de tror på formålet. Slik er det også med organisasjonen som jeg har valgt å studere, Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM). NLM er en stor organisasjon som har lang historie, mange engasjerte og et tydelig oppdrag. Jeg valgte kvalitativ metode og casestudie for å få dypere innsikt i en ideell organisasjon, og ettersom jeg kjente godt til NLM ble det naturlig å velge den organisasjonen. Casestudien er basert på intervjuer og dokumentstudier. Studien er basert på teori om økonomistyring, og studien bruker modellen «den ideelle styrings sirkel» av Anthony og Young (2003). Studien er også basert på betingelsesteori, translasjonsteori og teori om strategi.

Empirien gav flere funn, og hovedfunnene fra studien viser at NLM har en sterk og integrert visjon, «Verden for Kristus». Visjonen gir oversettelsen av strategien retning, og er på mange måter viktigere som veiviser enn de økonomiske styringsmålene. Visjonen er også hovedmotivasjonen til mange i organisasjonen, og den oversettes ulikt. Misjonsfolket består av mange forskjellige folk med ulike meninger og egenskaper, så visjonen blir oversatt til ulike aktiviteter og ledelsen ser på det som en styrke. NLM rapporterer jevnlig på regnskapet for å holde ledelsen oppdatert på den økonomiske situasjonen og det gjør at oversettelsen blir justert etter faktiske inntekter og utgifter. Det er høy grad av tillit i organisasjonen til at alle som er «med» i organisasjonen ønsker å oversette og realisere visjonen, og det gjør igjen at det er ikke er stort fokus på kontroll og styring. Det er også store forskjeller innad i organisasjonen og empirien viser at det er ulik bruk og oversettelse av strategidokumentene. Det er stor forskjell på Norge og Utland, og samtidig stor forskjell innad blant regionene i Norge og feltene i Utland. De ulike nivåene kan lage egne økonomiske mål innen gitte rammer fra hovedstyret, og dette gjør at oversettelsen av strategi til økonomiske mål skjer på flere nivå og at flere er involvert i prosessen.

Nøkkelord: Ideelle organisasjoner, økonomistyring, oversettelse, strategi, økonomiske styringsmål

Figuroversikt

Figur 1: Den ideelle styringssirkel inspirert av Anthony og Young (2003)	5
Figur 2: Tabell for tidspunkt for intervju	27
Figur 3: Regnskap NLM 2017 (Ottosen, 2018)	40

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling og formål	2
1.3 Oppgavens videre oppbygning.....	3
Kapittel 2 Teoretisk rammeverk	4
2.1 Økonomistyring.....	4
2.1.1 Den ideelle styringssirkel	5
2.1.2 Økonomiske styringsverktøy	7
2.1.3 Tillit	9
2.2 Strategi	10
2.2.1 Strategidokument	11
2.2.2 Visjon.....	12
2.3 Translasjonsteori.....	12
2.3.1 Kommunikasjon.....	14
2.4 Betingelsesteori.....	16
2.4.1 Ideelle organisasjoner	18
2.5 Oppsummering av teori.....	19
Kapittel 3 Metodisk tilnærming	21
3.1 Vitenskapsteori.....	21
3.2 Forskningsdesign	22
3.3 Metode.....	24
3.4 Forskningsprosessen.....	26
3.5 Analyser.....	28
3.6 Studiens kvalitet	29
3.7 Etske avveininger.....	31
Kapittel 4 Casebeskrivelse	33
4.1 Den ideelle sektoren i Norge.....	33
4.2 Norsk Luthersk Misjonssamband.....	34
4.2.1 Struktur	36
4.2.2 Økonomisk situasjon	39
Kapittel 5 Presentasjon av empiri.....	42
5.1 Økonomistyring.....	42
5.1.1 Økonomiske mål og resultat	42
5.1.2 Økonomiske styringsverktøy	44
5.1.3 Oppsummering av empiriske funn.....	46
5.2 Strategi	46
5.2.1 Visjon.....	46
5.2.2 Strategidokument	47

5.2.3 Implementering av strategi	50
5.2.4 Hvordan arbeide frem en strategi	51
5.2.5 Økonomiske mål forankret i visjonen.....	52
5.2.6 Oppsummering av empiriske funn.....	53
5.3 Translasjonsteori.....	54
5.3.1 Visjon oversatt til strategi og mål	54
5.3.2 Prioritering og fordeling av ressurser	56
5.3.3 Strategi oversettes til økonomiske mål	58
5.3.4 Sikre at ansatte har samme oppfatning av oversettelse av strategi	58
5.3.5 Økonomiske mål på ulike nivå	59
5.3.6 Kommunikasjon.....	60
5.3.7 Oppsummering av empiriske funn.....	62
5.4 Hovedfunn.....	62
Kapittel 6 Analyse.....	64
6.1 Sterk og integrert visjon som gir oversettelsen retning	64
6.2 Visjonen er hovedmotivasjonen og den oversettes ulikt.....	65
6.3 Regnskapsrapporter påvirker oversettelsen ved justering av aktivitetsnivå.....	67
6.4 Tillit til at alle ønsker å oversette og realisere visjonen.....	69
6.5 Ulik bruk og oversettelse av strategidokument	71
6.6 Ulike nivå kan lage egne økonomiske mål innen gitte rammer	75
Kapittel 7 Konklusjon	77
Referanseliste	80
Vedlegg 1: Organisasjonskart NLM.....	84
Vedlegg 2: Intervjuguide	85

Kapittel 1 Innledning

1.1 Aktualisering

Den ideelle sektoren har blitt viktigere i mange land i de siste årene, og sektoren har en stor økonomisk og sosial betydning på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå (Anheier, 2014). Veksten vises både i antall organisasjoner, totale medlemsavgifter og hvor mye privatpersoner gir til slike organisasjoner (Anheier, 2014). Konteksten for min studie er en ideell organisasjon. Ideelle organisasjoner skiller seg både fra offentlige organisasjoner og profittmaksimerende bedrifter siden målet til en ideell organisasjon ikke er profitt, men kun økonomisk overlevelse (Hatten, 1982). Ideelle organisasjoner skiller seg fra offentlige organisasjoner på den måten at ideelle organisasjoner ikke blir styrt av staten eller kommunen, men fungerer som «*det offentliges forlengede arm* (Ot.prp. nr. 62 (2005-2006) ifølge NOU (2014:4), s.106).

Mye forskning innenfor det økonomiske fagfeltet er opptatt av profittmaksimerende bedrifter, og det er gjort betydelig færre studier innenfor feltet ideelle organisasjoner (Bøhren & Josefsen, 2013). Av den forskningen som har blitt gjort på ideelle organisasjoner, har store deler omhandlet strategi, særlig forskningen som har blitt foretatt i USA (Shier & Handy, 2014). Noen områder innenfor ideelle organisasjoner har blitt forsket veldig lite på, for eksempel er det lite forskning på hvilke ressurser ideelle organisasjoner behøver (Shier & Handy, 2014). Ifølge Hatten (1982) har det også innenfor ledelsestenkning vært mye fokus på profittmaksimerende bedrifter mens det har vært forsket veldig lite på ideelle organisasjoner. Reid, Brown, McNerney og Perri (2014) har forsket på ideelle organisasjoner i USA, og ifølge dem har strategisk planlegging kritisk eller stor påvirkning på organisasjonens suksess. Funnene deres viser således at det er en tydelig sammenheng mellom strategisk planlegging og suksess (Reid mfl., 2014). Mye av forskningen innenfor ideelle organisasjoner har altså vært innenfor temaet strategi, men det har vært vanskeligere å finne forskning som går på oversettelse av strategi, altså hvordan strategi oversettes til økonomiske styringsmål.

I mange sektorer, inkludert den ideelle sektoren, har det de siste årene også vært krav til bedre økonomisk styring, større ansvarlighet og mer synlighet i prosedyrene (Anheier, 2014). I mange ideelle organisasjoner ligger religiøse, politiske, humanitære eller moralske verdier til grunn (Anheier, 2014). Disse verdiene gjør forholdet mellom operasjonelle mål og langsiktige mål komplisert, fordi det er vanskelig å verdsette midlene og målet. Det er også vanskelig å

måle ytelser (Anheier, 2014). Ideelle organisasjoner skiller seg fra profittmaksimerende bedrifter også på inntektssiden, hvor inntektene kommer fra ulike inntektskilder og inntektsstrømmer (Anheier, 2014). For eksempel får ofte en ideell organisasjon offentlig støtte, men de største inntektene kommer gjerne fra gaver fra medlemmene og inntektene kan også komme fra varesalg og kontingenter. De menneskelige ressursene skiller seg også fra profittmaksimerende bedrift ved at det er både betalte ansatte og frivillige medarbeidere (Anheier, 2014).

Formålet med studien er å se hvordan oversettingen fra strategi til økonomiske styringsmål skjer på overordnet nivå i en ideell organisasjon. Et annet formål med studien er å øke forståelsen for hvordan strategier blir satt ut i live, og for å se på hvilke forutsetninger som blir tatt for å oversette strategien. Studien undersøker oversettelsesprosessen, hvem som er involvert og hva som oversettes. Ved å se nærmere på oversettelsesprosessen i Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) er målet å komme med et bidrag til hvordan oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål foregår i ideelle organisasjoner. Formålet er videre å øke forståelsen for hvordan prosessen foregår når en organisasjon skal gå fra en overordnet strategi til konkrete styringsmål. I studien bruker jeg relevant forskning og litteratur innenfor temaene økonomistyring, strategi, translasjonsteori og betingelsesteori. Ved å bruke teoriene inn i den ideelle konteksten vil jeg å kunne gi et relevant bidrag til hvordan teoriene også kan anvendes i ideelle organisasjoner.

1.2 Problemstilling og formål

Problemstillingen jeg skal se nærmere på i denne studien er:

«Hvordan oversettes strategi til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner?»

For å øke forståelsen har jeg sett nærmere på ett case, på misjonsorganisasjonen Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM), for å se hvordan organisasjonen oversetter overordnet strategi til økonomiske styringsmål. Norsk Luthersk Misjonssamband er en ideell organisasjon som bygger på kristne verdier og har «*Verden for Kristus*» som visjon.

Viktige begrep i problemstillingen er oversettes, strategi, økonomiske styringsmål og ideelle organisasjoner. Begrepet oversettelse «*dreier seg generelt om å bringe noe fra én form eller versjon over til en eller flere former eller versjoner*» (Røvik, 1998, s.160). I denne studien er oversettelse å bringe strategi til økonomiske styringsmål. Strategi blir definert som «*the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption*

of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals» (Chandler, 1962, s.13). NLM sin strategi er nedfelt i strategidokument, og det er denne strategien jeg skal se på oversettelsen av. Ideelle organisasjoner blir beskrevet som «*det offentliges forlengede arm*» (Ot.prp. nr. 62 (2005-2006) ifølge NOU (2014:4), s.160) og er organisasjoner som ikke har økonomisk vinning som mål (Hatten, 1982).

Studien vil se nærmere på NLM sentralt, altså på topplevernivået i organisasjonen, på et gitt tidspunkt. Studien er avgrenset til å ha et internt fokus. Det vil si at jeg ikke kommer til å være opptatt av de ytre omgivelsene til organisasjonen.

1.3 Oppgavens videre oppbygning

Etter innledningskapittelet som omhandler aktualisering og problemstilling, kommer kapittel 2 som gir et teoretisk rammeverk for oppgaven. Kapittel 3 gir en oversikt over mitt vitenskapsteoretiske ståsted, mitt forskningsdesign, hvilken metode som er brukt i oppgaven og kvaliteten på min studie. Det neste kapittelet (kapittel 4) gir en beskrivelse av caset, mens kapittel 5 gir en presentasjon av mine empiriske funn. I kapittel 6 foretar jeg en analyse av funnene opp mot mitt teoretiske rammeverk, før jeg konkluderer i siste kapittel (kapittel 7). I kapittel 7 vil jeg også skissere forslag til videre forskning.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet skal gjøre rede for det teoretiske rammeverket som skal brukes for å belyse studiens problemstilling. Kapittelet er delt inn i fem delkapittel, hvor det siste delkapittelet er en oppsummering av mitt teoretisk rammeverk mot problemstillingen. Først ser jeg nærmere på økonomistyring, og her går jeg nærmere inn på økonomiske styringsverktøy, den ideelle styringssirkel, ulike styringsverktøy og til slutt tillit. Så beskriver jeg hva strategi er før jeg ser nærmere på translasjonsteori. I delkapittelet om translasjonsteori belyser jeg også kommunikasjon. Videre redegjør jeg for betingelsesteori og ideelle organisasjoner.

2.1 Økonomistyring

Ifølge Pettersen og Bjørnenak (2003, s.39) er økonomistyring *«den aktiviteten i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsettinger.»* Økonomistyring er altså mer enn et verktøy, det består av flere aktiviteter som skal lede organisasjonen mot sine mål. Økonomistyring har som mål å legge forholdene til rette for felles innsats om å nå målene som organisasjonen har satt (Hoff & Bjørnenak, 2010). En annen definisjon forklarer økonomistyring slik: *«The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives»* (Anthony, 1965, s.32). Denne definisjonen fokuserer på interne forhold i bedriften og tar noen forutsetninger, blant annet at økonomistyringen skjer på ledelsesnivå og at organisasjonen har et mål den prøver å realisere. En tredje definisjon sier at økonomistyring er prosessen hvor lederne påvirker organisasjonens medlemmer til å implementere organisasjonens strategier (Anthony & Govindarajan, 2006). Denne definisjonen forutsetter at strategien er laget på forhånd, og at strategien er klar til å implementeres.

Økonomistyring har tradisjonelt sett vært et begrep som har blitt definert som bedriftsøkonomisk analyse med vekt på tekniske løsninger (Pettersen, 2013). Den siste tiden har både den teoretiske og praktiske tilnærmingen til fagfeltet vært i stor endring (Pettersen, 2013). Økonomistyring har tidligere blitt definert som *«de teknikkene og systemene som ledelsen bruker for å sikre at organisasjonen arbeider etter vedtatte strategier og oppnår overordnede mål»* (Pettersen, 2013, s.18). Den tradisjonelle definisjonen av økonomistyring har blitt kritisert fordi tilnærmingen ikke tar hensyn til eksisterende målkonflikter, maktspill, politiske prosesser og andre forhold som skaper komplekse beslutningssituasjoner (Pettersen, 2013; Pettersen, Magnussen, Nyland & Bjørnenak, 2008). Den tradisjonelle tilnærmingen til

økonomistyring, som for eksempel de to definisjonene som ble presentert av Anthony (1965) og Anthony og Govindarajan (2006), forutsetter rasjonelle aktører som har full informasjon (Pettersen, 2013). Pettersen (2008) mener at styringsprosessene i virkeligheten blir best forstått med en deskriptiv tilnærming i stedet for en tradisjonell, normativ tilnærming. Det vil si at man heller må beskrive hvordan styringsprosessene fungerer i stedet for å legge frem hvordan det burde fungere og var tenkt å fungere.

Økonomistyring har lenge blitt oppfattet som synonymt med regnskaps- og budsjettssystemer, og de siste to tiårene har den tradisjonelle oppfatningen fått økende kritikk (Busch, 2013). For å få et mer helhetlig perspektiv er det nødvendig å kombinere tradisjonell økonomistyring med andre former for atferdsmessig styring og kontroll, som forholdet til bedriftens interessenter, sosial kontroll og selvkontroll (Busch, 2013). Selv om økonomistyringen må kombineres med andre former for styring og kontroll er fokuset videre i dette kapitlet selve økonomistyringen. En måte å beskrive økonomistyring på er ved bruk av modeller, derfor presenterer jeg Anthony og Young (2003) sin modell; den ideelle styringssirkel.

2.1.1 Den ideelle styringssirkel

Økonomistyring er ifølge Anthony og Young (2003) en kontinuerlig og lukket prosess og den kan deles inn i fire faser som oppstår i en syklus. Anthony og Young (2003) har satt fasene i system, og de kaller det «den ideelle styringssirkelen». Her illustrert i figur 1:



Figur 1: Den ideelle styringssirkel inspirert av Anthony og Young (2003)

Den ideelle styringssirkelen var opprinnelig tenkt ut fra profittorganisasjoner, men ifølge Anthony og Young gjelder den også for non-profit organisasjoner (2003). Styringssirkelen starter med at organisasjonen lager en strategisk plan for hvordan virksomheten skal nå sine mål. Planen inneholder også en oversikt over omtrentlige inntekter og utgifter i perioden (Anthony & Young, 2003). Deretter går planleggingen over i å operasjonalisere de strategiske målene til operative mål som blir bakt inn i budsjettet. I budsjettprosessen blir de strategiske planene oversatt til ulike ansvarsavdelinger, og det blir dermed tydeligere hvem som har ansvar for hva. Strategien blir kommunisert til de ansatte gjennom budsjettet (Anthony & Young, 2003). Etter budsjettet er laget går prosessen over i drift hvor man registrer hvor mye og hvilke ressurser som er brukt. Her skal det være kontroll på hva som er produsert ved å registrere kostnader og produksjonsvolum (Anthony & Young, 2003). Den siste fasen går ut på å rapportere økonomisk informasjon som for eksempel regnskapsinformasjon som videre skal analyseres. Informasjonen som kommer fra evalueringen skal brukes til tre formål: operasjonell kontroll, vurdering av de ansatte og evaluering av den strategiske planen (Anthony & Young, 2003).

Styringssirkelen er en prosess som gjentas i en repeterende syklus, og hensikten er at evalueringen i rapporteringsfasen kan føre til endring i de strategiske planene (Anthony & Young, 2003). Styringsprosessen foregår altså på flere plan, det strategiske overordnede nivået på strategisk planlegging, på det operative nivået med drift og på det administrative nivået med å binde det strategiske og operative sammen (Pettersen mfl., 2008). Et viktig aspekt ved styringssirkelen er at den er et totalt system, den skal inneholde alle aspekter ved organisasjonens virksomheter, fordi som leder er det viktig å se helheten for å forsikre seg om at alle delene er i balanse med hverandre (Anthony & Young, 2003). Pettersen (2013) kritiserer styringssirkelen ettersom hun mener at økonomistyring blir redusert til å være bruk av informasjon fra internregnskapet, fordi ifølge styringssirkelen blir regnskapene de viktigste elementene. Pettersen og Bjørnenak (2003) kritiserer styringssirkelen for at det er brudd mellom hver fase, og at det er en styringsmodell med fire verdener, altså at hver fase står for seg selv. Med andre ord står målsettingene for seg selv uten kobling til budsjett, mens strategien ikke får økonomiske konsekvenser og planene blir lagt uten at de påvirker budsjettene (Pettersen & Bjørnenak, 2003). De kritiserer også det at måloppnåelse blir målt opp mot budsjettet, på tross av at budsjettet får kritikk for å ha lite kobling mellom handling og aktivitet (Pettersen & Bjørnenak, 2003). For å nå organisasjonen sine økonomiske mål må

organisasjonen ta grep for å styre i riktig retning, derfor skal jeg gå nærmere inn på økonomiske styringsverktøy som blir brukt i økonomistyringen til NLM.

2.1.2 Økonomiske styringsverktøy

Økonomiske styringsverktøy er verktøy som organisasjonen bruker for å styre økonomien. Ulike organisasjoner bruker forskjellige verktøy, og i dette delkapittelet skal jeg se nærmere på budsjett og rapportering ettersom de er relevante styringsverktøy i min studie. Strategidokument blir også brukt som styringsverktøy, men det kommer i neste delkapittel.

Budsjett

Budsjett er et «*tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode*» (Hoff & Bjørnenak, 2010, s.27). Budsjettet er altså en plan, som omsetter forventede konsekvenser og resultat til tall (Hoff & Bjørnenak, 2010). Budsjetteringsprosessen har fokus på tre sentrale forhold i virksomheten: strategi, mål og organisasjonen (Hoff & Bjørnenak, 2010). Strategien bestemmer hva organisasjonen skal drive med, de kortsiktige og langsiktige målene bryter strategien ned i etapper, og organisasjonen med sine forutsetninger og ansatte legger føringer for hva som kan gjennomføres. Ifølge Hoff og Bjørnenak (2010, s.28) bør budsjett dokumentet sees på som slutten av en prosess hvor virksomheten har arbeidet med:

1. «Å omsette strategiene og de strategiske målene til operasjonelle etappeplaner
2. Ulike lønnsomhets-, organisasjons- og markedsanalyser
3. Fastsettelse av taktiske (budsjett)mål for virksomheten og de enkelte avdelinger
4. Utarbeidelse av handlingsplaner som skal sette virksomheten i stand til å nå målene
5. Etablering av kontroll- og oppfølgingsrutiner som skal hjelpe til med å holde virksomheten på rett kurs»

Budsjettet er et viktig verktøy i nesten alle organisasjoner (Armstrong, Marginson, Edwards & Purcell, 1996; Ekholm & Wallin, 2000; Hansen, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant & Van der Stede, 2007). Selv om budsjettet spiller en sentral rolle i økonomistyringen i både små og store organisasjoner (Bjørnenak & Olsen, 2013), så er mange ledere på jakt etter nye måter å styre økonomien på fordi de er misfornøyd med det nåværende systemet (Neely, Bourne & Adams, 2003). Budsjettet er altså svært utbredt, men det er også kritisert. Budsjettering kritiseres blant annet for at det er en alt for tidskrevende prosess og at det dermed blir veldig dyrt, pluss at det er for rigid, og at det ikke endrer seg tidsnok i turbulente omgivelser (Neely mfl., 2003). Wallander (1999) fra Handelsbanken i Sverige går så langt til å si at budsjettet er et unødvendig onde.

Rapportering

Rapportering, og evaluering, er en av fasene i den ideelle styringssirkel (Anthony & Young, 2003). Man samler, analyserer og rapporterer i regnskapet og med bakgrunn i annen informasjon til de ansvarlige, slik at de ansvarlige kan være oppdatert på hva som skjer (Anthony & Young, 2003). Rapportene har tre formål, og det første er at rapportene hjelper lederne å koordinere og kontrollere aktivitetene til organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Lederne blir oppdatert på hva som skjer, og på faktiske utgifter og inntekter slik det er mulig å korrigere underveis. Det andre formålet er evaluering av prestasjon, det kan være evaluering av ulike ansvarsenheter og kan føre til kritikk eller berømmelse. Det er også mulig å bruke informasjonen til å forbedre de ulike ansvarsenhetene sine arbeidsmetoder (Anthony & Young, 2003). Det siste formålet er å bruke rapportene til å evaluere aktivitetene til organisasjonen. Det kan for eksempel avdekkes at et prosjekt er sub-optimalt, og da kan det revideres (Anthony & Young, 2003). Rapportene blir evaluert og det blir tatt med inn i neste fase av den ideelle styringssirkel, som er strategisk planlegging. På denne måten er organisasjonen i konstant læring, ved å endre på det som ikke fungerer og beholde og bedre det som fører organisasjonen i riktig retning (Anthony & Young, 2003). Noen av regnskapsrapportene er også offentlige og vil bli brukt ved analyse og evaluering av organisasjonen, for eksempel av giverne (Parsons, 2003).

For at ledere skal gjøre en god jobb trenger de informasjon om hva som foregår, og mye av denne informasjonen får de ved uformelle samtaler og observasjoner, men de får også mye informasjon fra formelle rapporter (Anthony & Young, 2003). De formelle rapportene deles gjerne inn i to kategorier, informasjonsrapporter og ytelsesrapporter (Anthony & Young, 2003). Hensikten med informasjonsrapporter er å fortelle ledelsen hva som foregår, og det kan være regnskapsinformasjon som gaveinntekter, kontantstrøm, balansen eller det kan være annet enn regnskapsinformasjon, for eksempel antall lag, antall abonnenter, antall klikk på nettsiden osv. (Anthony & Young, 2003). Ytelsesrapporter kan rapportere om den økonomiske situasjonen, for eksempel et resultatregnskap fra en avdeling, enhet eller hele organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Ytelsesrapport kan også være på ledelsesnivå, at en leder rapporterer om sin avdeling og dette kalles også en kontrollrapport (Anthony & Young, 2003). Denne rapporten kan vurderes på to måter, enten økonomisk ved å se om enheten går i pluss, eller ved å se på hva enheten får gjennomført av aktiviteter (Anthony & Young, 2003).

Rapportene skal brukes som tilbakemelding som skal hjelpe lederne i å identifisere hvilke områder som må sees nærmere på og vurdere om det må bli gjort endringer (Anthony & Young, 2003). Dette fører til at lederne kan jobbe etter «*unntaksprinsippet*», at lederne kan fokusere på de områdene som har litt problemer og trenger ledelse (Anthony & Young, 2003). Selv om det er satt en standard så er ikke nødvendigvis den korrekt, så dersom rapporten viser at det går dårligere på et område enn standarden tilsier, så må lederen gjøre en vurdering ut fra situasjonen og ikke bare ut fra standarden (Anthony & Young, 2003). Dersom rapporten viser at det går dårlig på et område er målet at lederen kan undersøke saken og handle for å snu trenden (Anthony & Young, 2003).

Et annet aspekt som påvirker økonomistyringen er grad av tillit, derfor skal jeg nå se nærmere på hva tillit er.

2.1.3 Tillit

Tillit står alltid i forhold til noe, og er dermed et relasjonsbasert konsept (Baldvinsdottir, 2013). Tillit er et komplisert fenomen og dette «*noe*» som man kan ha ulik grad av tillit til kan være personer, organisasjoner, system, prosesser osv. (Baldvinsdottir, 2013). Det finnes ulik grad av tillit, og det motsatte av tillit er ikke nødvendigvis mistillit, men heller mangel på tillit. Dersom du har mistillit forventer du å bli forrådt, mens hvis du har mangel på tillit har du ingen grunn til verken tillit eller mistillit (Baldvinsdottir, 2013). Tillit kan defineres på ulike måter, i min studie brukes Boon og Holmes sin definisjon som sier at tillit er: «*a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk*» (sitert i Lewicki & Bunker, 1996, s.117). Definisjonen baseres på tre element som påvirker grad av tillit: individets disposisjon til tillit, situasjonsbestemte parameter og forholdets historie (Lewicki & Bunker, 1996). Den første handler om personen som skal ha tillit, det andre om situasjonen rundt tillitsforholdet og det tredje handler om historien tillitsforholdet har. Lewicki og Bunker (1996) har kategorisert tillit i tre grupper som jeg oversetter med: primærtillit, kunnskapsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit.

Primærtillit har lavest grad av tillit og forholdet mellom tillitsmottaker og tillitsgiver er lite utviklet mens identifikasjonsbasert tillit har høyest grad, og da er forholdet blitt godt etablert.

Primærtillit er første steg og her er tilliten delvis og skjør (Lewicki & Bunker, 1996).

Primærtilliten er basert på tanken om at gevinsten for å opptre tillitsverdig er større enn prisen ved å bryte tilliten (Lewicki & Bunker, 1996). Dersom forholdet utvikler seg mellom tillitsgiver og tillitsmottaker kan det gå over i kunnskapsbasert tillit, som er basert på

kunnskap om at den andre opptrer som forventet. Noen forhold går over i det tredje trinnet, som er basert på identifisering av den andre partens ønsker og intensjoner. Dette innebærer en felles forståelse som gjør at partene identifiserer seg med hverandre og som gjør det mulig for en part å tenke, føle og reagere som den andre parten (Baldvinsdottir, 2013). Dette tredje trinnet krever mye ressurser og informasjon om den andre parten, og de fleste organisasjoner har ikke behov for et så nært forhold (Baldvinsdottir, 2013). Hardin sier: «*It is not trust per se, but trusting the right people that makes for successful relationships and happiness*» (ifølge Baldvinsdottir, 2013, s.204). For at tilliten ikke skal være naiv og bli utnyttet må den være rettet mot noe tillitsverdige.

Baldvinsdottir (2013, s.212) deler kunnskapsbasert opp i tre grupper:

1. *«Trust in management accounting and its information*
2. *Trust in the individual producing the information*
3. *Trust in the individual who used the information to measure and evaluate performance».*

Det første punktet kalles systemtillit og de to neste punktene klassifiseres som personlig tillit (Baldvinsdottir, 2013). Av inndelingen ser vi at det går an å ha tillit til en av delene, men dersom man har mangel på tillit til en av de andre partene vil det påvirke tillitsvurderingen. I et økonomistyringsperspektiv kan tillit bidra til at organisasjonen når sine mål, fordi hvis organisasjonen har tillit til sine ansatte kan det brukes mindre midler til kontroll og mer midler til å nå målene (Baldvinsdottir, 2013). Mangel på tillit fører til høye transaksjonskostnader og tillit er essensielt for at en organisasjon skal ha suksess (Baldvinsdottir, 2013).

Ettersom problemstillingen tar for seg oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål blir det naturlig å se på hva teorien sier om strategi.

2.2 Strategi

Det finnes mange ulike forståelser av og definisjoner på strategi, og det er ikke en klar konsensus av hva strategi er (Hendry & Kiel, 2004). Hambrick og Fredrickson (2005) mener at strategi har blitt et oppsamlingsbegrep som blir brukt til akkurat det man ønsker det skal bety. De mener at ledere ofte setter ordet strategisk foran ulike aktiviteter uten å gjøre noe mer med det. Men hva er strategi og hvor kommer det fra? Ordet strategi kommer fra det

greske ordet *strategos*, og kommer fra generalens oppgave på krigsmarken (Hambrick & Fredrickson, 2005). Generalens oppgave var å ha kontroll over flere enheter og flere slag samtidig, og han måtte derfor håndtere mange ting på en gang og klare å se helheten.

Chandler (1962, s.13) gjorde en studie av forholdet mellom organisasjonens struktur og strategi, og i studien laget han en definisjon på strategi som er blitt mye brukt: «*the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals.*» Denne definisjonen tar for seg både langsiktige mål, tilegnelsen av handlingsrutiner og allokeringen av ressurser. Mintzberg (1978) mente at Chandler sin definisjon og flere andre definisjoner av strategi var mangelfulle ettersom de forutsetter at strategi er eksplisitt, bevisst utviklet og målrettet, og ferdig utviklet på forhånd. Mintzberg (1978) gjør altså et skille mellom intendert strategi, fremvokst strategi og realisert strategi. Den intenderte strategien er strategien man legger på forhånd, den fremvokste strategien er strategien som vokser frem når den intenderte strategien ikke lar seg gjøre og den realiserede strategien er hvordan det faktisk blir (Hoff, 2016). Ettersom strategien som legges på forhånd er den intenderte strategien, vil denne studien se på oversettelsen av den intenderte strategien.

Porter (1996, s.4) er også en bidragsyter innenfor strategifeltet og han har mer fokus på konkurranse og differensiering når han definerer: «*Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.*» I denne studien vil det si hvordan organisasjonen velger aktiviteter for å skille seg ut. Å ha en god strategi er ikke nok, og grunnen til at mange organisasjoner mislykkes er ikke en dårlig strategiformulering, men på grunn av mangelfull eller dårlig implementering (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari, 2012). Dette blir støttet av Johnson (2004) sin forskning som viste at 66% av en bedrifts strategi aldri ble implementert, altså at en stor del av strategien kun blir lagt, men blir aldri implementert. Ledere bør derfor bruke god tid på å utvikle en god strategi, men de bør også bruke en stor porsjon av deres oppmerksomhet og ressurser på aktivitetene som omhandler implementering (Homburg, Fassnacht & Guenther, 2003).

2.2.1 Strategidokument

Strategidokument kan brukes som økonomisk styringsverktøy på den måten at en bruker strategien på en aktiv måte når man tar økonomiske valg. Den overordnede strategien vil bestemme hvor ressursene skal brukes og hvilke prosjekt som skal prioriteres.

Strategidokumentene kan være på ulike nivå, helt fra visjon på topp til prosjektdokument på

nederst nivå i organisasjonen. For å vite om en styrer etter strategien må det utvikles styringsparametere eller indikatorer som kontrollerer den løpende utviklingen mot strategidokumentene og handlingsplanen (Hoff, 2016). Strategiimplementering er vanligvis en nedbrytningsorientert prosess hvor det er lederen på toppen som har det øverst ansvaret for implementeringen (Hoff, 2016). Det betyr at toppledelsen er ansvarlige på strategien, og da har strategien den maktmessige forankringen som er nødvendig (Hoff, 2016). Men organisasjonen består av mye mer enn bare toppledelsen og det er essensielt at ledelsen klarer å kommunisere strategiplanen klart og tydelig, i tillegg til å delegere og inspirere til å gå i retning av hva strategien tilsier (Hoff, 2016). Dersom organisasjonskulturen sier at noe annet er viktigere enn hva strategien sier blir det veldig vanskelig å få til en vellykket implementering (Hoff, 2016). Dersom en ny strategi skal kunne implementeres må organisasjonen ha en kultur som er endringsvillig, som samhandler godt internt og som er dynamisk og kontinuerlig lærer (Hoff, 2016). Strategi sier noe om hvordan en skal nå målet, og visjonen sier ofte noe om hva målet er.

2.2.2 Visjon

En visjon er «*a guiding image of success*» (Allison & Kaye, 2011, s.84). Visjonen skal være svaret på hvordan suksess ser ut, og den bør være inspirerende (Allison & Kaye, 2011). Den skal utfordre og inspirere organisasjonen til å strekke seg langt for å oppnå målet (Allison & Kaye, 2011). Visjonen skal klargjøre organisasjonens retning og formål, være fremtidsorientert, reflektere høye idealer og samtidig fange organisasjonens unikhet (Bryson, 2018). Den skal også være kort, og den bør være vidt utbredt blant organisasjonens medlemmer og andre interessenter (Bryson, 2018). Visjonen bør også bli brukt til å informere om organisasjonens valg, for uten atferdsmessige konsekvenser er det lite nytte med visjonen (Bryson, 2018). Det er veldig mange langsiktige fordeler med en klar og inspirerende visjon og visjonen kan også være en hjelp i implementeringen av strategien (Bryson, 2018).

Strategi og visjon viser hvilken vei organisasjonen ønsker å gå, og nå går jeg nærmere inn på translasjonsteori for å kunne forklare hvordan oversettelsen skjer fra strategi til økonomiske styringsmål.

2.3 Translasjonsteori

Begrepet translasjon ble brukt av Bruno Latour (1987) allerede på 1980-tallet i boka «*Science in action*». Der skiller han translasjonsprosessen i to deler, hvor man i den første fasen

«*translating interests*» skal få aktørene interessert. Aktørene i denne studien blir interne aktører som skal jobbe med oversettelsen av strategien. Den andre fasen kaller han «*keeping the interested groups in line*» og her er målet å få kontroll over interessentene, slik at de opptrer slik det var intendert (Latour, 1987). Interessentene blir i min studie interessegrupper internt i organisasjonen, for eksempel frivillige og ansatte. Latour (1987) bruker begrepet interessering for å beskrive hvordan man får andre med seg til å gå i samme retning. Interesseringen er halve jobben, og det er det som skjer i den første fasen. Deretter går det over i kontrollering og her skal man sikre at aktørene tar videre det man hadde tenkt å spre, som kalles «*å holde massene i tøylene*», og denne fasen er langt vanskeligere (Latour, 1987; Nilsen, 2007). Translasjon er blitt beskrevet på flere måter og videre ser jeg hvordan Røvik har tolket oversettelse.

«*Oversettelse dreier seg generelt om å bringe noe fra én form eller versjon over til en eller flere former eller versjoner*» (Røvik, 1998, s.160). Når Røvik (2009) skriver om oversettelse skjer det ofte i en kontekst fra en organisasjon fra en annen (Røvik, 2009), men jeg velger å tolke teorien inn i en kontekst hvor oversettelsen skjer internt i organisasjonen. Røvik (1998) har en veldig generell beskrivelse av oversettelse, og man ser fra sitatet at det dermed kan oppstå utallige former og versjoner av det som oversettes. Selv om det kan oppstå mange ulike former og versjoner av det opprinnelige produktet har Røvik (1998) likevel klart å lage en klassifisering av ulike hovedtyper av oversettelser. Hovedtypene sier noe om hvilken grad av omforming som har blitt gjort av den oversatte varianten i forhold til det konseptet som oversettelsen ble avledet fra. Internt i en organisasjon kan dette for eksempel være hvordan strategi blir omformet til økonomiske styringsmål. Røvik (1998) deler disse inn i konkretisering, delvis imitering, kombinerende og omsmelting (Røvik, 1998).

Konkretisering går ut på å tolke og tydeliggjøre konseptet man skal oversette, og nedfelle oversettelsen i konkrete rutiner (Røvik, 1998). Man skal altså transformere det generelle til noe spesifikt. Dersom man for eksempel skal konkretisere en strategi må man ta stilling til mange spørsmål som hva legger vi i organisasjonen i strategien, hvordan vil oversettelsen av strategien vise seg i nye rutiner, prosedyrer, holdninger og verdier, og i hvilken grad påvirker oversettelsen ulike aktiviteter og grupper innad i organisasjonen (Røvik, 1998). Innenfor konkretisering er det altså mange tolkninger som gjøres og mange valg som tas, derfor er det naturlig at det blir ulike utfall ved ulike konsepter og organisasjoner.

Delvis imitering er når organisasjonen adopterer et eller et fåtall av komponenter fra en modell (Røvik, 1998). Grunnen til at organisasjonen bare velger elementer fra konseptet kan enten være uintendert eller som et resultat av et rasjonelt valg. Den tredje hovedtypen oversettelse kaller Røvik kombinerings (Røvik, 1998). Kombinerings vil si at man tar et konsept eller elementer fra et konsept og kobler det på det som allerede eksisterer der implementeringen skal skje. Den siste hovedtypen Røvik (1998) trekker frem er en mer radikal form for oversettelse, og han kaller den omsmelting. Da flyter elementer fra ulike konsept sammen og blir smeltet om til en ny variant. I en translasjonsprosess er kommunikasjon et viktig element.

2.3.1 Kommunikasjon

Det er ulike syn på hvordan kommunikasjon kan defineres, men ordet kommunikasjon kommer fra ordet *communicare* som betyr «meddele», «melde», «gjøre felles», «stå i forbindelse med» eller «underrette om» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Noen ser på kommunikasjon som utveksling av informasjon mens andre legger mer vekt på at kommunikasjon er en prosess hvor vi skaper mening om det vi formidler eller på det vi blir formidlet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jacobsen og Thorsvik (*Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.278*) mener at kommunikasjon har «*flere kritiske funksjoner internt i organisasjonen og i relasjon til omgivelsene:*

- 1. kommunikasjon formidler informasjon*
- 2. den legger grunnlaget for planlegging*
- 3. formulering av mål*
- 4. utvikling av strategi*
- 5. den styrer atferd*
- 6. den koordinerer atferd*
- 7. den bygger relasjoner*
- 8. den utvikler kultur*
- 9. den kobler organisasjoner sammen i nettverk*
- 10. den presenterer organisasjonen for omgivelsene».*

Kommunikasjon foregår på flere måter og den kan være verbal og ikke-verbal, hvor kroppsspråk, stemmeleie og andre ikke-verbale signal spiller inn (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I en kommunikasjonsprosess er det minst to aktører, en sender som formidler et

budskap og en mottaker som mottar informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Sætre (2009) mener at betegnelsene sender og mottaker er problematiske, ettersom deltakerne i en kommunikasjonsprosess hele tiden er både mottakere og sendere. Kommunikasjon er en prosess som må plasseres i en kontekst og som ikke må sees på isolert fra tidligere og fremtidige hendelser (Sætre, 2009). Grunnen til dette er at konteksten til kommunikasjonsprosessen påvirker hvordan budskapet blir mottatt og tolket.

Effektiv kommunikasjon er sentral for en organisasjon sin suksess (Hargie, Tourish & Wilson, 2002). En studie av Hargie, Dickinson og Tourish (1999) viser at effektiv kommunikasjon fører til økt produktivitet, høyere kvalitet på tjenester og produkter, flere forslag fra ansatte, mer kreativitet, høyere arbeidsglede, mindre fravær, mindre utskifting av personal, færre streiker og mindre uro og reduserte kostnader. I en organisasjon hvor lederne har gode relasjonelle egenskaper og klarer å kommunisere på en god måte med ansatte på alle nivå vil arbeidsforholdene være bedre og de ansatte vil ha en større opplevelse av å høre til i organisasjonen (Hargie mfl., 1999).

Det er tydelig at effektiv kommunikasjon fører til mange fordeler, men det er mange faktorer som spiller inn på hva som er god kommunikasjon. Kommunikasjonsprosessen består som nevnt av sender og mottaker (kommunikatorene), men den består også av budskapet, kanalen og støy (Hargie mfl., 1999). Kommunikatorene har hver sin personlighet som farger prosessen, og her spiller egenskaper som alder, kjønn og emosjonell intelligens inn (Hargie mfl., 1999). Budskapet kan bli kommunisert på ulike måter, for eksempel via lyd, visuelt, via berøring eller lukt (Hargie mfl., 1999). Budskapet kan for eksempel bli uttalt, enten ansikt til ansikt eller via telefon, eller visuelt via epost. Kanalen er det medium som blir brukt til å fremme budskapet, og det kan være for eksempel via telefon, ansikt til ansikt, epost eller nyhetsbrev (Hargie mfl., 1999). Den siste faktoren er støy, og støy blir brukt som et samlebegrep for alt som forstyrrer budskapet, og det kan være fysisk støy som når noen hvisker under andre sin presentasjon eller psykologisk støy som fordommer mot sender som farger hvordan budskapet blir mottatt (Hargie mfl., 1999). Det er altså flere faktorer som påvirker hva som er god kommunikasjon og oppfattelsen av hva som er god kommunikasjon er situasjonsbestemt. Oversettelse er også situasjonsbestemt og kan derfor studeres ut fra betingelsesteori. Betingelsesteori er opptatt av hvilke faktorer som påvirker prosesser og systemer i organisasjonen.

2.4 Betingelsesteori

Betingelsesteori baserer seg på forutsetningen om at det ikke finnes et universelt system som kan anvendes i alle organisasjoner under alle forutsetninger (Otley, 1980). Styringsverktøyene som skal implementeres må tilpasse seg organisasjonens ytre og indre omgivelser (Chenhall, 2003; Otley, 1980; Pettersen, 2013). Chenhall (2003) definerer betingelse som noe som er sant bare under bestemte forhold. Økonomistyring og translasjonsteori i et betingelsesbasert perspektiv vil da bety at konteksten i organisasjonen har en rekke betingelser som vil påvirke oversettelsesprosessen. I studiens perspektiv vil det si at de interne omgivelsene i NLM innehar betingelser som vil påvirke oversettelsen av strategien til økonomiske styringsmål. Det vil si at måten strategi blir oversatt til økonomiske styringsmål i denne ideelle organisasjon ikke nødvendigvis er overførbar til en annen organisasjon. Det styringssystemet som vil tjene formålet til organisasjonen best er altså avhengig av den konteksten som organisasjonen befinner seg i (Otley, 1980). Ifølge Chenhall (2003) vil usikkerhet i de eksterne omgivelsene føre til et mer åpent styringssystem som er mer fokusert på eksterne faktorer. Det vil si at organisasjoner som befinner seg i omgivelser med stor og rask endring vil ha større fokus på eksterne faktorer enn organisasjoner som har mer forutsigbare omgivelser.

Faktorer som påvirker konteksten er blant annet teknologi, størrelse, organisasjonsstruktur, strategi og kultur (Chenhall, 2003). I lys av problemstillingen vil jeg se nærmere på faktorene organisasjonsstruktur, størrelse, strategi og kultur.

Organisasjonsstruktur handler ifølge Chenhall (2003) om de formelle spesifikasjonene for de ulike rollene for organisasjonsmedlemmene, eller arbeidsoppgavene til grupper som skal sikre at organisasjonens aktiviteter blir gjennomført. Strukturen til organisasjonen skal blant annet sikre motivasjonen til de involverte, at arbeidet blir gjort effektivt, at informasjonen flyter som den skal og at kontrollsysteemene hjelper å forme organisasjonens fremtid.

Betingelsesteori viser at store, diversifiserte og desentraliserte organisasjoner har sterkere fokus på formell økonomistyring og bruker mer administrative kontroller, for eksempel at budsjettet får en større rolle og flere deltar i å legge budsjettet og at kommunikasjonskanalene blir mer formelle (Chenhall, 2003).

Størrelsen er tett knyttet til organisasjonsstruktur, men den blir skilt ut som en egen kontekstuell variabel. Når en organisasjon vokser blir det større behov for spesialisering og ulike avdelinger og det oppstår store mengder med informasjon som lederne må bearbeide.

Det blir dermed ofte behov for flere regler, mer dokumentasjon, større desentralisering og mer hierarki (Child & Mansfield, 1972). Store organisasjoner er assosiert med diversifiserte aktiviteter, formalisering av prosesser og spesialisering av funksjoner. Store organisasjoner er også assosiert med organisasjonsstruktur med flere divisjoner, og at det er fokus på budsjett og deltakelse i budsjettprosessen og de har ofte sofistikerte kontroller ifølge betingelsesteorien (Chenhall, 2003).

Strategi skiller seg fra de andre variablene på den måten at den ikke er et element av omgivelsene, men heller noe som lederne kan bruke for å påvirke omgivelsene. Det er dermed en viktig faktor å se på, fordi den viser at lederne ikke bare er låst i en omgivelse, men at de kan være med å påvirke situasjonen, og at de kan bruke strategien for å posisjonere seg i omgivelsene. Strategier som blir karakterisert som konservative, forsvarsfokusert og fokus på kostnadslederskap er ofte forbundet med formelle og tradisjonelle økonomistyringssystem som er fokusert på kostnadskontroll og budsjett med rigide budsjettkontroller. Dette i motsetning til strategier som har større fokus på gründerskap og produkt differensiering (Chenhall, 2003).

Den siste kontekstuelle variabelen jeg ser nærmere på er kultur. Når betingelsesbasert forskning har sett på kultur er det ofte fokusert på nasjonal kultur (Chenhall, 2003), men i denne studien blir kultur tolket som intern kultur i en organisasjon. Det er mange måter å definere kultur på, men ifølge Chenhall (2003) er de fleste betingelsesbaserte studier basert på Hofstede (1984) sine karakteristikk av kultur: maktdistanse, individualisme, maskulinitet vs. feminitet og risikoaversjon. Maktdistanse handler om hvordan de med mindre makt i organisasjonen aksepterer ulikheten og om de anser det som normalt at det er ulik maktfordeling. Individualisme om i hvor stor grad organisasjonen har en kollektivistisk tankegang, altså om medlemmene i organisasjonen har en sterk følelse av fellesskap eller om de står mest alene. For eksempel en organisasjon som er individualistisk antar at individene primært passer på egne behov og behovene til de nærmeste. En kollektivistisk kultur er tettere integrert og individene passer på hverandres behov og forventer samme lojalitet fra hverandre. En «*maskulin*» organisasjon verdsetter harde verdier som prestasjoner, selvsikkerhet og materiell suksess, mens «*feminine*» verdier handler om livskvalitet, mellommenneskelige relasjoner og omsorg for barn og svake. Risikoaversjon går på om medlemmene av organisasjonen blir nervøse av ustrukturerte, uklare og uforutsigbare situasjoner og dermed liker best å ha strenge regler og rutiner (Hofstede, 1984). Senere har også variabelen «*confucian dynamism*» blitt brukt for å forklare kulturen (Chenhall, 2003,

s.153), og det går på status, respekt for tradisjon og viktigheten av å ikke miste ansikt (Hofstede & Bond, 1988). Disse variablene har blitt brukt for å vurdere kulturens påvirkning, og betingelsesteorien sier at kulturen er assosiert med valg av økonomistyringssystem (Chenhall, 2003).

Betingelsesteori er basert på premisset om at det er ulike betingelser for ulike organisasjoner og det fører til forskjellige valg av styringssystem. Ettersom studiens case er en ideell organisasjon går jeg nå nærmere inn på hva som kjennetegner ideelle organisasjoner.

2.4.1 Ideelle organisasjoner

På engelsk går ideelle organisasjoner under paraplyen «*non-profit organizations*» (NPO), eller det noe mindre brukte uttrykket «*not-for-profit organizations*». Non-profit organizations og not-for-profit organizations omhandler flere organisasjoner enn ideelle. For eksempel omfatter det sykehus og kunstmuseum (Anheier, 2014), som ikke nødvendigvis er ideelle organisasjoner. Selv om begrepet non-profit omhandler flere enn de ideelle organisasjonene, velger jeg å oversette non-profit og not-for-profit med ideelle organisasjoner videre i oppgaven. Selv om ideelle organisasjoner har mål om å løse en samfunnsmessig oppgave, mener Hatten (1982) at not-for-profit organisasjoner ofte blir vurdert som så ulike at de ikke kan samles i en gruppe.

Ideelle organisasjoner har blitt beskrevet som «*virksomheter som på mange måter er det offentliges forlengede arm til å løse humanistiske og sosiale oppgaver i samfunnet*» (Ot.prp. nr. 62 (2005-2006) ifølge NOU (2014:4), s.106). Ideelle organisasjoner er organisasjoner som ikke jobber for å få profitt, men som har et annet formål. Formålet til ideelle organisasjoner er å løse en samfunnsmessig oppgave (Bradach, Stone & Tierney, 2008; Moore, 2000). Selv om ideelle organisasjoner har ulike formål, skal ikke formålet være økonomisk vinning, men det finansielle målet må minimum være økonomisk overlevelse (Hatten, 1982). De finansielle ressursene organisasjonen har skal brukes til aktivitetene som fremmer organisasjonens formål (Anheier, 2014). Ideelle organisasjoner skal ikke ha profitt som motiv, men virksomheten skal fremme goder for samfunnet (Trøttestad & Sivesind, 2015).

Effekten av ideelle organisasjoner totalt er betydelig, og organisasjonene utfører mange ulike oppgaver, som ulike typer tjenester, innovasjon og samfunnsbygging (Salamon, Hems & Chinnock, 2000). Ifølge Moore og Charach (1980) består ideelle organisasjoner ofte av mange grupper med ulike meninger og behov. Når målet til ideelle organisasjoner er å skape

nytteverdi for målgruppen (Bradach mfl., 2008; Moore, 2000), og medlemmene har ulike behov og vurderinger, blir det vanskelig å vurdere den totale effekten av organisasjonen (Hatten, 1982). Det er økende krav til ideelle organisasjoner om å bli mer effektive, og Wellens og Jegers (2014) mener at det er en sammenheng mellom effektivitet og interessenthåndtering. Dersom organisasjonen samarbeider med viktige interessenter og får høre deres forventninger, vil de bli oppfattet som mer effektive (Wellens & Jegers, 2014). I ideelle organisasjoner blir mange ledelsesavgjørelser avgjort av en større gruppe, og gruppen kan bestå av styremedlemmer, faglige ledere og tekniske spesialister (Hatten, 1982). Derfor mener Hatten (1982) at det er viktig med et felles verktøy eller språk, som kan gjøre det enklere å evaluere hva som har skjedd og identifisere fremtidige behov.

2.5 Oppsummering av teori

Teorien som er gjennomgått skal hjelpe å svare på problemstillingen på den måten at den legger grunnlaget for studien og analyser. Problemstillingen er: «*Hvordan oversettes strategi til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner?*». For å forstå hva økonomiske styringsmål er har jeg sett nærmere på teori rundt økonomistyring og den ideelle styringssirkelen. Studien blir da plassert inn i en modell. Under økonomistyring ser jeg også nærmere på ulike styringsverktøy, og de som er relevante i min studie er budsjett og rapportering. Videre i samme kapittel ser jeg også på tillit, fordi økonomistyringen blir påvirket av graden av tillit som finnes i organisasjonen og til økonomistyringssystemet.

Jeg studerer hvordan strategien til NLM oversettes til økonomiske styringsmål og det er derfor nyttig å se på hva strategi er og hvordan den kan implementeres, fordi dette påvirker hvordan strategien blir oversatt. Under strategi har jeg også fokus på strategidokumentene som styringsverktøy fordi det er et relevant verktøy for NLM. Her har jeg også med et lite avsnitt om visjon fordi visjon blir viktig videre i studien.

Translasjonsteorien skal hjelpe med å skape et rammeverk rundt oversettelsen, og her er mye av teorien skrevet i et perspektiv hvor en idé skal oversettes fra en organisasjon til en annen (Røvik, 2009), men i denne studien blir oversettelsen brukt med et internt perspektiv, hvor strategien skal oversettes til økonomiske styringsmål. Oversettelsen skjer altså internt i organisasjonen. Under translasjonsteori har jeg også et avsnitt om kommunikasjon fordi kommunikasjon er en viktig del av oversettelsen.

Det finnes mange faktorer som påvirker oversettelsen av strategien til økonomiske styringsmål, og her brukes betingelsesteori for å beskrive de ulike faktorene som spiller inn. Betingelsesteorien er i hovedsak rettet mot hvordan, og hvilke betingelser som, spiller inn for ulike typer økonomisystemer (Chenhall, 2003; Otley, 1980), men betingelsesteorien tolkes i denne studien med fokus på hvilke betingelser som spiller inn i prosessen ved oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål. Viktige faktorer her er størrelsen til NLM, strategien, organisasjonsstrukturen og kulturen innad i organisasjonen. Hele studien foregår i en ideell organisasjon, og derfor er det nyttig å ha med teori rundt ideelle organisasjoner sånn at vi kan forstå litt av konteksten organisasjonen befinner seg i.

Kapittel 3 Metodisk tilnærming

Ordet metode kommer ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) fra det greske ordet «*methodos*» som betyr å følge en bestemt vei mot mål. Måten vi går frem på når vi skal hente informasjon om virkeligheten og hvordan vi analyserer denne informasjon handler om samfunnsvitenskapelig metode. Dette kapittelet skal presentere mitt vitenskapsteoretisk ståsted, mitt forskningsdesign og begrunne mitt valg av metoder som er blitt brukt for å hente inn data. Videre blir selve forskningsprosessen beskrevet. Kapittelet tar også for seg vurdering av kvaliteten i forhold til den innsamlede dataen, og til slutt avrunder jeg med etiske avveininger. En hensiktsmessig metode må velges for å kunne svare på problemstillingen på en god måte.

3.1 Vitenskapsteori

Vitenskapelig ståsted handler om hvordan vi betrakter verden, og alle som forsker har forutsetninger som ligger til grunn og både forskerens personlige og faglige bakgrunn påvirker prosessen med å etablere ny kunnskap (Johannessen mfl., 2011). Derfor blir det viktig at forskeren opplyser om sitt utgangspunkt (Johannessen mfl., 2011). Ontologi handler om grunnleggende antakelser om verden, mens epistemologi handler om hvordan man kan gå frem for å sikre kunnskap (Johannessen mfl., 2011). Forskerens ontologiske, epistemologiske og faglige perspektiv vil kunne påvirke forskningen (Johannessen mfl., 2011). På bakgrunn av forskerens ontologiske og epistemologiske ståsted så kan en planlegge den beste fremgangsmåten, altså metodologien for studien (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010). Innenfor det bedriftsøkonomiske fagområder skiller vi ofte mellom to ulike tilnæringsmåter til forskningsprosessen; positivisme og hermeneutikk (Gripsrud mfl., 2010).

Positivisme og hermeneutikk sees ofte på som to ytterpunkter som har grunnleggende forskjellige forståelser av hvordan verden ser ut (ontologi) og hvordan man kan tilegne seg kunnskap om verden (epistemologi). Det positivistiske utgangspunktet har som grunnlag at alle typer fenomener kan, og skal, undersøkes med den naturvitenskapelige metoden (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Det vil si at fenomener skal studeres utenfra, at forskeren ikke engasjerer seg eller deltar i feltet som studeres, og at en skal kunne måle og registrere funnene (Johannessen mfl., 2016). En positivistisk forsker vil ha som ideal å holde seg til målbare fakta og det blir da naturlig at det blir brukt kvantitative metoder (Nyeng, 2004). Som en motsetning til det positivistiske synet har vi det hermeneutiske synet som også kalles fortolkende syn. En hermeneutisk forsker vil ha som hovedmål å forstå menneskelige

forhold og strukturer, og vil mene at kunnskap er avhengig av konteksten og at virkningen er et resultat av mange hendelser (Nyeng, 2004). Forskeren blir en del av helheten som studeres og forskeren må tolke for å få frem budskapet (Gripsrud mfl., 2010). Det hermeneutiske perspektivet er opptatt av å forstå sammenhengen mellom delene og helheten, og må derfor analysere hele det komplekse bildet for å forstå både delene og enheten (Gripsrud mfl., 2010). Ved en fortolkende forståelse egner kvalitative metoder seg best (Johannessen mfl., 2016).

I min studie er jeg inspirert av det fortolkende synet. Målet for studien er å få en dypere forståelse av hvordan strategi blir oversatt til økonomiske styringsverktøy i ideelle organisasjoner. Oversettelsesprosessen fra strategi til økonomiske styringsmål vil i min studie tolkes, først av de involverte, så av meg som forsker. Dette kalles gjerne dobbel hermeneutikk (Nyeng, 2004). For å nå målet med studien blir det naturlig å velge en casestudie og bruke kvalitative metoder som henter inn dype og rike data som senere skal analyseres.

3.2 Forskningsdesign

I valg av forskningsdesign må det være en logisk sammenheng mellom problemstilling, empiri og konklusjon (Yin, 2018). Forskningsdesignet skal bestå av en logisk plan som viser hvordan man kommer fra A til Å (Yin, 2018). Problemstillingen skal gjøres om til et forskningsprosjekt, og i denne prosessen dukker det opp mange veivalg som man må ta stilling til. Et av spørsmålene som dukker opp er: Hva er formålet med studien? Det er vanlig å skille mellom tre ulike hovedtyper: utforskende (eksplorativt), beskrivende (deskriptivt) og årsak-virkning (kausalt) (Gripsrud mfl., 2010). Valg av forskningsdesign bygger på hvor mye man vet om området på forhånd og om man har ambisjoner om å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud mfl., 2010). Dersom det er forsket lite på saksområdet på forhånd og forskeren ønsker å forstå og tolke fenomenet, så kan eksplorativt design være naturlig (Gripsrud mfl., 2010). Dersom problemstillingen inneholder ordet «påvirker» og forskeren prøver å finne sammenheng mellom to ulike faktorer, blir et kausalt design naturlig å velge (Gripsrud mfl., 2010). Det deskriptive designet har som formål å beskrive situasjonen, og brukes gjerne når forskeren har en grunnleggende forståelse av området (Gripsrud mfl., 2010). Deskriptive studier kan sees på som underbyggende og dokumenterende forskning, og ønsket er å beskrive et fenomen (Johannessen mfl., 2016). Min studie har et deskriptivt design, fordi formålet er å beskrive fenomenet hvordan strategi oversettes til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner.

Et annet valg er om man skal ha et ekstensivt design som går for bredde i undersøkelsesenheter, eller et intensivt design som går i dybden på færre undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Intensivt design har som mål å gå i dybden på et fenomen og avdekke så mange forhold som mulig, men på få eller en enhet (Jacobsen, 2015). Min studie ønsker å få et så helhetlig bilde som mulig hvordan toppledelsen beskriver og tolker oversettelsesprosessen i NLM, og da blir det naturlig å velge et intensivt design. Målet er å få frem nyanser og detaljer i fenomenet, og et vanlig design innen dybdestudier er casestudier (Jacobsen, 2015). Valg av intensivt design henger sammen med det fortolkende ståstedet som har blitt beskrevet tidligere (Johannessen mfl., 2016), ettersom målet er å oppnå en dypere forståelse for fenomenet. Jeg har valgt casestudie og det egner seg godt til et intensivt design fordi fokuset settes på én enhet, og det blir avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015).

Casestudiet undersøker et fenomen i sin naturlige sammenheng, og skillet mellom fenomen og kontekst er gjerne uklare (Yin, 2018). Ordet case kommer fra det latinske ordet «*casus*» og betyr tilfelle (Johannessen mfl., 2011). To ting som kjennetegner en case er at det er avgrenset fokus og målet er å få mest mulig inngående beskrivelse av situasjonen (Johannessen mfl., 2011). Ved å gjøre en inngående beskrivelse av oversettelsesprosessen av strategi til økonomiske styringsverktøy i NLM har jeg avgrenset mitt fokus. Målet er å gå i dybden og få så detaljert og nyansert forståelse av prosessen som mulig. Det blir derfor naturlig å velge case som forskningsdesign. Casestudie egner seg godt til å besvare spørsmål som «*hvordan*» og «*hvorfor*» (Yin, 2018), og min studie leter etter svar på «*hvordan*». Casestudier kan ifølge Yin (2018) deles inn i fire typer, alt etter om man har en eller flere analyseenheter og om man ser på ett eller flere case. Denne studien har en analyseenhet og ett case, altså NLM er case og analyseenheten er NLM sentralt.

Ved casestudier henter man ofte inn data fra ulike kilder, og det er vanlig å bruke kvalitative tilnærminger som observasjon eller intervju (Johannessen mfl., 2016). Datakildene er tid- og stedsavhengige, og det vil si at studien blir gjennomført i en setting som påvirker dataen (Johannessen mfl., 2016). En fordel ved casestudie er at dataen kan komme fra flere ulike kilder, og bruk av flere datakilder vil heve kvaliteten på studien (Yin, 2018). Jeg har hentet inn data fra to ulike kilder, fra intervju og dokumentstudier. Ulempe ved casestudie er at det ikke egner seg til statistisk generalisering, dette er den samme ulempen som ved andre studier med intensivt design (Jacobsen, 2015).

Skal studien være en beskrivelse av et fenomen på et tidspunkt, eller over en lengre tidsperiode? Her er det vanlig å skille mellom tverrsnittstudie og longitudinell studie (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Longitudinell studie har sin styrke ved at det blir mulig å undersøke endring og utvikling, mens en tverrsnittstudie gir et stillbilde av et fenomen på et tidspunkt (Saunders mfl., 2015). Etersom studien min er en masteroppgave som skal gjennomføres innenfor et kort tidsrom ble det naturlig å velge en tverrsnittstudie som studerer NLM på et gitt tidspunkt.

Informantene ble valgt ut ved strategisk utvelgelse, som vil si at jeg tenkte gjennom hvilken målgruppe som måtte delta for at jeg skulle få de nødvendige dataene, og valgte deretter informanter ut fra målgruppen (Johannessen mfl., 2016). Jeg valgte altså informanter etter hva som var hensiktsmessig, noe som er vanlig i kvalitative undersøkelser (Johannessen mfl., 2016). Den strategiske målgruppen var toppledelsen i organisasjonen. Den strategiske målgruppen var ikke så veldig stor, og jeg valgte de medlemmene som arbeidet tett på det som berører min studie. Da jeg hadde fått kontakt med de strategiske informantene brukte jeg snøballmetoden, som går ut på å rekruttere nye informanter ved å høre med informantene hvem andre som kunne være aktuelle å intervju (Johannessen mfl., 2016). Fem informanter ble valgt ut fra den strategiske målgruppen og en informant ble valgt ut ved snøballmetoden.

3.3 Metode

Det er vanlig å skille mellom to ulike metoder; kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen mfl., 2016). Flere faktorer bestemmer metodevalg, blant annet hvor mye ressurser man har, men kanskje den viktigste faktoren er hva problemstillingen ønsker å finne svar på (Johannessen mfl., 2016). Mens kvalitative metoder bruker data i form av tekst, lyd og bilde og legger vekt på tolkning av dataene, kategoriserer gjerne kvantitative metoder dataen på en slik måte at det kan telles for å se på utbredelse av fenomenene (Johannessen mfl., 2016). Kvalitativ metode har med andre ord fokus på tekst, mens kvantitativ metode fokuserer på tall (Nyeng, 2004). Kvalitative studier har fokus på dyptgående studier av fenomen (Johannessen mfl., 2016), og jeg har derfor valgt en kvalitativ metode i min studie. Jeg ønsket ikke å telle opp og se på utbredelse av økonomiske styringsmål, men jeg ønsker å fokusere på oversettelsesprosessen og få et detaljert og inngående bilde av fenomenet. Innen kvalitativ forskning handler det mer om å forstå enn å måle (Gripsrud mfl., 2010) og min studie handler om å forstå.

En styrke ved kvalitativ metode er at det er en åpen metode hvor forskeren prøver å legge lite føringer på informasjonen som samles inn (Jacobsen, 2015). Forskeren har mulighet til å fange opp informasjon og spørre om forhold som er relevante for informanten, og dataen blir kategorisert etter at den er samlet inn (Jacobsen, 2015). Kvalitative metoder har en åpen tilnærming som legger vekt på det unike ved hver informant og ønsker å få med mange detaljer og nyanser, og da kommer det unike ved fenomenet frem (Jacobsen, 2015). Ettersom datainnsamlingen ikke har faste svarkategorier får de som undersøkes forklare sin forståelse av situasjonen og det kan føre til at studien får en høy intern gyldighet (Jacobsen, 2015). En annen styrke er at det blir nærhet mellom forsker og informant, ved at det brukes tid sammen for eksempel gjennom intervju eller observasjon (Jacobsen, 2015). Kvalitative studier er også fleksible og prosessen blir til og kan endres underveis som data samles inn og analyseres og nye forhold blir avdekket (Jacobsen, 2015).

Det finnes også flere svakheter ved kvalitativ metode, og en av dem er at det er ressurskrevende (Jacobsen, 2015). Det tar tid å få detaljert og nyansert bilde av en situasjon, og en må ofte nøye seg med få informanter og det gjør at studien ikke nødvendigvis blir representativ, og det blir vanskelig å generalisere ut fra funnene (Jacobsen, 2015). En annen svakhet er at det er vanskelig å analysere den innsamlede dataen, det er vanskelig å kategorisere både fordi det er så mye data med mange ord, men også fordi det er så rik data med mange nyanser (Jacobsen, 2015). Dataen er svært kompleks og det vil være fare for en ubevisst siling av informasjon (Jacobsen, 2015). En siste ulempe kan være fleksibiliteten, at det alltid dukker opp ny informasjon og det blir vanskelig å lande på en problemstilling og avslutte undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

En styrke ved kvalitativ metode som også kan være en svakhet er nærheten forskeren har til fenomenet, ved at forskeren glemmer å være kritisk og i stedet forsvarer situasjonen (Jacobsen, 2015). Undersøkelseeffekten er når selve undersøkelsen skaper visse resultat, at vi måler noe vi har skapt selv og at det ikke kommer frem hvordan informanten opplever et fenomen (Jacobsen, 2015).

Innen kvalitativ metode er det mulig å hente data fra svært ulike kilder, og dataen kan enten oppstå fra initiativ fra forskeren eller dataen kan eksistere uavhengig av studien (Johannessen mfl., 2016). Det vil si at dataen kan bli skapt fordi forskeren for eksempel intervjuer eller observerer, eller det kan være studie av data som allerede eksisterer, som handlingsplaner og interne dokument.

For å samle inn data har jeg valgt å bruke intervju og dokumentanalyse. Forskningsintervju er en målbevisst samtale mellom to eller flere hvor intervjueren har spørsmål som informantene er villige til å svare på (Saunders mfl., 2015). Samtalen har en struktur og formålet er ofte å forstå eller beskrive noe (Johannessen mfl., 2016). Det er viktig at forskeren stiller meningsfulle spørsmål og lytter til svarene sånn at hun kan få gyldige og pålitelig data til studien (Saunders mfl., 2015). Det er flere grunner til å samle inn data ved bruk av intervju, og en grunn er at informanten får fortelle om sine oppfatninger og erfaringer (Johannessen mfl., 2016). En annen grunn er at sosiale fenomen er komplekse og det er mulig å få frem flere detaljer og avdekke nye forhold underveis (Johannessen mfl., 2016). En tredje styrke ved intervju er at mye kunnskap er situasjonsbestemt og det er mulig for forskeren å skreddersy spørsmålene til informantene og velge å la intervjuet gå i en spesiell retning dersom hun oppdager noe relevant (Johannessen mfl., 2016). Intervju deles inn i ulike typer etter hvor strukturert spørsmålene er, fra en ytterkant med ustrukturert intervju til den andre ytterkanten med strukturert intervju (Saunders mfl., 2015). Jeg har valgt å gjennomføre et semi-strukturert intervju. Det vil si at det er en overordnet intervjuguide som er utgangspunktet for intervjuet, men spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres (Johannessen mfl., 2016).

Dokumentanalyse betegnes som sekundærdata, altså kilder til data som andre har samlet inn, uavhengig av studien (Jacobsen, 2015). Årsrapporter, offentlige dokumenter, budsjetter og andre dokument kan bli brukt i forskningen (Jacobsen, 2015). Jeg har blant annet brukt strategidokumenter, handlingsplaner, budsjetter og interne dokumenter i studien. Styrken ved dokumentstudier er at dokumentstudiene kan være nokså objektive, gjennomtenkte og bearbeidet (Jacobsen, 2015). En svakhet kan være at dokumentene er laget med en annen hensikt og det kan bli vanskelig å bruke dataen på en riktig og god måte inn i studien (Jacobsen, 2015).

Ved å samle inn data gjennom både intervju og ved dokumentanalyse øker det gyldigheten og troverdigheten til dataen og konklusjonen (Jacobsen, 2015). Triangulering er når man bruker to eller flere kilder til data i en studie for å sikre at dataene samsvarer og sier det samme (Saunders mfl., 2015). Jeg triangulerer ved å bruke to ulike kvalitative metoder i min studie.

3.4 Forskningsprosessen

Store deler av økonomi- og administrasjonsstudiet har foregått i en næringslivskontekst, og da jeg kunne velge tema for masteroppgaven ville jeg se mer på hvordan økonomistyring foregår i en ideell organisasjon. Jeg tok derfor kontakt med NLM for å høre om det var mulig å bruke

organisasjonen som casebedrift. Ettersom de var positive til det, gikk jeg videre i prosessen for å finne ut hvilken vinkling og problemstilling oppgaven skulle ha. Jeg ville se nærmere på hvordan man driver økonomistyring i en organisasjon som ikke har som formål å tjene mest mulig penger og hvor verdiene som skapes er vanskelige å måle. Underveis i prosessen hadde jeg mailkontakt med en ansatt i NLM for å drøfte og komme frem til et tema som kunne være aktuelt. Jeg sendte mail til de aktuelle informantene og forklarte hva jeg ville undersøke og hørte om det var mulig å få intervjuet dem over Skype. Jeg sendte mail i uke 5 (2017) og spurte om det kunne passe å bli intervjuet i uke 7 (2017). Nærmere tidspunkt fikk informantene velge. Dette gjorde jeg for å være ute i god tid, og for å tilpasse meg informantenes travle arbeidsdager. Jeg fikk positivt svar fra alle jeg spurte, og 5 intervju ble gjennomført i uke 7 (2017) og et intervju ble gjennomført i uke 8 (2017) ettersom det passet best for informanten.

På forhånd ga jeg beskjed om at intervjuet kom til å vare rundt en time, og det lengste intervjuet varte i 1 time og 25 minutter, mens det korteste intervjuet varte i 51 minutter så tidsrammen var nokså riktig. En oversikt over hvert intervju finnes i figur 2.

	Dato	Tidspunkt	Lengde
Informant 1	14.02.17	10.00-11.22	1t 22min
Informant 2	15.02.17	08.30-09.49	1t 19min
Informant 3	15.02.17	10.00-11.25	1t 25min
Informant 4	15.02.17	13.00-14.12	1t 12min
Informant 5	16.02.17	14.00-15.18	1t 18min
Informant 6	24.02.17	10.45-11.36	51min

Figur 2: Tabell for tidspunkt for intervju

Alle intervjuene foregikk over Skype, og alle utenom et intervju ble gjennomført med både lyd og video fra begge sider. I Intervjuet med informant 2 hadde ikke informanten video på så der fikk jeg ikke sett informanten. I starten av hvert intervju informerte jeg om at studien var godkjent av personvernombudet, at det var full anonymisering og at de deltok frivillig og kunne trekke seg når som helst uten begrunnelse. Jeg spurte om tillatelse til å ta opp på lydbånd, og det fikk jeg lov til av alle informantene. Jeg kunne da konsentrere meg om

intervjuet, og å lytte til svarene i stedet for å være opptatt med å notere underveis. På slutten av intervjuet informerte jeg om at jeg skulle transkribere intervjuet og så sende det tilbake til informantene for godkjenning. Jeg spurte også informantene om det var noe de ville legge til, og om det var andre jeg burde intervju som kunne bidra til studien. Transkriberingen ble sendt til informantene i uke 11 (2017) og jeg har fått godkjenning fra alle informantene

Alle intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden til informantene. Etter første intervjuet hørte jeg gjennom lydopptaket for å se om det var noe jeg kunne forbedre til neste intervju. Jeg flyttet da på et spørsmål og jeg lærte at intervjuet kunne ta lang tid ettersom det første intervjuet varte i 1 time og 22 minutt, og da prøvde jeg å være mer presis i de følgende intervjuene sånn at vi ikke skulle gå for mye over tiden.

Rett etter intervjuene lagret jeg lydfilen på datamaskinen, og på en ekstern harddisk. Jeg ventet til jeg var ferdig med alle intervjuene før jeg begynte å transkribere. Da jeg transkriberte valgte jeg å skrive alle småord som «*hmm*» og «*eh*» for å få med når informantene nølte, og jeg noterte også latter og andre ting som kom opp under intervjuet. Etter alle intervjuene var gjennomført opplevde jeg at jeg fikk mye de samme svarene og at jeg hadde kommet til et metningspunkt. Jeg kunne valgt å gjennomføre flere intervju med informanter på ulike nivå i organisasjonen, men ettersom studien ser på NLM sentralt holdt jeg meg til de opprinnelige informantene.

Alle informantene var positive til studien og flere uttrykte at det var et viktig tema jeg hadde valgt og at de håpte at studien kunne være til hjelp for organisasjonen. Jeg opplevde at informantene var veldig velvillige og at de ønsket å hjelpe så godt de kunne. To av informantene tilbød seg å sende interne dokumenter som kunne være til hjelp, og disse dokumentene har blitt brukt i studien. Flere av informantene har uttrykt ønske om å lese det ferdige produktet, og jeg har informert informantene om at jeg skal sende studien til de på mail når den er fullført. Jeg gav også beskjed om at jeg kommer til å ta ut permisjon ettersom jeg ventet en baby i mai 2017, og at oppgaven mest sannsynlig ikke ville bli levert før juni 2018.

3.5 Analyser

Analyse er en viktig del av forskningsprosessen og her må forskeren ta stilling til hva som er relevante data for studien (Johannessen mfl., 2016). Det er to ulike tilnærminger til analyse av kvalitative studier, og forskeren kan analysere fra et deduktivt eller induktivt perspektiv

(Saunders mfl., 2015). Ved deduktiv metode studeres teoriene mot empirien, mens man ved induktiv tilnærming tar utgangspunkt i empirien for å lage teorier (Saunders mfl., 2015). Min analyse har en deduktiv tilnærming ettersom jeg vurderer empirien ut fra teorien.

Yin (2018) mener at analysen av data er det minst utviklede aspektet ved casestudier og at det er den vanskeligste delen av prosessen. I casestudier får forskeren data både fra intervju og dokument, og hver datakilde kan sees på som en brikke til puslespillet, men faren er også at forskeren drukner i informasjon (Baxter & Jack, 2008). Det er derfor nødvendig å organisere de store mengdene med data og datainnsamling og analyse skjer gjerne samtidig (Baxter & Jack, 2008). Jeg valgte å skrive kommentarer underveis i transkriberingen for å huske de umiddelbare tankene når jeg hørte opptaket. Det gjorde analyseprosessen enklere når jeg allerede hadde begynt å analysere i transkriberingsprosessen.

Selv om analyseprosessen allerede var i gang under intervjuene så startet den for alvor da alle intervjuene var transkribert og jeg startet med å kategorisere funnene. Kategoriene ble laget ut fra intervjuguiden og jeg sammenlignet de ulike informantene sine svar og trakk ut relevante sitat. Yin (2018) sier at det er viktig å alltid ha problemstillingen i bakhodet når man analyserer for å ikke miste fokus. For å holde meg til tema hadde jeg en lapp foran meg med problemstillingen på, det gjorde at jeg hele veien vurderte dataen opp mot problemstillingen og valgte ut det som var relevant. Dokumentanalyse ble gjort etter hvert som jeg fikk tilgang til dokumentene og dataen fra dokumentene ble kategorisert på samme måte som dataen fra intervjuene.

3.6 Studiens kvalitet

Guba og Lincoln (1989; 1985) mener at kvalitetskriteriene for kvalitative studier bør vurderes annerledes enn ved kvantitative studier, og de operer med fire kvalitetsbegrep: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) mener derimot at man også kan bruke begrepene som brukes i kvantitativ forskning, og derfor vil jeg bruke begrepene både fra kvantitativ og fra kvalitativ forskning videre.

Troverdighet kalles også begrepsvaliditet, og her stiller vi spørsmål om vi måler det vi tror vi måler (Johannessen mfl., 2016). «*Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*» (Johannessen mfl., 2016, s. 230). For å styrke troverdigheten til studien har jeg brukt metodetriangulering. Ifølge Lincoln og Guba (1985) styrker

triangulering troverdigheten ved at data samles inn på ulike måter og dataen da kommer inn fra flere kilder. Jeg har derfor samlet inn data både ved intervju og ved analyse av dokumenter. Intervjuene ble gjennomført med samme intervjuguide og dette sikrer at de samme temaene ble berørt, og de samme spørsmålene ble spurt. Dersom informanten underveis i intervjuet ikke oppfattet spørsmålet eller forsto begrepene som ble brukt ble de forklart slik at informanten forsto hva han ble spurt om. Intervjuene ble tatt opp, transkribert og sendt til informanten for godkjenning slik at eventuelle feilsiteringer skulle bli fanget opp. Dette styrker troverdigheten. Ifølge Rupin og Rupin (2004) er data basert på nøkkelpersoner anerkjent innenfor kvalitativ forskning, og troverdigheten styrkes dersom informantene som velges er kunnskapsrike og kan gi et balansert perspektiv på temaet. Jeg valgte strategiske informanter som hadde førstehåndskunnskap om temaene og det bidrar til å styrke troverdigheten.

Overførbarhet handler om resultatet fra studien kan overføres til liknende fenomen (Johannessen mfl., 2016). I kvantitative studier kalles dette kriteriet ekstern validitet. Som nevnt tidligere er den eksterne validiteten i casestudier ofte svak, ettersom målet ikke er å statistisk generalisere, men å se på det unike ved et fenomen (Jacobsen, 2015). Særlig enslige casestudier har blitt kritisert for å være svake grunnlag for generalisering, men selv om case ikke bidrar til statistisk generalisering kan det bidra til teoretisk generalisering (Yin, 2018). Teoretisk generalisering vil si at studien kan bidra til å utvikle mer generelle teorier, altså at man generaliserer ut fra data i et mindre utvalg til et mer teoretisk nivå (Jacobsen, 2015). For å styrke overførbarheten har jeg vært tydelig på hvilket avgrenset område jeg forsker på, hva som kjennetegner organisasjonen og under hvilke forhold resultatene kom frem. Ved at konteksten blir tydelig forklart og avgrenset blir det enklere for andre å vurdere om funnene fra denne organisasjonen kan overføres til andre organisasjoner.

Pålitelighet som også kalles reliabilitet handler om dataen som kommer frem i studien: hvordan samles dataen inn, hvordan bearbeides den og hvilke data brukes (Johannessen mfl., 2016). Ettersom forskeren blir en del av studien gjennom analyse og tolkning blir det viktig å dokumentere og oppgi både kontekst og fremgangsmåte for studien (Johannessen mfl., 2016). For å styrke påliteligheten har jeg brukt intervjuguide og redegjort for fremgangsmåten ved intervjuene, valg av informanter og hvordan jeg gjennomførte datainnsamlingen. Hvert intervju ble tatt opp på lydbånd, for så og transkriberes og sendes tilbake til informantene for kommentarer. Registreringen av datamaterialet var nøyaktig og informantene har fått mulighet til å komme med tilbakemelding. Det skal derfor ikke være trekk ved selve

intervjuet som har skapt resultatene. Samtidig så farger min tolkning av intervjuene resultatet, og det kan derfor være at andre forskere hadde kommet frem til andre resultat. For å styrke påliteligheten blir det brukt sekundærdata som strategidokumenter, interne dokument og budsjett.

Bekreftbarhet handler om objektivitet, at resultatet skal komme fra forskningen og ikke fra forskerens egne holdninger (Johannessen mfl., 2016). Kan resultatene bekreftes av andre forskere i tilsvarende undersøkelser? For å styrke bekræftbarheten har jeg vært tydelig på hvilket område jeg har forsket på, den ideelle organisasjonen NLM. En svakhet ved bekræftbarheten kan være at jeg kjenner godt til organisasjonen og det kan gjøre at jeg ikke har den nødvendige distansen for å bevare studiens objektivitet. Jeg kan ha oppfatninger som farger tolkningene mine. Samtidig så har jeg reflektert over min rolle som intern forsker under etiske avveininger, så rollen min er klargjort for leseren. Det styrker bekræftbarheten at jeg har hentet inn data fra intervju og dokumentstudier, og at informantene fikk mulighet til å legge til annen informasjon i slutten av intervjuet dersom de satt inne med noe som de ville at skulle komme frem. De fleste dokumentene jeg brukte i studien er offentlige, og det er objektive dokument som er mulig for andre å etterprøve. Jeg har også tatt med flere direkte sitat for at leseren kan vurdere tolkningen min, og det kan styrke bekræftbarheten.

3.7 Etiske avveininger

Ved intervju er det viktig å ivareta integriteten til de som intervjues, og det gjelder både under selve intervjuet og etterpå når dataen skal tolkes og resultatene presenteres. Jeg har anonymisert intervjuobjektene og gjenkjennelige detaljer slik at det ikke skal være mulig å finne ut hvem jeg har intervjuet.

Studien er godkjent av personvernombudet og alle informantene har gitt samtykke til å bli intervjuet og være en del av studien. Jeg har taushetsplikt på hvem jeg har intervjuet og de interne dokumentene jeg har fått tilsendt har jeg ikke delt med andre. I selve transkriberingsdokumentene har jeg ikke skrevet navnet til informantene, men brukt nummerering og kalt de informant 1, 2 osv. På et annet dokument har jeg skrevet ned hvilken informant som er hvilket nummer. Disse dokumentene og lydfilene er lagret på min private datamaskin som er beskyttet med passord. Informantene ble informert om at de kunne trekke seg underveis eller etter studien uten nærmere forklaring, og ingen av informantene har benyttet seg av denne muligheten.

Denne studien foregår i organisasjonen NLM som jeg kjenner godt til. Jeg har gått på to av NLM sine skoler, jeg har gått i NLM sine forsamlinger, har tidligere vært ansatt i organisasjonen og sitter nå i et styre i en datterorganisasjon. Jeg er dermed involvert i organisasjonen og det har sine styrker og svakheter. En svakhet kan være at min kjennskap til organisasjonen farger mine analyser og tolkninger som forsker. Jeg kan ha antakelser og oppfatninger som påvirker hvilke spørsmål jeg stiller i intervjuene, hvordan jeg tolker svarene og hvordan jeg kommer frem til resultatet. Selv om min rolle som intern forsker farger studien så har jeg hatt en veileder som var ekstern, og hun har sett organisasjonen utenfra. Jeg har vært veldig bevisst på min rolle som intern forsker og har hatt fokus på at rollen ikke skal påvirke analysen. Ved at veileder har vært ekstern har studien blitt korrigert, for eksempel ved at hun foreslo spørsmål til intervjuguiden som jeg ikke tenkte på fordi jeg allerede visste svarene. Det at jeg kjenner organisasjonen er også en styrke som muligens gav meg bedre innpass, at de ansatte jeg har tatt kontakt med har vært positive og vært generøse med å stille opp til intervju og dele dokumenter fordi noen av dem visste hvem jeg var. Etersom jeg allerede hadde en del bakgrunnsinformasjon om organisasjonen gjorde det lettere for meg å komme i gang og vite hva jeg ville undersøke nærmere. Jeg tror altså det både er ulemper og fordeler ved at jeg er en intern forsker, og jeg mener at veileder har hatt en viktig rolle i å korrigere slik at det blir mest en fordel at jeg kjenner organisasjonen fra før.

Kapittel 4 Casebeskrivelse

Hensikten med kapitlet er å beskrive konteksten studien foregår i. Først ser jeg på den ideelle sektoren i Norge for å plassere misjonsorganisasjonen i sin ramme, så ser jeg nærmere på Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM).

4.1 Den ideelle sektoren i Norge

I form av ansatte er den ideelle sektoren i Norge liten, men i forhold til frivillige er sektoren stor, og på mange måter er frivillige ofte en substitutt for betalte ansatte (Sivesind, Lorentzen, Selle & Wollebæk, 2002). Det er derfor ingen klar sammenheng med at velferdsstater har liten ideell sektor, ettersom frivilligheten her i landet står sterkt (Sivesind mfl., 2002). I Norge går den offentlige sektor og den ideelle sektor på mange områder «hånd i hånd», på den måten at de utfyller hverandre og bidrar til flere tilbud av en tjeneste, for eksempel barnehager og fritidstilbud (Sivesind mfl., 2002). Dette støtter tanken om at offentlig og ideell sektor kan være gjensidig avhengige av hverandre i stedet for at det blir konkurranse og konflikt (Salamon, 1987).

I Norge er totalt antall medlemskap i den frivillige sektoren omtrent 8,4 million, noe som tilsvarer nesten to medlemskap per innbygger (Sivesind mfl., 2002). De største sektorene er innenfor sport, kultur og sosiale tjenester, ifølge Sivesind mfl. (2002). Antall medlemskap viser at frivillighet og ideelle organisasjoner har dype røtter i Norge, og står sterkt i dag. Mange ideelle organisasjoner er lite avhengige av offentlige tilskudd og er nokså økonomisk uavhengige, hvor inntekten kommer blant annet fra kontingenter, lotteri og loppemarked (Sivesind mfl., 2002). Religiøse organisasjoner får rundt en tredjedel av inntektene fra offentlige tilskudd (Sivesind mfl., 2002). Støtten fra det offentlige har siden 70-tallet vært avhengig av aktivitetsnivået, men de siste årene har prosjektstøtten vokst, og det betyr at det offentlige nå har større påvirkning på størrelsen og rollen til organisasjonene (Sivesind mfl., 2002). Det har skjedd store endringer de siste par tiårene i inntektsgrunnlaget til ideelle organisasjoner og det har vært en kraftig vekst både i inntekter som genereres, men også i form av frivillige arbeid som utføres (Arnesen & Sivesind, 2017). «Medlemmene utgjør fremdeles grunnstammen i organisasjonenes økonomi» ifølge Arnesen og Sivesind (2017, s.11), samtidig kommer en del av inntektene nå fra andre enn medlemmene, for eksempel gjennom salg og arrangementer.

Misjonsorganisasjoner er en sektor innenfor ideelle organisasjoner, og disse organisasjonene eksisterer, som navnet tilsier, for å drive misjon. For å få en liten oversikt over størrelsen på misjonsbevegelsen i Norge legger jeg frem tall fra en rapport fra 2014 fra Digni og NORME (Norsk Råd for Misjon og Evangelisering). Digni og NORME samlet inn tall fra 35 ulike misjonsorganisasjoner og kirkesamfunn og viser at grasrota er på et sted mellom 250.000 og 300.000 personer (Digni & NORME, 2014). Hvert år samler organisasjonene inn nesten 1,5 milliard kroner til misjonsarbeidet, dette er nesten 7 ganger mer enn hva NRK samler inn under den årlige TV-aksjonen (Digni & NORME, 2014). Det er totalt 7100 ansatte i organisasjonene, hvorav rundt 542 er langtidsutsendinger i utlandet (Digni & NORME, 2014). Rapporten viser at organisasjonene betaler mesteparten av bistandsarbeidet selv, 54% er fra egne, innsamlede midler mens resten er støtte fra Digni, Norad og Utenriksdepartementet (Digni & NORME, 2014). Den totale omsetningen for organisasjonene er på 5,3 milliarder (Digni & NORME, 2014). Disse tallene viser at misjonsorganisasjonene samlet sett er en stor aktør i Norge.

4.2 Norsk Luthersk Misjonssamband

NLM er en av Europas største misjonsorganisasjoner (NLM, u.å-a). Med 1660 ansatte i 2014 er NLM Norges største misjonsorganisasjon i antall ansatte (Digni & NORME, 2014). Bevegelsen startet i 1891 og har i dag en utstrakt virksomhet i cirka 16 land ifølge informantene. Av organisasjonskartet som ligger ved som vedlegg 1 ser vi at NLM består av mange avdelinger, selskap og virksomheter. Jeg har markert hvor min studie befinner seg med sirkler i organisasjonskartet. NLM har et budsjett på cirka 1,3 milliard og rundt 400 millioner er knyttet til skoler, så skolevirksomheten er betydelig i organisasjonen ifølge informant 4. Organisasjonen er stor, og det er rundt 2000 foreninger som egentlig eier NLM (informant 6). Informant 4 forteller at noen sier at generalforsamlingen som samler rundt 1000 delegater er det største demokratiske organet i Norge.

NLM har visjonen «*Verden for Kristus*» og formålet er å utbre Guds rike (NLM, 2015). Alle informantene sa at hensikten med organisasjonen er å bevare og gi et kristent fellesskap og samtidig nå nye mennesker med evangeliet. «*NLM skal være et redskap for å vinne og bevare mennesker for Jesus*» sier informant 3. NLM er derfor til både for de som kjenner Jesus og for de som enda ikke kjenner han. NLM består av alt fra barnehage til butikk, så informantene forteller at det er krevende å holde alt sammen og holde fokus, og derfor satser de på visjonær samhandling. Informanten gir et eksempel på at de har strategidag sammen

med ledelsen i gjenbruksbutikkene for å se hvordan butikkene kan bli en del av hovedvisjonen; «*Verden for Kristus*».

NLM er en frivillig og visjonsdreven organisasjon hvor kallet til ytremisjon er helt sentralt. Ytremisjon er all misjon som skjer utfor Norges grenser, hvor organisasjonen sender misjonærene til. Informant 4 sier at NLM har et stort, lojalt «*misjonsfolk*» som blir brukt som betegnelse på grasrota og alle som identifiserer seg med misjonen. Informant 2 forklarer siden organisasjonen er så stor kan den ikke snus på kort tid: «*Den er ganske tung å snu. Det er en stor skute, du snur den ikke sånn... på noen måneder, fordi du har så mange foreninger og så mye lokalt eierskap.*» Det må derfor være langsiktige strukturer og retning på arbeidet.

«*NLM er en frivillig organisasjon, så derfor popper det stadig opp nye, kreative sjeler som lar seg drive av Den Hellige Ånd og av Guds Ord, og ønsker å både gå nye veier og endre på den veien vi går. Og det har preget NLM, en dristighet i virkemiddel og verktøy*» (informant 5). Informant 5 viser til at ettersom veien kan se så ulik ut sier strategien mer om hva organisasjonen skal drive med, mer enn akkurat hvordan arbeidet skal drives. Informant 2 trekker frem at NLM er vital, dynamisk og radikal på ulike måter, blant annet ved at de har turt å ha ungt lederskap, brukt ny teknologi og gjort endringer selv om oppdraget ikke har endret seg. Selv om det drives mye forskjellig arbeid er det «*likevel en forståelse for at vi skal bli ledet sammen*» (informant 5). Misjonsfolket spenner vidt i både syn og alder og «*som er veldig dedikerte til målet de har, nemlig "Verden for Kristus"*» (informant 5). NLM holder på med:

«*Alt fra tradisjonelle manns- og kvinneforeningene som samler inn penger til misjonen til faktisk utsendinger i land de både kan være og ikke skulle ha vært, eller ikke kan åpnet ut om at de er i, til forlag, skole, til å være en betydelig eiendomsaktør også og til å være en motor i ulike kristne sammenhenger i kristen-Norge, og til en viss grad en samfunnsaktør*» (informant 3).

NLM består altså av flere tusen ulike enheter og det er vanskelig å forklare organisasjonen i en setning. Jeg forklarer derfor videre strukturen, og gir et lite overblikk av økonomien til organisasjonen.

4.2.1 Struktur

NLM sin struktur har blitt til underveis og det er ulik organisering på arbeidet i Norge og i Utland. «*NLM begynte med et kall med misjon til Kina og det var behovet for å ha en struktur for å sende folk til Kina som egentlig var hovedmotivasjonen til å starte NLM*» (informant 2). Det begynte med behovet for struktur på utarbeidet, men det ble fort nødvendig med struktur også på hjemmearbeidet fordi de måtte ha struktur knyttet til forkynnere som reiste, økonomi og ledelse forteller informantene. Dette medførte at det også ble utviklet en struktur for virksomheten i Norge. Strukturen bærer preg av at mange engasjerte ansatte og frivillige har startet ulike virksomheter og gått i ulike retninger, så skal alt kobles sammen i en stor organisasjon (informant 4). Informant 4 sier at det «*Både i begynnelsen og i fortsettelsen har vært et enormt engasjement, så har ting kommet til etter hvert, så har en måtte finne en organisasjonsform da etter hvert for å prøve å holde styr på det meste.*»

Informant 4 forteller at en næringslivsleder som kjenner NLM godt har sagt at «*NLM henger ikke på greip*». Eksempel på struktur som «*ikke henger på greip*» er at det ikke er en formell link fra leder NLM Norge til regionene, og det er leder NLM Norge sitt ansvar å lede regionene. Andre eksempler er at hovedstyret ansetter lengre ned i organisasjonen, de ansetter ikke bare generalsekretær, men også hele ledergruppen på hovedkontoret, regionlederne i Utland, stedlig representant, alle faste ansettelse i forkynnende stillinger i regionene og sentralledet i regionen. Et tredje eksempel er at skolene har sine styrever, som per Friskolelova skal lede sin skole (Friskolelova, 2003). Samtidig er det en prosess der en innstilling av en rektor blir godkjent i hovedstyret før skolestyret gjør den endelige ansettelsen (informant 4).

Selv om det er deler som kunne vært bedre er de fleste informantene enige om at det er en ganske god organisering. Andre misjonsorganisasjoner er organisert med mer regional styring, men informant 3 trekker frem fordeler ved å være sentralstyrt og sier: «*I NLM så vil vi da veldig tydelig si at vi er en organisasjon, EN organisasjon, med EN økonomi, selv om vi selvfølgelig rapporterer og har 40 avdelinger i hovedkassen*». Det å ha en sentralstyrt økonomi gir ifølge informant 3 noen fordeler ved at det er enklere å holde alle regionene sammen. Informant 6 er bekymret for en for sterk sentralstyring og påpeker at mye initiativ skapes lokalt. Selv om det skal godkjennes sentralt, mener informant 6 at det også er viktig med et sterkt lokalledd:

«Jeg tror historien viser at veldig mye av det som er skapt i NLM som organisasjon det har ikke skjedd fordi at det har kommet gode strategier fra sentralt hold, men det

har kommet fordi det har vært brennende mennesker rundt omkring i Norges land som har hatt syner, visjoner, kall og så har det blitt skapt ting» (informant 6).

Både NLM, misjon globalt og kommunikasjon har endret seg, og det har ført til endringer i strukturen. Et eksempel hvordan strukturen ble endret på grunn av endrede tider er i Etiopia hvor de før hadde 250 misjonærer ute på en gang, og hvor det nå er 20 misjonærer. Konferanse på felt er utsendingene sitt årsmøte, og tidligere behandlet konferansen flere saker, altså at misjonærene hadde mer lokalt styre og mer makt gjennom sin konferanse. Nå har de endret på strukturen og innsatt stedlig representant som er ansatt av hovedstyret. Tidligere ble det valgt en tillitsmann av konferansen til å være leder på felt, og det kunne føre til spenning mellom administrasjonen i Norge og feltet ute ifølge informant 2. «Vi henger mye mer sammen som organisasjon» sier informant 2 om situasjonen nå. Samtidig så «ønsker vi å ha misjonærer som vil noe, vi ønsker å ha misjonærer som har tanker, visjoner, og ønsker å drive arbeidet ute. Som ikke bare er ansatt av NLM og sitter og venter på hovedledelsen, hva sier de i Oslo nå?» (informant 2). Sitatet viser at det er en spenning mellom sterkt lokalt eierskap og hvor mange beslutninger som skal tas i Norge. Det er også ulikt blant utsendingene, de som har vært ute lenge tar flere beslutninger enn nye utsendinger som ofte har større behov for mer kommunikasjon.

Organiseringen bidrar til at det er et sterkt engasjement på grasrota, og informantene mener at det er viktig at beslutningsmyndigheten er nær der grasrota befinner seg. Informant 1 sier at det er en god organisering for en bevegelse, men:

«I den grad at du vil ha en organisasjon som prioriterer sine ressurser i henhold til en overordnet strategi for eksempel, så kan det nok være mer utfordrende å få alle med på laget, på samme måte som du ville gjort i en mer hierarkisk, litt mer strømlinjeformet organisasjon».

Svarene viser at informantene mener at det er fordeler og ulemper med organiseringen, og det er en spenning mellom å styre hele organisasjonen i en retning og lokalt eierskap og beslutningsnivå.

Hovedansvaret for å følge opp strategien for Utland og Norge ligger hos hovedstyret, og hovedstyret står ansvarlige overfor generalforsamlingen knyttet til om de følger strategien. Hovedstyret fungerer i praksis gjennom administrasjonen, og generalsekretær rapporterer til hovedstyret, og leder for Utland og Norge rapporterer igjen til generalsekretær, og lederne for

Utland og Norge rapporterer i praksis også til hovedstyret. Ansvar følger så linjene nedover, i Norge har regionene og regionstyrene ansvaret for å følge opp strategien, mens i Utland er det regionlederne, stedlig representant og feltstyret. Det blir rapportert på hvordan de ligger an i forhold til strategien på hvert hovedstyremøte. Hovedstyret får referat fra feltstyremøter, ledermøte i de ulike avdelingene, regionstyremøter og andre styremøter til orientering.

Selv om både Norge og Utland er delt opp i regioner, blir betegnelsen regioner videre brukt om regionene i Norge mens felt blir brukt om Utland. Jeg bruker region om Norge og felt om Utland ettersom det er denne betegnelsen informantene bruker. Dersom jeg bruker betegnelsen region om utlandsregionene skal jeg presisere det, slik at region videre blir brukt om de nasjonale regionene. NLM har ikke medlemmer på den måten at det går an å melde seg inn i organisasjonen og det er derfor vanskelig å tydelig definere hvem som er «*med*» i NLM, men ord som grasrot og misjonsfolk blir brukt. Det er vanskelig å definere misjonsfolk, men i denne studien blir det brukt som en betegnelse på de som identifiserer seg med visjonen til NLM og som regner seg selv til å være «*med*» i NLM.

NLM er som skrevet strukturert ulikt i Norge og Utland, derfor forklarer jeg hvordan det er organisert hver for seg.

Norge

Generalforsamlingen er NLM sitt øverste organ og arrangeres hver tredje år.

Misjonsfelleskapene sender delegater til generalforsamlingen og generalforsamlingen velger hovedstyret. Arbeidet i Norge er delt inn i 7 regioner som ledes av et regionstyre som blir valgt på regionårsmøte. Regionstyrene er «*egentlig selvstendige, men underlagt hovedstyrets og generalforsamlingen sine vedtak*» ifølge informant 5. Regionlederne er altså ansvarlige til sine egne styrer, og det «*sier litt om det lokale eierskapet i organisasjonen*» (informant 2). Så regionene er ikke direkte underlagt leder av NLM Norge, men regionene er underlagt hovedstyret. Regionene har et lederteam på tre personer: regionleder, administrativ leder og Ung-leder. Informant 3 sier at de øvrige ansatte er ansatte i misjonsfelleskap, områdearbeidere og forkynnere. Det er 2-3000 små og store grupper som er tilsluttet de syv regionene, og de syv regionene varierer veldig i størrelse. Ifølge informant 5 var det 61 forsamlinger i utgangen av 2017.

NLM Norge består også av barnehager, barneskoler, ungdomsskoler, videregående skoler, folkehøyskoler, høyskole, bibelskoler, gjenbruksbutikker, nærmiljøsentre, medievirksomhet,

leirsteder og nærradioer. NLM sin barne- og ungdomsorganisasjon som heter NLM Ung ble opprettet som egen organisasjon i 2012, men de ønsker ikke å se på Ung-organisasjonen og voksenorganisasjonen som to ulike enheter, det er «*særdeles viktig at det ikke blir to separate ting, men at det er godt vevd sammen*» (informant 3). Det er altså fokus på å holde alle enheter samlet og at alle enhetene skal gå i samme retning.

Utland

I Utland er strukturen annerledes enn i Norge. Misjonslandene er delt inn i fire regioner, med hver sin regionleder i Norge. Hver region er delt inn i felt, og hvert felt har sin stedlige representant. Strukturen i Utland er bygd opp rundt utsendingene og hvert felt har sin årlige konferanse, altså årsmøte. Informant 4 forteller at det går en direkte linje fra leder NLM Utland til regionleder til stedlig representant og alle disse er ansatt av hovedstyret. Feltet velger sitt styre, som stedlig representant står ansvarlig over. Informant 4 forklarer at feltstyret ikke velger sin stedlige representant (daglige leder), som er vanlig i andre organisasjoner, men at stedlig representant har to rapporteringslinjer. «*Konferansene på felt har ansvaret for den overordnede strategien og valg av styret ... mens den daglige drift av feltet er det stedlig representant som er ansvarlig for*» sier informant 2.

NLM har arbeid i tre verdensdeler: Afrika, Asia og Sør-Amerika (NLM, 2017b). I 2009 ble det vedtatt på generalforsamlingen at NLM skulle prioritere «*de minst nådde*», som betyr folkegrupper hvor det ikke er kristen forsamling eller der de kristne står så svakt at de må ha hjelp til å bringe evangeliet videre (NLM, 2009). I 2009 ble cirka 25% av ressursene brukt inn mot «*de minst nådde*», og målet ble satt til å være at rundt 60% av ressursene skulle bli brukt inn mot «*de minst nådde*» i 2020 (NLM, 2009). Selv om det drives med mange ulike aktiviteter i NLM, er kjerneidentiteten å nå de minst nådde med evangeliet (informant 4).

4.2.2 Økonomisk situasjon

NLM avgir to offisielle regnskap, et fra hovedkassen som omfatter regionene i Norge, misjonsfeltene og hovedadministrasjonen og et konsernregnskap som omfatter hovedkassen, leirstedene, barnehagene, skolene og bedriftene (NLM, u.å-b). Ettersom hovedkassen ligger nærmest studien så presenterer jeg her regnskapet fra hovedkassen 2017 for å få en liten oversikt over den økonomiske situasjonen til NLM:

NLM Hovedkassen	2016	2017
Gaveinntekter	131 148 529	128 381 177
Testamentariske gaver	25 883 380	24 357 946
NLM Gjenbruk	25 403 808	25 514 624
Norad-støtte + feltinntekter	20 476 030	19 990 036
Sum inntekter	202 911 747	198 243 783
Japan	4 705 227	4 700 832
Indonesia	6 253 732	7 471 451
Stor-Kina	7 395 332	7 623 757
Mongolia	10 394 313	8 970 673
Sentral-Asia	3 567 839	4 322 477
Øst-Afrika	21 555 274	27 383 116
Etiopia	9 870 035	8 190 391
Vest-Afrika	10 412 837	10 425 125
Nord-Afrika	3 357 979	4 036 272
Bolivia	4 344 496	3 795 015
Peru	9 756 997	9 063 623
Felleskostnader felt	3 542 739	1 796 732
Valuta	2 297 565	-172 082
Sum feltskostnader inkl. bistand	97 454 366	97 607 382
Feltadm. Norge	4 944 772	4 666 493
Region Øst	12 128 200	12 271 842
Region Sør	9 336 631	9 740 744
Region Sør-Vest	17 430 175	17 671 452
Region Vest	8 611 762	8 312 227
Region Nord-Vest	7 613 163	7 372 874
Region Midt-Norge	6 370 317	6 133 412
Region Nord	2 626 173	2 454 822
Netto kostnader regionene	64 116 421	63 957 373
HS-adm/landsarbeidere/NLM Ung	43 267 482	43 064 146
Sum kostnader	209 783 041	209 295 394
"Driftsresultat"	-6 871 294	-11 051 611
Finansposter	5 320 009	4 590 326
Resultat før andre poster	-1 551 285	-6 461 285
Netto andre poster (inst.støtte ++)	1 855 680	3 402 550
Årsresultat	304 395	-3 058 735

Figur 3: Regnskap NLM 2017 (Ottosen, 2018)

Regnskapet viser at det var nedgang i gaveinntektene på 2,7 millioner kroner fra 2017 til 2016, og i en artikkel i Utsyn kommer det frem at det er 6,7 millioner kroner mindre enn 2015 (Ottosen, 2018). Selv om det har vært en nedgang i gaveinntektene ble underskuddet begrenset til tre million, og det blir trukket frem at betydelig kostnadskontroll er en av årsakene: «Vi har prøvd å tilpasse oss den økonomiske situasjonen gjennom året. Derfor har vi skjøvet på en del stillinger og ikke erstattet alle årsverk gjennom året» (Ottosen, 2018). Valutakurs blir også trukket frem som en viktig faktor til at det ble brukt mer penger enn

budsjettet: «Veldig forenklet kan man anslagsvis si at arbeidet vårt på misjonsfeltene blir i nærheten av ti millioner kroner dyrere hvis dollaren koster ni kroner sammenlignet med at den koster åtte kroner» (Ottosen, 2018). Ugunstig kronekurs kan gjøre at avdelinger og prosjekt kommer langt over budsjett, uten at det faktiske aktivitetsnivået har endret seg.

Organisasjonen er gavebasert og det fremkommer av intervjuene at det er fokus på å holde de administrative kostnadene nede for at mest mulig skal bli brukt på misjon. Informant 4 forteller:

«Der har vi jo en veldig høy bevissthet i hele organisasjonen at vi skal spare ... ja, at vi skal kutte kostnader, at vi skal spare og være nøkterne i forbruket vårt. Det er det liksom sånn per definisjon en veldig sterk bevissthet på alle nivåer i vår organisasjon. At vi skal ikke flutte oss, vi skal drive nøkternt og kutte kostnader der vi kan.»

(informant 4).

Eksempler informanten trekker frem er at ledelsen alltid kjøper de billigste flybillettene og ikke reiser business-class, at de overnatter stort sett privat når de er ute og reiser, har nøkterne kontorlokaler og nøkterne lønninger. Ifølge Vårt Land har generalsekretæren i organisasjonen en årslønn på kr. 580.000,- (Holbek, 2015). En annen artikkel viser til at NLM med sin forsiktige lønnspolitikk har bakgrunn i et generalforsamlingsvedtak fra 1994 hvor det ble vedtatt at det skulle være relativt lite spenn mellom høyeste og laveste lønnstrinn (Tønnessen, 2011).

Kapittel 5 Presentasjon av empiri

Dette kapittelet vil gjøre rede for empiri basert på funn fra intervjuer og dokumentstudier. Empirien blir delt inn i tre hovedkategorier: økonomistyring, strategi og translasjonsteori. Disse kategoriene avsluttes med en oppsummering av empiriske funn. Kapittel 5 avsluttes med 5.4 som er en oppsummering av hovedfunnene fra empirien.

5.1 Økonomistyring

Delkapittelet er delt inn i to, først beskrives økonomiske mål og resultat. Så redegjøres det for økonomiske styringsverktøy, og her deles det igjen inn under overskriftene budsjett og rapportering. Strategidokument og handlingsplaner er også viktige styringsverktøy men de vil bli behandlet under 5.2.2. Til slutt i delkapittelet har jeg et avsnitt med oppsummering av empiriske funn i dette delkapitlet.

5.1.1 Økonomiske mål og resultat

Problemstillingen stiller spørsmålet om hvordan strategi oversettes til økonomiske styringsmål, og på spørsmål om hva som er organisasjonens økonomiske mål nevnte de fleste informantene at det økonomiske målet er å bruke pengene som kommer inn på best mulig måte for å drive mest mulig misjon. Å «*omsette de ressursene vi blir gitt og som blir skapt, til å nå mennesker med evangeliet*» som informant 5 sa. Informant 2 svarte at målet var «*å drive så mye misjon som mulig, å fortsatt klare å være i balanse*», altså å oversette visjonen så mye som mulig og fremdeles være i balanse. Fem av seks informanter sa at et økonomisk mål var å gå i balanse, som informant 2 sa: «*Vi er en frivillig organisasjon der givne gir penger til oss fordi de vil misjon. Hvis vi setter masse penger på bok så er vi ikke det som givne ber oss om å være*». Så målet er, ifølge informantene, å bruke pengene som kommer inn på best mulig måte til organisasjonens formål. Informant 3 påpekte at: «*Vårt økonomiske mål er langsiktig bæreevne. Og det handler da både om en likviditet og en soliditet som forutsettes av en drift som er i balanse*». Organisasjonen er basert på gaver og flere av informantene påpekte at det er et økonomisk mål å holde oppe og øke gaveinntektene. Informant 6 sa at de har «*en strategi og et mål om at det skal være en økning i gaveinntekter som omtrent tilsvarer real [reell] prisstigning*». Det var nokså stor samstemmighet mellom informantene på hva som er organisasjonens økonomiske mål og de økonomiske målene styrer retningen på oversettelsen av strategi.

For å være sikre på at oversettelsen av strategi går i riktig retning er det nyttig med målbare økonomiske mål, og svaret på spørsmålet om hvordan økonomiske mål ble gjort målbare varierte litt alt etter hvordan økonomiske mål ble oppfattet. Noen økonomiske mål er enkle å tallfeste, for eksempel økte gaveinntekter. Andre mål er mer krevende å tallfeste, som informant 4 sa: *«Noe av de tingene vi driver med er jo ikke så enkelt å måle, sånt sett»*. Misjonsarbeidet kan være krevende å tallfeste og informant 2 sa at det er viktig å vite om arbeidet har effekt og om en når de målene en ønsker *«samtidig så ønsker vi ikke å bli en organisasjon som teller sjeler og som sier at, så og så mange mennesker har kommet til tro dette året»*. Informant 5 trakk frem at organisasjonen fra starten av ikke ønsket å være preget av å samle inn penger, men å forkynne evangeliet, og da kommer pengene. Samtidig fortalte informant 5 at det har vært mer vekt på å fortelle givene hva de er med å gi til, og hvor viktig givertjeneste er fordi i et materielt samfunn er det lett å glemme at også det økonomiske er en del som hører Gud til. Flere av informantene påpekte at bistandsdelen av arbeidet krever mer rapportering og måling fra andre hold, og er på den måten enklere å måle. Det finnes likevel noen tallfestede mål på misjonsarbeidet, som målet om å bruke 60% av ressursene inn mot de minst nådde innen 2020 og målet om å få 100 forsamlinger i Norge innen 2020 (NLM, 2009, 2012).

Hvilke resultater organisasjonen jobber mot og hva organisasjonen definerer som et godt resultat påvirker også oversettelsen av strategi fordi det sier noe om retningen NLM går i. Resultatene som NLM jobber mot er kvalitative, som informant 1 sa:

«Resultatene våre er jo kvalitative i stor grad. Sånt at... Du kan måle ressursbruk, og du kan si hva det gikk til, og om det var innenfor eller utenfor det vi har valgt at vi skal være. Så er det jo... endring i menneskers liv, som ofte er veldig sånn sterkt kvalitative som er de gode resultatene for NLM».

Informant 6 samtykte med at et bra resultat er *«frelste mennesker utover i verden»*, og at det er vanskelig å måle fordi *«bare Gud kjenner hjertene»*. Informant 2 sa at bistandsprosjekt kan gi tydelige resultat, for eksempel prosjekt som bygger brønner i områder uten vann, og at prosjektet blir bærekraftig og får sterkt lokalt eierskap.

Igjen ble økte inntekter trukket frem som et godt resultat, informant 4 sa: *«Det er jo krise for oss hvis vi, hvis vi ikke klarer å samle inn mer penger år for år ... Vi vet at lønninger øker, kostnader øker, og dermed så må vi ha økte gaveinntekter hvert år»*. Noen av informantene

trakk frem at et godt resultat kan være at det ikke er for store administrative kostnader, at mest mulig går til utadrettet arbeid. Innen misjonsarbeidet er det mulig å måle antall livskraftige kirker, om en har klart å etablere lokale kirker som er misjonerende og økonomisk uavhengige (informant 4). Informant 6 pekte også på at nytt misjonsarbeidet pågår i fremmede land og det er vanskelig å måle resultat på kort sikt, fordi det er lange prosesser hvor det skal bygges tillit til mennesker og kulturer. Informantene trakk frem indikatorer som måler engasjement, i den grad det lar seg gjøre, som antall foreninger, forsamlinger, lag, elever ved skolene, hvorvidt elevene kommer tilbake til forsamling, bibelskole, høyskole, og antall delegater til generalforsamlingen.

5.1.2 Økonomiske styringsverktøy

Det var litt ulik oppfatning av spørsmål rundt økonomiske mål og styringsverktøy. Tre av informantene viste til økonomileder når det gjelder styringsverktøy, og en svarte med latter «*Jeg er jo teolog jeg*», som henviste til at økonomi ikke var informantens felt. Men når jeg forklarte styringsverktøy som de verktøyene de brukte for å nå de økonomiske målene fikk jeg svar fra alle. Verktøyene som blir brukt er budsjett, rapportering og strategidokument.

Budsjett

Oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål blir nedfelt i budsjettet, på den måten at strategien blir oversatt til økonomiske tall og allokert til ulike poster i budsjettet. Budsjettet blir nevnt av flere som styringsverktøy, men nesten alle som nevnte budsjettet problematiserte også bruken av det. Her vist med sitat fra informant 4: «*Budsjettet er ikke alltid like bra som styringsverktøy. Men likevel så har vi jo et budsjett hvert år og har ikke funnet noe bedre måte å styre på, enn å utarbeide budsjettet hvert år.*» Svarene vektlegger budsjettet ulikt, samtidig sa informantene at det er ulikt syn på budsjettet i organisasjonen og at det brukes på forskjellige måter. Det blir laget et budsjett for hele NLM, og egne budsjetter for regionene, feltene, land og ned på prosjektnivå ifølge informant 3. Informant 6 sa at budsjettet blir brukt som en prognose, og at det er et «*korrigerende verktøy for å se at en ikke er helt på viddene*». Informant 4 sa at det har vært diskutert en del i ledelsen og med hovedstyret hvor tjenlig budsjettet er, men at en ikke har funnet en bedre måte å styre på. Men ettersom budsjettet «*ikke alltid er like bra som styringsverktøy*» ønsker ikke ledelsen å binde seg for sterkt til budsjettet og de sier at en ikke skal bruke for mye ressurser på prosessen ifølge informant 3. Informant 3 forklarte videre at prosessen fungerer slik at alle avdelinger i Norge og Utland

sender inn budsjettforslag til økonomileder, så utarbeider økonomilederen en totalpakke, som inkluderer alle budsjettene, som generalsekretær overleverer til hovedstyret.

Jeg fikk tilgang til et rundskriv (NLM, 2017a) fra ledelsen til alle budsjettansvarlige i NLM og her pekes det på mange av budsjettets svakheter. Svakheterne som ble påpekt var blant annet at det er tidkrevende, kan føre til sub-optimalisering, informasjonen er raskt utdatert, avviksanalyse opp mot budsjett har liten verdi og at budsjettet setter rammer for beslutning en gang per år og at en dermed kan gå glipp av strategiske satsninger på grunn av manglende budsjettmidler. Budsjettet brukes til å allokere ressurser i NLM, og ledelsen advarer mot tankegangen som sier at en har rett til å bruke opp budsjettmidlene som tildeles, og ledelsen sier også at de vil være varsomme mot å binde seg sterkt til en dato, som for eksempel 31. desember (NLM, 2017a). *«Økonomi-styringen må ikke (utelukkende) baseres på budsjettet, men i større grad løpende vurderinger gjennom året; med det formålet at regnskapet (og aktivitetsnivået) skal være i balanse ved årets slutt»* sa informant 3. Sitatet viser at det er større fokus på faktiske utgifter og inntekter enn budsjettet.

Rapportering

Rapportering er et styringsverktøy som påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål på den måten at rapporteringen informerer om ressursbruk og hvilken retning organisasjonen går i, og det blir mulig å justere underveis. Det oppfordres til å bruke løpende rapportering, og det brukes i stor grad av ledelsen. *«Frekvent rapportering på... målbare tall innenfor regnskapet tenker jeg er en særlig viktig faktor»* sa informant 3, og la til:

«Hvis du spør meg, så ser jeg i veldig liten grad på budsjettet. Men jeg følger veldig mye med på det som handler om sammenligninger med tidligere måneder, tidligere år. Og prøver heller å tenke status situasjon nå, heller enn hva budsjettet sier».

Alle informantene nevnte at rapporteringer kan være på regnskapet, gaveinntekter, prosjekt eller det kan være rapporter fra regionsårsmøtene, feltkonferansene eller ned på misjonsfelleskapsnivå. Viktigheten av rapportering på inntekt og utgift blir trukket frem for å klare å gjøre justeringer underveis, her vist ved sitat fra informant 2:

«Vi kjører jo rapporteringer og der vi kan ha en oversikt over dreiningen av dette [midlene], og muligheten til å gjøre endringer i løpet av et år, hvis en ser at vi får inn mye mindre gaver enn det vi hadde tenkt, vi har ikke så mye penger, vi må redusere

kostnader. Eller vi får mer gaver, vi kan eventuelt styrke eller vi vil se at et prosjekt gjør ikke det de har sagt at de skal gjøre. Eller at det er misbruk av midler, da har vi jo stoppet prosjekter. Så der vil en ha styringsverktøy underveis».

Hver tirsdag er det ledermøte på hovedkontoret, hvor generalsekretær, leder Utland, leder Norge, økonomileder, personalleder, informasjonssjef og leder NLM Ung deltar. På ledermøte legger økonomileder frem den økonomiske situasjonen, og en gang i måneden rapporterer økonomileder totaltallene på et veldig detaljert nivå og det samme gjør økonomilederen annenhver måned til hovedstyret (informant 3).

Ifølge rundskrivet til budsjettansvarlige (NLM, 2017a) er det vanskeligere å danne seg en forventning om inntektsbildet enn kostnadene. Dette fordi de fleste kostnader går på lønn og det blir bestemt lenge i forveien, men inntektene er vanskelige å forutsi, pluss at en tredjedel av gaveinntektene kommer i årets to siste måneder.

5.1.3 Oppsummering av empiriske funn

Strategien oversettes til ressursallokering i budsjettet, men budsjettet i seg selv er ikke et mål. Økonomistyringen til NLM er basert på et økonomisk mål om å bruke ressursene på best mulig måte, hvor de kan ha en langsiktig bæreevne noe som forutsetter at driften er i balanse. Etersom organisasjonen er gavebasert vil det alltid være usikkerhet om nivået på gaveinntektene og inntektsnivået påvirker i stor grad aktivitetsnivået. Informantene påpekte at budsjettet ikke er tilstrekkelig som styringsverktøy, men det blir brukt og det blir ikke nødvendigvis lagt for stor vekt på. Jevnlig rapportering på regnskapet blir derimot trukket frem som viktigere styringsverktøy, og ved oversettelsen av strategi har ledelsen dermed et kontinuerlig fokus på utgifter og inntekter og tilpassing av utgiftene deretter.

5.2 Strategi

Dette delkapittelet er delt i ulike deler. Først går jeg inn på visjonen før jeg går videre til strategidokument som også er et viktig styringsverktøy. Videre beskriver jeg hvordan strategiene blir arbeidet frem før jeg går videre til hvordan økonomiske mål er forankret i visjonen.

5.2.1 Visjon

Visjonen er veiviseren og sier noe om hva organisasjonen vil, og blir videre oversatt til strategier og handlingsplaner. Nesten alle informantene nevnte visjonen før jeg rakk å spørre

om den, og det er tydelig at visjonen står veldig sterkt i organisasjonen. Visjonen er som nevnt «*Verden for Kristus*» og informantene gav like svar på hva visjonen vil si; å forkynne evangeliet til hele verden. Informant 1 sa at NLM ønsker å drive «*integrert misjon*» som vil si både å forkynne evangeliet og å vise omsorg i praksis for mennesker. Selv om flere av informantene har undersøkt hvem som introduserte begrepet «*Verden for Kristus*», er det ingen som vet helt hvem som brukte begrepet først. Innholdet lå der som et fundament fra starten av og det ble brukt på begynnelsen av 1900-tallet og har blitt brukt siden (informant 4). Ettersom organisasjonen startet fordi noen i Norge fikk høre at det var millioner av kinesere som døde hvert år uten å ha sjansen å høre om Jesus så mente informant 4 at kallet om å gå til de minst nådde var tilstede fra starten av. Alle informantene sa at det ikke har vært diskusjon rundt selve visjonen, og at det er stor enighet om visjonen. Visjonen er ifølge informant 3 «*høyst levende ... tidløs, den sier på en veldig tydelig måte noe om hvem vi ønsker å være*». Informant 4 er enig: «*den er opplest og vedtatt det, og det er en visjon som vi er stolte av og glad i... Ja, den er ikke oppe til diskusjon.*»

Det er også tydelig at alle informantene har visjonen «*under huden*», at de identifiserer seg sterkt med visjonen og at de jobber i organisasjonen fordi de ønsker å oversette og realisere visjonen. Informant 5 fortalte at det har vært en medarbeiderundersøkelse som viste at mange medarbeidere i NLM sa at de var ett med visjonen, og at identifiseringen var sterk. Informant 4 sa at han opplevde det å jobbe i NLM som et kall, og informant 3 sa «*Jeg hadde nok ikke vært her hvis jeg ikke hadde identifisert meg med [visjonen]. Jeg tenker at det er helt essensielt, fundamentalt for min del, i å være i den stillingen jeg har, at jeg deler den visjonen.*» Informant 2 sa at visjonen «*har vært en del av mitt liv fra jeg var veldig ung*», og informant 5 påpekte at visjonen preger både jobb og fritid. Informant 1 fortalte at selv om informanten ikke hadde bakgrunn fra NLM så identifiserte informanten seg med visjonen og ville derfor arbeide i NLM selv om menighetstilhørigheten var en annen.

5.2.2 Strategidokument

Visjonen er oversatt til strategi, og de to hovedstrategiene er NLMs misjonsstrategi mot år 2020 «*Der hvor Kristi navn ikke før var nevnt*» som ble vedtatt på generalforsamlingen i 2009, og «*Strategi i NLM Norge 2012-2020*» som ble vedtatt på generalforsamlingen i 2012. Disse overordnede strategiene blir videre brutt ned i handlingsplaner som går over en generalforsamlingsperiode på tre år (informant 4). Det er en handlingsplan for arbeidet i Utland, og denne blir igjen brutt ned i feltstrategier for hvert felt (informant 2). Feltstrategiene

blir gjerne igjen brutt ned i prosjektdokument, for eksempel trekker informant 2 Etiopia frem som eksempel hvor det er rundt 8 ulike bistandsprosjekt, og da har disse prosjektene egne prosjektdokument. I Norge er det ulik praksis i regionene, men hver region lager sin egen handlingsplan/strategidokument, og disse planene går over ulike tidsperioder (informant 5). Disse lages og følges opp lokalt, og regionene «*får i oppgave da å oversette den overordnede strategien til konkrete handlingsplaner i sin region*» (informant 4). Oversettelsen av strategien skjer altså lokalt.

Ifølge informant 3 er det nå startet en prosess i NLM for å lage en strategi som skal vedtas i 2021 og denne strategien skal være både for Norge og Utland, og kanskje også innbefatte NLM Ung (barne- og ungdomsorganisasjonen til NLM).

Styringsverktøy

Oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål blir blant annet nedfelt i strategidokumentene, og strategidokument ble trukket frem som styringsverktøy, som informant 2 sa: «*strategidokument på ulike nivå vil være redskaper som brukes*». Informant 2 trakk frem Norad-prosjektene som eksempel, for disse krever både budsjett, informasjonsrapporter og regnskapsrapporter og det er system for reallokering dersom det er over- eller underforbruk i prosjekt. Strategien blir altså oversatt til økonomiske styringsmål i prosjektene. Informanten sa videre at de prøver å finne et fornuftig nivå så det ikke blir overadministrasjon, men samtidig så er det «*ganske god styring, helt ned på, altså du kan egentlig følge krona nesten helt ut*» (informant 2).

Oversettelsen blir også nedfelt i handlingsplanene, som også ble trukket frem som strategiske styringsverktøy, i Utland spesielt. Handlingsplanen for Utland 2016-2019 uttrykker «*Det har vært viktig å ha så konkrete planer som mulig, slik at det er mulig å bruke dem som styringsverktøy*». Informant 1 fremhevdde at handlingsplanen for Utland sier noe om hvilke områder NLM prioriterer, og det blir ofte fulgt opp med ansettelser som medfører økonomiske konsekvenser. Her nevnte informant 6 at det nettopp derfor er viktig at handlingsplanen er konkret, for da har handlingsplanen forrett over budsjettet:

«... hvis en da ser at det er åpne dører via den handlingsplanen til å gå videre i et område, et satsningsområde, det er akkurat da at budsjettet kan bli en litt sånn... Ikke hjelp, men egentlig nesten en hemske, det at "ja, men du har brukt opp budsjettet kan

vi da satse videre” ... Og da er det viktig at handlingsplanen er konkret og at den som er... den, på en måte har forrett.»

Oversettelsen av visjonen skjer både i strategidokumentene og budsjettene, og det ser ut til at strategidokumentene har forrett over budsjettet. Eksempler på oversettelse av strategi og hvordan handlingsplanene blir brukt konkret med tallfestede kostnader er antall utsendinger, at en skal bygge et teologisk seminar i Peru og overføringer til lokale kirker (informant 4). Informant 4 sa:

«Handlingsplanene må være knyttet opp mot økonomi hvis de skal ha noe reell funksjon. Det er jo en fare for oss teologer når vi sitter og jobber med planverk og sånn, at det blir for lite konkret. Og da er det viktig at vi har en god økonom som sitter og kan faktisk minne oss om at disse planene må knyttes til kroner og øre sånn at vi kan bruke det enda tydeligere som styringsverktøy.»

Informant 5 påpekte at strategiene i regionene i Norge er litt annerledes enn for Utland, for feltene i Utland har ikke inntektsside, mens i Norge skal en både skaffe inntekter og følge strategien. Regionene skal altså nå mennesker med evangeliet og samtidig *«pleie og vedlikeholde og opprettholde den giverbasen som en har»* (informant 5). Oversettelsen av strategi blir dermed mer komplisert i Norge fordi regionene skal både følge strategien samtidig som de må opprettholde giverbasen.

Langsiktighet

Oversettelse av strategi skjer både på lang og kort sikt, på det overordnede nivået med hovedstrategiene og på kort sikt ved den kontinuerlige oversettelsen og implementeringen av strategi. NLM har lagt opp strategier som er vedtatt av generalforsamlingen og som går over cirka ti år, og det ble begrunnet med at NLM er en såpass stor, frivillig organisasjon og at *«prosessene med utvikling av strategier, eierskap til strategier er såpass tunge. Så, hvis vi skulle ha kjørt treårsperioder så hadde vi ikke gjort annet enn å holde på med strategi»* (informant 2). Ettersom de også rekrutterer folk inn i utenlandstjeneste blir de nødt til å vite cirka ti år frem i tid hvilken retning de går i og hva de prioriterer. Informant 5 sa: *«på det overordnede planet så er det forholdsvis sjeldent en driver en så. Så, hva skal jeg si, en så grunnleggende strategidebatt. Men når vi snakker på lederplan og på regionalt plan så tror jeg dette er en ganske... kontinuerlig prosess»*. Flere av informantene var enige i det og informant 2 påpekte at strategidebatten er noe som *«lever hele tiden, hvordan kan vi bruke*

ressursene våre på best mulig måte? ... det diskuteres jevnlig, både uformelt og i de formelle forumene som vi har.» Oversettelsen av strategien lever altså hele tiden i organisasjonen.

5.2.3 Implementering av strategi

Strategien må oversettes og implementeres for at den skal bli realisert, og ansvaret for implementering av strategien «*må utøves og utføres og eies lokalt*» som informant 3 sa. Informanten la til at «*eierskapet til en strategi er jo like viktig som selve strategien i seg selv, vil jeg kanskje tørre å påstå*». Flere informanter trakk frem at engasjementet blant misjonsfolket er stort, og mye av arbeidet skjer på lokalt initiativ og det er kun dersom det er store investeringer i regionene at det er opp til hovedstyret å godkjenne. Informant 5 brukte oppstart av skole som eksempel og sa: «*Selv om initiativet ligger lokalt, så vil det jo være hovedstyret som har det i en strategi at de vil satse på skoler*». Informant 1 sa også at «*operasjonaliseringen ligger nær der det skjer ... i stor grad*». Informant 5 sa at det ikke er vanskelig å implementere vedtatte strategiske beslutninger fordi «*Trykket kommer jo ofte fra lokale, eller fra regioner og ikke her, slik at... Det er jo ikke så vanskelig at de blir satt ut i live. Får de grønt lys, så skjer det*». Det er en viss dialog med hovedkontoret, men oppfølgingen og oversettelsen skjer lokalt. Eksempelet med skolestart er fra Norge, og i Norge er det både ansatte og frivillige, og mange frivillige starter ting på eget initiativ. I Utland er det annerledes, ettersom Utland kun har ansatte. Implementeringen av strategi og veivalgene som blir tatt blir fulgt opp gjennom rapportering oppover i systemet ifølge informantene.

Et annet aspekt ved oversettelse av strategi er rekruttering (informant 3). Ansettelse er en viktig del av oversettelsesprosessen fordi det er de ansatte som skal oversette strategien der de arbeider. Ansettelse av nye ansatte i Norge skjer i regionene, og i Utland er det i hovedsak leder for NLM Utland som har ansvaret for ansettelse av nye utsendinger (informant 1). NLM er en personaltung organisasjon og mye av kostnadene er knyttet til lønn, og «*arbeidet følger økonomien i veldig stor grad*» som informant 1 sa. Informant 3 viste til at:

«Helt ifra du søker på en stilling eller tenker deg som utsending for NLM; så har du, så tror jeg veldig mange har en eller annen formening om hva NLM holder på med. [...]. Så helt fra en utlysning til en intervjurunde, en rekrutteringsprosess, hvor en da vil vurdere egnethet til oppgavene, som selvfølgelig, handler om utførelsen av handlingsplanen og strategien å gjøre, til måten de blir fulgt opp på av feltet, feltstyret, feltkonferansen, tror jeg vi har en ganske sånn, tålig tett binding mellom

oppfølging av det helt fra ansattnivå til den faktiske strategien. Jeg vil bli overrasket om du... om våre utsendinger har et fjernt forhold til strategi på våre misjonsfelt.»

Fra sitatene ser det ut til at visjon og strategi er godt kjent blant ansatte og frivillige i organisasjonen, og at ønsket om å oversette visjonen og strategien er en del av grunnen til at de ønsker å være med i organisasjonen.

5.2.4 Hvordan arbeide frem en strategi

Visjonen skal oversettes til strategidokumenter og det er en lang prosess før strategi blir lagt i NLM, og prosessen involverer folk fra «*det brede lag*» (informant 3). Siden prosessen for den nye strategien som skal vedtas i 2021 så vidt er i gang, henviste de fleste i intervjuene til hvordan prosessen var forrige gang det ble lagt en langsiktig strategi. Da var det som nevnt to ulike strategier, en for Utland som ble lagt i 2009, og en for Norge som ble lagt i 2012. Ifølge informant 4 fikk en arbeidsgruppe ansvaret for å lage strategien i Utland i 2009. Når arbeidsgruppa la utenlandsstrategien gikk de så bredt ut som mulig og hadde workshops på konferansene for å høre fra utsendingene ifølge informantene. De hørte også med samarbeidspartnere ute og så på de internasjonale strømmingene i misjon for å finne sin plass. Det var ulike skriverunder og høringsinstanser før arbeidsgruppa kunne legge frem et førsteutkast til hovedstyret. Informant 5 sa om prosessen med å legge strategi at «*Vi ønsker jo å involvere flest mulig, nettopp fordi det er lokalt arbeid som eier NLM.*» Informant 3 sa:

«En sånn strategiprosess er det jo ønskelig å involvere så mange som mulig, og så lokalt som mulig, sånn at en har et godt overblikk over både hva som rører seg, hva behov en ser og hva er status i dag på det vi sa før at vi skulle gjøre ... en sånn prosess lever litt i organisasjonen over en ganske lang periode.»

At flest mulig skal være involvert i strategiprosessen og ha eierskap til strategien både i Utland og i Norge ble trukket frem av alle informantene. Informant 2 sa: «*eierskapet til strategien føler jeg langt på vei er der, og den har vært en levende strategi som har blitt brukt i etterkant.*» Flere påpekte hvor viktig det er at de som skal implementere strategien må være med å forme den, og at flest mulig skal ha eierskap til strategien. Oversettelsen skjer både når strategien legges og når den blir implementert, og det er enklere for misjonsfolket å oversette strategien når de har vært med og utarbeidet den selv. Det går an å gjøre strategiprosessen på en mer effektiv måte, men i en organisasjon som dette sa informant 3 at:

«Det er viktig med involvering, og bli hørt, for at også de som skal eie strategien her, det er ikke bare vi som er ansatte men også i stor grad frivillige, givere, misjonsfolket eller grasroten for øvrig. Og en sånn organisasjon må forankres og eies i stor grad utover Sinselveien 25 [hovedkontoret] eller de andre regionskontorene, den må eies av hele organisasjonen».

Ønsket er at strategien skal eies og oversettes av alle. Selv om ledelsen ønsker veldig stor grad av involvering, er det ikke så enkelt når NLM driver med et så vidt forskjellig arbeid med så mange involverte, så for at det skal være fremdrift må organisasjonen sette grensen et sted. Informant 4 fortalte at:

«Det er jo styrken til NLM at vi har mange engasjerte medarbeidere med sterke meninger om hvordan arbeidet skal se ut. Sånn at det, det... krever litt å få en sånn prosess i havn på en god måte og samtidig ha et verktøy da, en strategi, som faktisk gir en retning som det går an å styre etter».

Engasjerte medarbeidere og frivillige har meninger om hvordan arbeidet skal se ut, og det vil si at de oversetter strategien på sin måte. Det er både ønske om lokalt engasjement og ansvar i organisasjonen, og ønske om en tydelig retning og strategi.

5.2.5 Økonomiske mål forankret i visjonen

Visjonen og strategien skal oversettes til økonomiske mål, og det var bred enighet blant informantene at de økonomiske målene er forankret i visjonen. Ressursallokeringen skjer med bakgrunn i strategien, og samtidig så er det en gavebasert økonomi så de er avhengige av at folk vil være med å gi og støtte videre, som informant 4 sa: *«På den måten er det jo veldig tett sammenheng mellom visjonen vår, strategien vår og de økonomiske forholdene».* Når ledelsen prøver å stimulere til å gi så var det ifølge informant 5 ved å inspirere og vise hva NLM gjør for å nå visjonen *«Verden for Kristus».* Det at NLM er gavebasert gjør at giverne kan følge med på om strategien blir fulgt, og det skjerper organisasjonen sin oversettelse av strategien. Giverne holder altså ledelsen ansvarlige på om organisasjonen oversetter visjonen. Dermed henger de økonomiske styringsmålene tett sammen med visjonen og strategien. Informant 3 sa at *«forvaltning av ressurser på en best mulig og effektiv måte som mulig, for at visjonen i så stor grad som mulig kan realiseres, med de ressursene vi har. For vi har jo alltid knappe ressurser.»* NLM ønsker å nå enda lengre ut, og da må de trappe ned i noen områder for å satse i andre, og NLM ønsker å bruke mye av ressursene på utenlandsarbeid, noe som også er

forankret i visjonen (informant 3). NLM ønsker ikke å drive med mye som ikke er forankret i visjonen, og et eksempel på det er at dersom NLM arver eiendom som ikke gir 10% avkastning eller mer blir det solgt, fordi *«vi ønsker ikke å drive mange ting som ikke er forankret i visjonen»* (informant 2).

Måten ledelsen sørger for at det blir fulgt opp om det er sammenheng mellom strategi og økonomiske mål er gjennom rapportering. For eksempel i Utland vil feltstyret lage en rapport til feltkonferansen, som igjen går til ledermøte i Norge og videre til hovedstyret ifølge informantene. Gjennom rapportene vil det være mulig å se om handlingene er i tråd med hovedstrategien. Pluss at det er dialog underveis, for eksempel ved feltbesøk av leder Utland og medlemmer av hovedstyret. Ifølge informantene er det også en oppfølging gjennom treårsmeldingen som legges frem på generalforsamlingen som viser blant annet økonomiske vurderinger og strategivalg. Rapporteringen gjør at ledelsen må vise hvordan oversettelsen har skjedd. Når det gjelder Utland handler det om hvor en bruker ressursene, altså hvor en sender nye utsendinger, og utsendingers plassering er noe som konkret kan vurderes om er i tråd med strategien ifølge informant 2. I Norge sender regionene en rapport til hovedstyret hvert halvår hvor de svarer på hvordan de etterlever strategien med de ressursene de har, og hva de ville ha gjort dersom de hadde mer midler til rådighet (informant 3). Informant 3 fortalte at det er *«veldig tett link mellom arbeidsoppgaver, altså økonomi handler om ressursbruk her vil jeg si da, og strategi»*. Informanten sa videre at jevnlig rapportering er med på å skjerpe bevisstheten rundt ressursbruk.

5.2.6 Oppsummering av empiriske funn

Strategi oversettes på mange måter, og det kan se ut til at det ikke er økonomiske styringsmål som er den største drivkraften for fremgangen til organisasjonen, men heller en sterk visjon og retningen den gir. Visjonen står veldig sterkt i organisasjonen og den uttrykker noe alle ønsker og identifiserer seg med, og den gir oversettelsen retning. Strategidokumentene brukes som styringsverktøy og får gjerne forrett over budsjettet. Strategi i denne sammenheng handler mye om hvor organisasjonen skal ha folk og hvilke arbeidsoppgaver de skal ha, dermed har strategi og økonomi en veldig tett link. Visjonen er ofte hovedmotivasjonen til de som er *«med»* i organisasjonen og den blir oversatt på ulike måter noe som har ført til at NLM driver med mange ulike aktiviteter og virksomheter. Oversettelsen skjer både når strategien arbeides frem og når den skal implementeres, og ledelsen legger stor vekt på bred involvering når strategien skal legges for at det skal være lokalt eierskap. Ettersom NLM er avhengig av

gaver blir det ekstra viktig å følge strategien som generalforsamlingen har bestemt slik at gaverne er med videre.

5.3 Translasjonsteori

Dette delkapittelet tar for seg empiri som går under temaet translasjonsteori. Først redegjøres det for hvordan visjon er oversatt til strategi og mål, så redegjøres det for prioritering og fordeling av ressurser. Videre belyses hvordan strategi oversettes til økonomiske mål, for deretter å redegjøre for hvordan organisasjonen prøver å sikre at ansatte har samme oppfatning av oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål. Til slutt redegjøres det for om ulike nivå i organisasjonen kan lage egne økonomiske mål før kommunikasjon blir temaet.

5.3.1 Visjon oversatt til strategi og mål

Det var bred enighet blant informantene om at visjonen er oversatt i strategi og mål, og måten det er gjort på er at visjonen oversettes til strategidokument og handlingsplaner. Det var også en bred enighet blant informantene at strategien er oversatt til økonomiske styringsmål på en god måte. Informant 5 trakk frem et annet aspekt, og det er om visjonen er i fokus hos alle datterorganisasjonene til NLM. Datterorganisasjonene lager selvstendige strategidokument og oversetter på den måten visjonen til egne strategier og økonomiske styringsmål og det kan variere i hvor stor grad deres strategi er forankret i moderorganisasjonen sin strategi. Informant 5 mente at bevisstheten rundt visjonen blant datterorganisasjonene er høyere nå enn for noen år tilbake, og sa at det pågår et bredt arbeid på mange plan i organisasjonen akkurat på dette.

Innenfor Utland trakk informant 1 opp hovedstrategien som en oversettelse av visjonen:

«Innen det internasjonale arbeidet har vi hatt klare nok mål og hensikt til og kunne operasjonalisere det inn i lokale strategier, der vi kunne støtte oss på NLM 2020, sagt at ok, her er NLM sine prioriteringer og overordnede prioriteringer som sier sånn og sånn».

Informant 1 trakk frem et eksempel på oversettelse fra Indonesia hvor de faset ut et samarbeid med en kirke for å heller gå i en annen retning for å nå flere blant de minst nådde. Informant 2 gav et annet eksempel som er en konkret følge av utenlandsstrategien, og det er at arbeidet på Taiwan blir faset ut fordi NLM har etablert ei livskraftig kirke som er selvstendig og da har de

gjort sin jobb der, og vil gå til nye steder. Samtidig er det bare 3-4% kristne på Taiwan og informant 2 sa: «*NLM kunne ha jobbet og hatt alle ressursene sine på Taiwan og hatt meningsfulle oppgaver, men da hadde vi ikke vært med å fullført målet vårt om at vi skulle nå inn mot de minst nådde områdene.*».

Strategidokumentene er «*et forsøk på å si hvordan vi når målet vårt som er så stort og ambisiøst og heter "Verden for Kristus"*» (informant 4). Informantene mente at det er en god strategi, men sier også at det ikke alltid er lett å vite hvor veien går videre. Informant 6 påpekte at noe av arbeidet både i Norge og Utland er utdatert, men ettersom NLM har tatt ansvar for det kan en ikke bare slippe arbeidet og gå videre, det må skje en utfasing. Hovedstrategien for Utland har blitt et styringsmål som organisasjonen prøver å styre arbeidet mot og «*det er ikke noe skrivebordsdokument, det er noe som vi har oppe hele tiden og styrer etter når vi planlegger arbeidet*» (informant 4). Ved å dreie ressursene mot de minst nådde må NLM altså fase ut noen steder og ettersom det er så mange engasjerte frivillige og ansatte i NLM kan omprioriteringen være vanskelig, fordi områdene som skal fases ut er spesielt viktig for deler av misjonsfolket ifølge informantene. Misjonsfolket kan være enige i at man skal dreie ressursene mot de minst nådde, «*men bare ikke gå fra mitt område*» (informant 4).

Informant 1 nevner også at nye områder med unge ansatte gjerne følger og oversetter strategiene tettere ettersom det er et nokså nytt arbeid, og utsendingene starter mer med blanke ark i arbeidet. Tradisjonelle felt med utsendinger som har vært et sted i mange år er kanskje ikke så opptatt av strategien men fortsetter arbeidet som de har gjort tidligere (ifølge informant 1). I de gamle feltene med høyere grad av selvstyring ser det ut til at visjonen er viktigere enn strategiene, fordi den er mer langsiktig og mer overordnet. Informant 3 trakk frem et annet perspektiv på strategiene, og det er den åndelige dimensjonen som gjør at oversettelsen er preget av tro på Gud. Informanten sa at «*Vi skal alltid både bruke ressursene våre og være så strategiske som vi bare kan i møte med mennesker, og samtidig som vi har med å gjøre en type virksomhet som er avhengig av en som er litt større enn oss.*» Informant 3 sa videre at de skal være et redskap, og da be til Gud og spørre Gud hvor veien skal gå og se hvor dørene åpner seg, og det vet en ikke alltid fem år i forveien. Så alt kan ikke bli konkretisert i en handlingsplan, men informant 3 mente at de har funnet et fornuftig nivå på konkretisering i oversettelse av strategien.

5.3.2 Prioritering og fordeling av ressurser

Ved oversettelse av strategi må ledelsen ta mange valg om prioritering og fordeling av ressurser mellom ulike avdelinger og prosjekt. Dette uttrykker alle informantene som en utfordrende jobb. Som informant 2 sa «*vi vil alltid mer enn vi har penger til*». Prioriteringen foregår på flere plan, og prioriteringene kommer tydelig frem i allokeringen i budsjettene. Informant 1 uttrykte om fordelingen til Utland: «*Det å utarbeide selve detaljene i et budsjett ligger i stor grad på felt. Der de tar utgangspunkt i hvilket arbeid de vil prioritere*». Informanten fortsatte med å forklare prosessen når feltet kommer med forslag til budsjett:

«Det går først inn til ledermøte, og der kommer alle regionlederne med sine forslag, til hvor mye penger de trenger, det blir ofte litt sånn god diskusjon rundt det da (latter)... Men så, til syvende og sist er det leder NLM Utland som har ansvar for å foreta fordelingen» (informant 1).

Det er lagt vekt på at allokeringen skal skje tett på der arbeidet skjer ettersom det er en grasrotbevegelse, og informant 4 sa: «*Selv om vi har lagt om en del av styringsrutinene våre slik at det blir lettere å styre ting fra Norge, så ønsker vi jo at utsendingene våre skal være med å ta beslutninger og faktisk styre arbeidet i en sånn retning som de ønsker å gjøre.*» Utsendingene er altså med på oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål via forslagene deres til budsjett.

Det blir litt ulikt for regionene i Norge ettersom de har ulik struktur og har en egen inntektsside og dette påvirker og kompliserer oversettelsesprosessen. Fra rundskrivet om budsjettering (NLM, 2017a) står følgende: «*Regionene i Norge er "resultatenheter", mens misjonsfeltene og HK-avdelingene fremstår som rene "kostnadsenheter/-senter". Regionene i Norge styrer etter regionsbidrag og har da noe større frihet i selve økonomistyringen, da de også bærer et ansvar på inntektssiden.*» NLM er som sagt en personaltung organisasjon og det blir tydelig i regionene i Norge at store deler av kostnadene går til lønnskostnader ifølge informantene. Dette medfører at det dermed ikke er alt for store endringer fra år til år når det gjelder budsjettildeling. De kan ikke bare bytte ut eller flytte på ansatte, og reallokering av ressurser er noe de må planlegge og utføre over tid. På feltene i Utland er dette noe enklere ettersom utsendingene ofte er ansatte på tidsbestemte kontrakter slik at det blir en viss utskifting og mulighet til å dreie arbeidet i den retningen man ønsker (informant 6).

Et annet aspekt ved oversettelsesprosessen som må tas hensyn til når ressursene skal fordeles er at organisasjonen er gavebasert, som informant 3 sa:

«Du har også ei inntektsside som henger sammen med aktiviteten der den foregår. Og det gjelder selvfølgelig i Norge, men det er nok også litt av de tingene som vi må være bevisst på i den, i den fasen hvor vi på en måte i større grad operer i områder hvor vi ikke kan fortelle om hva vi holder på med en gang [Utland].»

Informanten gav et eksempel på at det ikke går an å bestemme at nå skal NLM ikke ha folk i Ålesund lengre, men heller flytte de til Molde. Fordi giverne i Ålesund gir til arbeidet i Ålesund. I Utland er de minst nådde områdene ofte steder som NLM ikke kan oppgi offentlig at det har utsendinger ettersom landet ikke tillater misjonærer. Da kan ikke NLM åpent informere om hva giverne er med å gir penger til ifølge informant 3, noe som gjør det vanskeligere for giverne å vite hvordan oversettelsen skjer.

Som nevnt tidligere er organisasjonen bundet av at oversettelsen av strategi må være i tråd med givernes ønsker. Ifølge informant 3 er det et *«dilemma med ei generalforsamling som kan si at ”vi går til de minst nådde”, men du vil likevel ha mange givere som kan si ”for meg er det nok ekstra viktig å starte et barnehjem i Etiopia. Det brenner jeg for”»*. Strategien viser en annen retning, men hvis giverinntektene skapes av et barnehjem i Etiopia (som ikke er nevnt i strategien) er det et dilemma. Informant 3 la til at *«Vi er relativt heldige, eller godt stilt, med et lojalt misjonsfolk som slutter opp om hovedstrategiene i NLM.»* Samtidig så er det folk som brenner for ett land, for et område og ei folkegruppe som blir kritiske når ressursene flyttes fra nettopp det område, *«det er en veldig sånn kjærlighet og omsorg og engasjement blant misjonsfolket, som vi ofte kaller de, og da kan det sitte litt langt inne å, å liksom bruke mindre ressurser på et område for å kanalisere det inn mot et område som er mindre kjent for oss da»* (informant 4).

Hovedstyret har siste ord i oversettelsen og prioriteringen av ressurser på overordnet nivå ifølge informantene. Det er ingen enkel fasit og det er kontinuerlig drøfting om hvor nye investeringer skal skje. Skal det investeres i en ny skole? Nytt felt? Hvor mye skal brukes på forkynnende arbeid? Det er spørsmål som hovedstyret drøfter, men det blir også påpekt av informanten at det ikke er et stort handlingsrom, ettersom de fleste utgiftene knytter seg til ansatte (informant 6). Informanten fortalte videre at det er viktig med forutsigbarhet, og de store inngrepene får ofte personalmessige konsekvenser, så det meste er små justeringer. Så

de fleste prioriteringene er gjort tidligere og følges opp, men prioriteringer og valg som blir gjort nå går mer på nysatsinger, og det kan det blir store diskusjoner på ifølge informant 6.

5.3.3 Strategi oversettes til økonomiske mål

Prosessen hvor strategi blir oversatt til økonomiske mål er «*egentlig ganske krevende i en organisasjon som vil så mye og der en lokalt ønsker så mye. Både ute, en ønsker mye for å nå de minst nådde i den store verden, men en ønsker også å nå de minst nådde i Norge*» (informant 5). Igjen handler det i stor grad om ressursbruk og personell, hvor en velger å ha ansatte og hvilke oppgaver de skal ha, fordi «*den store kostnadsdriveren i NLM er jo medarbeidere*» som informant 1 sa. Informant 3 fortalte at «*Måten vi jobber med strategi på, å flytte personell, vil nok være den tydeligste, kall det forankringen da, mellom strategi og oppfølging av strategier, med ressursbruk. Hvor en putter pengene hen.*». Arbeidet i Indonesia og Etiopia har i større grad dreid de økonomiske ressursene inn mot de minst nådde folkegruppene. Så det skjer en «*helt klar vridning av ressursene i tråd med strategien*» ifølge informant 2.

Disse eksemplene er fra Utland og det er igjen nokså ulikt fra det nasjonale arbeidet. Informant 4 sa: «*... Det å faktisk sørge for at den vedtatte strategien blir omsatt i praksis, det, det kan være en stor utfordring i NLM. Som sagt særlig arbeidet i Norge.*» Det er utfordrende både fordi en er avhengig av at regionene samarbeider og det å faktisk prioritere midler inn mot arbeidet når så mye av ressursene er bundet opp mot faste ansatte ifølge informant 4. Et eksempel hvor strategien blir satt i live er satsing på forsamlingsarbeid, hvor det har skjedd en omstilling fra omreisende forkynnere og møteuker til mer områdebasert og forsamlingsbasert arbeid ifølge informant 5. En annen del av strategien som er vanskelig å oversette og å sette ut i live er ungdomsarbeid. Informant 4 påpekte: «*Ungdomsarbeid er noe som vi i alle våre visjoner, strategier, sier at vi vil prioritere aller høyest. Men i praksis så er det ofte der kuttene kommer først*». Det er fordi det ofte er korttidsengasjement, eller at det er de som er ansatt sist ifølge informanten, og regionene har begrenset med ressurser. Oversettelsen blir altså påvirket av faktiske forhold og blir ikke nødvendigvis som planlagt.

5.3.4 Sikre at ansatte har samme oppfatning av oversettelse av strategi

Selv om informantene nevnte at det er en styrke for organisasjonen at det er så mange engasjerte ansatte og frivillige som har meninger om hvordan arbeidet skal se ut, så var det også viktig for informantene at de ansatte hadde noenlunde samme oppfatning av strategi slik at organisasjonen skal gå i samme retning. På spørsmål om hvordan de sikrer at ansatte har

samme oppfatning når det gjelder oversettelse av strategi til økonomiske mål svarer flere av informantene at det skjer både ved at de ansatte er med på å legge strategien og at det skjer ved rekruttering, opplæring og kurs. Det er også lederne sitt ansvar på de ulike nivåene å bevisstgjøre de ansatte på strategiske mål (informant 1). Informant 1 fortalte at det er ansatt en kompetanseutvikler i NLM som blant annet jobber med å få bakt inn strategiske mål, hensikten og identiteten til NLM i opplæringen av medarbeidere. I opplæringen går de nyansatte gjennom et program for å få en forståelse av deres arbeid og av helheten av arbeidet til NLM. Informant 1 påpekte også at det er *«såpass kultur for autonomi tror jeg i NLM at... Der er... Jeg tror nok det finnes eksempler på at en i en del tilfeller ser litt bort fra strategien for at en mente noe annet var riktig.»* Det virker som at visjonen er veiviseren, og at det tillates at strategien kan bli satt litt til side fordi visjonen blir oversatt på en annen måte.

I Norge var det en omstilling fra 16 kretser til syv regioner som ble avsluttet i 2011, og *«etter den regiondannelsen så har vi snakket veldig mye strategi, prøver å holde tett kontakt, og prøver å hjelpe regionene til å... forstå, og forholde seg til den strategien som faktisk er vedtatt av generalforsamlingen»* (informant 4). Samtidig uttrykkes det forståelse fra informantene for at det er ulike lokale forhold som spiller inn når det gjelder oversettelsen. Informant 4 sa: *«Det her går jo mye mer på det uformelle og på de relasjonene som bygges mellom hovedkontor og regionskontor, enn det går på formelle styringslinjer egentlig. Hvis du skal få regionene til å jobbe i tråd med vedtatt strategi»*. Hovedkontoret ønsker å være en støtte for regionene i oversettelsesprosessen, og det ser ut til at den uformelle påvirkningen er minst like viktig som formell styring.

5.3.5 Økonomiske mål på ulike nivå

Oversettelsen av strategi er påvirket av at regionene i Norge og felt i Utland kan lage egne økonomiske mål innenfor visse rammer. Det er en relativt stor frihet innen rammene som er gitt av hovedstyret. Informant 1 gav et eksempel fra Indonesia der utsendingene tenkte at de ville nå flere av de minst nådde dersom de ansatte flere indonesiske medarbeidere enn norske, på grunn av lavere lønnsutgifter. Da satte de et mål om å ha to-tre indonesiske ansatte per utsending ifølge informanten. I Norge sa informant 5 at regionene kan sette økonomiske mål over det det som er forventet, at *«de kan øke målene sine utover det som er forventningene fra sentralt hold.»* Informanten gav eksempel på at det er forsamlinger hvor man ser at det samles inn penger for å få stillinger i det lokale arbeidet eller for å utføre noe lokalt arbeid som ikke

har blitt gjort tidligere. Regionene må levere et regionsbidrag, men utover det kan de øke inntektene for å få råd til mer ifølge informantene.

Regionene i Norge kan lage egne økonomiske mål, men de må få godkjent noen rammer fra hovedkontoret, og det foregår en diskusjon på hvordan regionene skal håndtere vakante stillinger (informant 4). Det kan være fristende å ta det bort fra budsjettet forteller informant 4, men da blir også regionene bundet dersom de finner noen som passer til den vakante stillingen. Troen påvirker oversettelsen som vi ser på sitat fra informant 4:

«Så det er en veldig sånn, helt praktisk og veldig relevant diskusjon som vi har nå for tiden med regionene, hvordan vi skal ordne det med at de skal levere inn forsvarlige og mest mulig kostnadseffektive tall til oss, og samtidig ha en viss frihet eller trygghet for at hvis de finner den rette personen til den og den stillingen så kan de likevel ansatte vedkommende uten å ha budsjett til det da [...] det blir litt sånn trosprosjekt, som... som, ja, i de fleste sammenhenger ville en sagt at det er ganske uforsvarlig måte å styre på da. Og det er det kanskje egentlig og. Men vi må det likevel for å sikre oss at vi får ansatt de riktige personene».

Det å la en region ha frihet til å oversette strategien på sin måte og samtidig følge opp at regionene sine mål er knyttet opp til strategien er «kanskje noe av det vanskeligste i NLM» ifølge informant 6. Årsmøte til regionen har en selvstendig funksjon og hovedstyret skal ikke godkjenne det årsmøte gjør ifølge informant 6. Så det skjer via tillit: «Hvis de [regionene] ønsker å prioritere en arbeider i et område så må det være et lokalt ansvar. Sentralledet kan ikke detaljstyre det» (informant 6). Samtidig må faste ansettelse i forkynnende stillinger og sentralledet i regionene godkjennes av hovedstyret, så på den måten har hovedstyret en veldig sterk funksjon ifølge informantene. Oversettelsen av strategi skjer dermed både i hovedstyret og i ledelsen og lokalt i regionene.

5.3.6 Kommunikasjon

Ved oversettelse av strategi er kommunikasjon viktig og gjennom intervjuene fremkom det at den formelle kommunikasjonen følger linjene, og i Utland vil det si at leder Utland har kontakt med regionlederne, som har kontakt med sine stedlige representanter som har kontakt med feltstyret. Feltstyret er ansvarlige overfor misjonærkonferansen. Styrereferatene fra styremøtene på felt går til ledermøte til NLM Utland i Norge for godkjenning, og etterpå sendes de til hovedstyret for orientering. Det vil altså si at styrereferatene godkjennes av noen

som ikke er på styremøtene. Hovedstyret ansetter og plasserer utsendinger og kommuniserer dette til stedlig representant. Informantene forteller at det samtidig foregår mye uformell kommunikasjon, blant annet over mail, Skype og besøk av generalsekretær, leder Utland, regionleder og medlemmer av hovedstyret.

Det blir også påpekt at det er veldig ulikt fra felt til felt i hvor stor grad feltet et selvstyrt. Informant 1 sa at det opplevdes nesten som å besøke ulike organisasjoner fordi kulturene på felt er så ulike. NLM ble i utgangspunktet sydd sammen for utsendinger med livslang tjeneste i ei tid hvor det tok måneder før et brev kom frem, det var dermed nødvendig med stor grad av selvstyring. Misjonærene var utsendinger i lang tid og bar dermed mye av kontinuiteten til organisasjonen. Informant 1 fortsatte med å fortelle at nå er det snudd på hodet og det er høyere rotasjon av medarbeidere og snittiden på periodene ute er mye kortere, dermed må kontinuiteten være knyttet til strategien og ikke til utsendingene. Derfor blir det stor forskjell på gamle felt med utsendinger som har vært ute veldig lenge til nye felt med nye ansatte og større utskifting, på den måten at de eldre utsendingene er vant til å ta flere beslutninger og ikke nødvendigvis forholde seg så mye til strategidokument.

I Norge skal hovedkontoret ha en støtte- og servicefunksjon for regionene, og regionene skal ha en støttefunksjon for den lokale virksomheten (informant 3). Informant 5 viste til at:

«Hele formålet med region-nivå er jo å støtte og lede arbeidet med de ressursene en har til rådighet på best mulig måte. Samtidig som de skal da videresende en betydelig del av de økonomiske ressursene til fellestiltak ute, altså utenlandsarbeidet og fellesfunksjonene i Norge».

Hovedkontoret og regionskontorene skal hjelpe de lokale ansatte og frivillige med oversettelse av strategien. Fra intervjuene fremkom det at det skjer utstrakt kommunikasjon mellom hovedkontoret og regionene, og hovedstyret får rapporter og referat fra regionene til orientering. Fire ganger i året samles alle regionlederteamene og da er også ledelsen fra hovedkontoret med på samlingene. Informantene forteller at de samles for å utveksle erfaringer og for drøfting, informasjon og til strategisk tenkning og utvikling. Det er også samlinger for ulike ansattegrupper, for eksempel gjenbruksansatte, barnehageansatte, rektorer for å *«fremholde verdiene i virksomheten vår, målene i virksomheten vår, og også til faglig utvikling. Nettopp fordi at virksomheten vår er basert på kristne verdier og det skal prege alt»* (informant 5). Samlingene for ansattgruppene i datterorganisasjonene skal gjøre at det blir

større fokus på samhold på tvers av datterorganisasjonene og på oversettelse og realisering av visjonen.

5.3.7 Oppsummering av empiriske funn

Oversettelse av strategi skjer både på øverste nivå og lengre ned i organisasjonen, og oversettelsen skjer på ulike måter og til flere økonomiske styringsmål, som igjen blir brukt i ulik grad. NLM er en stor organisasjon og det ser ut til at det er stor forskjell på i hvor stor grad strategidokumentene blir vektlagt fra sted til sted. Likevel ser det ut til at det er en grunnleggende tillit i organisasjonen, til ledelsen, til misjonsfolket og til organisasjonen. Det vises for eksempel ved at ledelsen har tillit til at misjonsfolket vet best hvordan visjonen kan oversettes lokalt, og at givene har tillit til at gavene blir brukt på best mulig måte. Ved oversettelse av strategien må det prioriteres og fordeles ressurser, og det er veldig utfordrende ettersom det ikke mangler på gode formål. Strategi som oversettes til økonomiske styringsmål handler mye om personell, fordi den store kostnadsdriveren er medarbeidere. Mesteparten av midlene er knyttet til faste stillinger og kan ikke endres på over natten, men det skjer en vridning av ressursene mot strategiens retning. De ulike nivåene i organisasjonen har gitte økonomiske rammer fra hovedstyret, men innen disse rammene kan nivåene lage egne økonomiske styringsmål. Ved oversettelse av strategi blir kommunikasjon viktig og det fremkommer fra intervjuene at det skjer utstrakt kommunikasjon, både formell og uformell kommunikasjon mellom hovedkontoret og regionene/feltene.

5.4 Hovedfunn

I empirikapittelet har jeg oppsummert empiriske funn underveis og jeg vil nå trekke ut hovedfunn fra empirien. Her presenteres studiens seks hovedfunn.

- **Sterk og integrert visjon som gir oversettelsen retning**

Visjonen er så sterk at det ikke er nødvendig å oversette den til økonomiske styringsmål, fordi visjonen i seg selv gir retning. Visjonen vises tydelig i strategien, og ledelsen er veldig opptatt av at strategien skal ha lokalt eierskap og være oversatt på lokalt nivå.

- **Visjonen er hovedmotivasjon, og den oversettes ulikt**

Det at visjonen blir oversatt ulikt kunne ha antydnet at det skulle ha vært mange ulike styringsmål, ettersom visjonen blir oversatt til mange ulike aktiviteter og det igjen

hadde ført til ulike styringsmål. Likevel har ikke organisasjonen mange klare styringsmål og det er nok fordi i stedet for mange styringsmål som skal gi retning har organisasjonen visjonen som veiviser.

- **Regnskapsrapporter påvirker oversettelsen ved justering av aktivitetsnivået**

Regnskapsrapporter påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål på den måten at aktiviteten blir tilpasset den økonomiske situasjonen til enhver tid. Det vil si at oversettelsen av strategi blir påvirket av faktiske forhold, at oversettelsen må justeres etter den økonomiske situasjonen, dersom det er lave inntekter og høye utgifter vil ledelsen korrigere aktivitetsnivået deretter.

- **Tillit til at alle ønsker å oversette og realisere visjonen**

Det er høy grad av tillit til at alle ønsker å realisere visjonen, og dette påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål på den måten at økonomiske styringsmål ikke blir veldig vektlagt. Det blir heller ikke lagt mye vekt på styring og kontroll. Organisasjonen er preget av høy grad av tillit til at alle ønsker å drive misjon, det er nettopp grunnen til at folk vil engasjere seg i NLM, enten som giver, frivillig eller som ansatt.

- **Ulik bruk og oversettelse av strategidokument**

Det er veldig store forskjeller på oversettelse og bruk av strategidokument innad i organisasjonen. Både store forskjeller på utenlandsarbeidet og arbeidet i Norge, men også ulikheter blant regionene og feltene. Det er ulik grad av selvstyring og bruk av strategidokument og handlingsplaner, og det er dermed også ulik bruk av styringsmål. På tross av mange og store ulikheter er det visjonen og oppdraget som holder organisasjonen sammen.

- **Ulike nivå kan lage egne økonomiske mål innen gitte rammer**

Ulike nivå kan lage egne økonomiske mål til en viss grad, og det er relativ stor frihet innen rammene som hovedstyret setter, og dette gjør at det blir forskjeller fra sted til sted. Dette påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål, fordi oversettelsen skjer på flere nivå og får ulike utfall.

Kapittel 6 Analyse

Kapittel 6 vil ta for seg mine hovedfunn, og disse vil bli analysert mot problemstilling og mitt teoretiske rammeverk. Kapittelet er strukturert etter hovedfunnene i empirikapittelet.

6.1 Sterk og integrert visjon som gir oversettelsen retning

NLM har en sterk visjon som påvirker oversettelsen av strategi på den måten at det ikke er avgjørende med klare økonomiske styringsmål fordi den godt integrerte visjonen gir organisasjonen retning.

Det er mange krav til en god visjon, blant annet skal den være kort og konsis, klargjøre organisasjonens retning og formål, være fremtidsrettet og reflektere høye idealer (Bryson, 2018). «*Verden for Kristus*» oppfyller mange av disse kravene for en god visjon. Den er kort og konsis, den viser organisasjonens retning og formål, visjonen er fremtidsrettet og setter veldig høye idealer; organisasjonen er ikke i mål før hele verden har fått høre om Kristus. Det at visjonen har stått sterkt i organisasjonen siden begynnelsen av 1900-tallet og det har vært lite eller ingen diskusjon rundt visjonen viser at visjonen på en særlig god måte klarer å uttrykke noe hele organisasjonen er enige i. Det virket som informantene ble overrasket da jeg spurte om det hadde vært diskusjon rundt visjonen, og noen skjønnte ikke helt hva jeg mente med spørsmålet, for visjonen er «*opplest og vedtatt*». Det kom også frem i intervjuene at undersøkelser i organisasjonen viser at det er høy grad av identifisering med visjonen blant de ansatte, og intervjuene gir også inntrykk av at identifiseringen er høy blant misjonsfolket. Dette samsvarer med det som Bryson (2018) fremhever at visjonen skal være utbredt blant organisasjonens medlemmer. Alle informantene la stor vekt på visjonen sitt innhold som grunnen til at de var med i NLM. Informantene gav inntrykk av at de arbeidet ikke i NLM for å ha en jobb, men fordi de ønsket å gjøre en forskjell og bidra til av visjonen ble realisert. Visjonen er altså både sterk i seg selv og integrert i organisasjonen.

Allison og Kaye (2011) sier at visjonen skal utfordre og inspirere organisasjonen til å strekke seg langt for å oppnå målet, og visjonen skal være svaret på hvordan suksess ser ut. «*Verden for Kristus*» er formålet for NLM, og visjonen er organisasjonens svar på suksess. Visjonen skal være også være utbredt blant andre interessenter (Bryson, 2018), og intervjuene viser at visjonen er utbredt blant de ansatte og frivillige, og det kan også se ut fra intervjuene at interessenter utfor organisasjonen kjenner visjonen, ettersom det kommer frem at søkere på

stillinger ofte kjenner til visjonen og strategien. Det kan tyde på at visjonen inspirerer søkere til å ville jobbe i NLM. Det ser ut til at visjonen klarer å nå målet om å inspirere organisasjonen til å strekke langt (Allison & Kaye, 2011), og flere av informantene beskriver organisasjonen som visjonsdreven. Samtidig er det ikke visjonen som har funnet opp et godt formål og mål, men visjonen setter ord på det misjonsfolket er opptatt av – nettopp misjon. Visjonen klarer på en god måte å uttrykke det som binder organisasjonen sammen (Bryson, 2018), og som alle er enige i.

I følge Bryson (2018) bør en visjon brukes til å informere om organisasjonens valg og visjonen kan være til hjelp i implementering av strategien. Intervjuene viser at visjonen står som en overskrift over strategiene, og strategiene skal prøve å bryte ned hva visjonen betyr på de ulike stedene. Intervjuene viser at det varierer i hvor stor grad strategidokumentene blir brukt, og her er visjonen til hjelp i oversettelsen (Bryson, 2018). For der regioner og frivillige kanskje ikke bruker strategidokumentene i like stor grad så kjenner de veldig godt til visjonen og den gir retning til arbeidet. Visjonen sammenfatter kort hvorfor NLM er til og den gir derfor informasjon om organisasjonens valg og retning.

6.2 Visjonen er hovedmotivasjonen og den oversettes ulikt

Empirien viser at visjonen er hovedmotivasjonen for flere som er «med» i NLM og den blir oversatt på mange ulike måter. Mange ulike oversettelser kunne tyde på mange styringsmål, ettersom visjonen blir oversatt til mange ulike virksomheter og aktiviteter. Men igjen ser det ut til at visjonen står sterkere som veiviser enn styringsmålene, og det blir uttrykt av informantene at det er en god ting at oversettelsen skjer ulikt innad i organisasjonen.

Oversettelse handler om å bringe noe fra en form til en annen (Røvik, 1998) og i denne studien handler det om oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål. Det at visjonen og strategien oversettes ulikt fører til at NLM driver med veldig mange ulike aktiviteter, alt fra barnehage i Norge til brønnbygging i Afrika. Oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål blir påvirket av at visjonen oversettes ulikt fordi det blir vanskeligere å ha noen klare økonomiske styringsmål for hele organisasjonen når det er så stor variasjon i aktivitetene. Organisasjonen har noen økonomiske styringsmål på toppen av organisasjonen, men det ser ikke ut til at det er noen styringsmål som er gjeldende for hver del av organisasjonen og at avdelingene blir målt opp mot hverandre. Visjonen blir oversatt på ulike nivå og egentlig blir visjonen oversatt av hele misjonsfolket, både frivillige og ansatte.

Ideelle organisasjoner består ofte av mange grupper med ulike meninger og behov (Moore & Charach, 1980). Intervjuene bekrefter at NLM består av mange grupper med ulike meninger og at misjonsfolket spenner vidt i alder og syn. En naturlig følge av ulike meninger og synspunkt er at visjonen blir oversatt ulikt. Når noen hører «*Verden for Kristus*» kan de tenke at for å nå det målet må vi starte en gjenbruksbutikk for å lage et sosialt møtepunkt i nærmiljøet, mens andre kan tenke at de vil starte en radiokanal for å nå ut med evangeliet. Informantene forteller at det har dukket opp kreative folk som finner nye veier og måter å gjøre ting på, og det vises igjen på organisasjonskartet på den måten at det er mange ulike datterorganisasjoner og virksomheter. Informantene trekker frem de ulike tolkningene som en styrke for organisasjonen fordi målet er det samme mens virkemidlene er forskjellige.

Oversettelse kan skje på ulike måter, en av måte kalles konkretisering og det handler om å tolke og tydeliggjøre konseptet man skal oversette og nedfelle tolkningen i konkrete rutiner (Røvik, 1998). Konkretisering handler om å gjøre det generelle spesifikt (Røvik, 1998) og det er mange spørsmål oversetteren må ta hensyn til i prosessen og derfor blir det ofte ulike utfall av konkretiseringen. I NLM er målet å konkretisere visjonen på den måten at et stort mål blir brutt ned til spesifikke planer og rutiner. Dette skjer formelt gjennom strategier og handlingsplaner, og samtidig skjer det uformelt gjennom mange veivalg som ikke er nedfelt i strategien. Informantene beskriver organisasjonen som radikal og modig og at en dristighet har preget NLM, både i virkemiddel og verktøy. Det kan se ut til at NLM har turt å tillate nye tolkninger av visjonen. Ledelsen viser en stor tro til misjonsfolket, at de vet best om sine lokale forhold og at Gud kan tale til den enkelte hva som er hans/hennes oppgave. Det påpekes også fra informantene at mye av det som er skapt i NLM ikke har skjedd som følge av gode strategier fra toppen, men det har blitt til av at engasjerte mennesker har hatt kall som har ført til at det har blitt skapt ting. Visjonen har altså blitt konkretisert av mange ulike personer på mange ulike måter (Røvik, 1998). Oversetterne har gjerne ikke vært så opptatt av økonomiske styringsmål, men aktiviteten har vært målet i seg selv.

Det kan se ut til at visjonen er såpass sterk at den tåler å bli oversatt på ulike måter og fremdeles være retningsgivende. Formålet til ideelle organisasjoner skal være å løse en samfunnsmessig oppgave (Bradach mfl., 2008; Moore, 2000) og ikke å fremme økonomisk vinning (Hatten, 1982) og empirien viser at det er engasjementet til misjonsfolket som driver organisasjonen, og ikke de økonomiske styringsmålene.

Ledelsen sin oppgave ser ut til å være mer styring av engasjementet i samme retning enn kontrollering av at ansatte gjør det de er satt til å gjøre.

6.3 Regnskapsrapporter påvirker oversettelsen ved justering av aktivitetsnivå

Empirien viser at regnskapsrapporter er et viktig styringsverktøy for NLM.

Regnskapsrapportene påvirker oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål på den måten at ledelsen hele tiden tar hensyn til den økonomiske situasjonen og at aktivitetsnivået blir justert deretter. Otley (1980) mener at det ikke finnes et universelt system som kan brukes i alle organisasjoner og at styringsverktøyene som skal implementeres må tilpasses organisasjonen. Styringsverktøyene som blir brukt i NLM er tilpasset organisasjonen sine betingelser.

Den fjerde fasen i «den ideelle styringssirkel» er evaluering og rapportering, og informasjon fra evalueringen skal brukes til operasjonell kontroll, evaluering av ansatte og vurdering av den strategiske planen (Anthony & Young, 2003). Fra intervjuene kan de se ut til at rapportene blir brukt til operasjonell kontroll og vurdering av den strategiske planen, men det ser ikke ut til at rapportene blir brukt til prestasjonsevaluering. Det som heller kommer frem er en tydelig tillit til de ansatte, at de gjør det som de er satt til å gjøre, og ettersom det er vanskelig å måle resultat kan det være vanskelig å gi belønning/kritikk. Informantene oppgir derimot at rapportene blir brukt til å evaluere aktivitetene, for eksempel Taiwan som ble vurdert til å ikke være med i kategorien «de minst nådde» og det ble da bestemt at NLM skulle trekke seg ut. Intervjuene viser at rapportene også blir brukt til operasjonell kontroll, på den måten at de kan følge med på om de følger strategien og hvordan de ligger an, for eksempel på antall forsamlinger.

Rapportene skal holde de ansvarlige oppdatert på hva som skjer (Anthony & Young, 2003), og intervjuene viser at økonomiske rapporter blir fremlagt jevnlig for ledelsen og for hovedstyret. Formelle rapporter kan deles inn i to kategorier, informasjonsrapporter og ytelsesrapporter (Anthony & Young, 2003), og rapportene som informantene nevner er ytelsesrapporter som gir et innblikk i økonomien. Det kan for eksempel være resultatregnskap fra regionene eller fra hele konsernet. Fra intervjuene ser det ut til at ledelsen får et overblikk over hele organisasjonen og ikke bare fra enkelte enheter. Disse rapportene kan vurderes enten ved å se om enheten går i pluss eller ved å se hva enheten får gjennomført av aktiviteter

(Anthony & Young, 2003), og ettersom NLM er en ideell organisasjon er ikke målet å gå i pluss (Hatten, 1982), men den økonomiske informasjonen blir likevel vurdert.

Regnskapsrapportene vil også bli evaluert utad, av giverne og andre interessenter (Parsons, 2003). Regnskapsrapportene gjør det mulig for misjonsfolket å følge med hvor ressursene går og hvordan inntektene blir brukt.

Budsjettdokumentet skal være avslutningen av en prosess hvor organisasjonen blant annet har omsatt strategien til operasjonelle etappeplaner (Hoff & Bjørnenak, 2010). Dette formålet har budsjettet i NLM, og intervjuene gir inntrykk av at selve prosessen ved å legge budsjettet gir verdi ved at strategien blir oversatt til og brutt ned til etappeplaner. Et annet formål Hoff og Bjørnenak (2010) mener at budsjettprosessen har er utarbeidelse av handlingsplaner. NLM oversetter strategien til handlingsplaner over ulike tidsrom og disse inneholder ofte økonomiske styringsmål, som for eksempel hvor mange utsendinger et felt skal ha. En handlingsplan for et felt indikerer hvor mange utsendinger feltet er tenkt til å ha den neste perioden, og det gjør at det er mulig å vite cirka hvor store lønnskostnadene blir. Forskning viser at budsjettet er et viktig verktøy i nesten alle store organisasjoner (Armstrong mfl., 1996; Ekholm & Wallin, 2000; Hansen, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Merchant & Van der Stede, 2007) og empirien viser at budsjettet også er viktig i NLM. Samtidig kritiserer flere av informantene budsjettet, de påpeker at de ikke legger for stor vekt på budsjettet og at det brukes i mangel på bedre verktøy. Dette stemmer med forskning som viser at mange ledere er på jakt etter andre måter å styre økonomien på fordi de er misfornøyde med budsjettet (Neely mfl., 2003).

Anthony og Govindarajan (2006) beskriver økonomistyring som prosessen hvor lederne skal påvirke organisasjonens medlemmer til å implementere organisasjonens strategier.

Misjonsfolket blir beskrevet som de som identifiserer seg med visjonen og som regner seg selv til å være «med» i NLM. Det vil si at lederne trenger ikke i stor grad å overbevise ansatte og frivillige om visjonen, fordi nettopp visjonen og formålet er grunnen til at de vil bidra. Det blir dermed ikke nødvendig med klare styringsmål fordi visjonen er målet og strategien sier noe om hvordan de ønsker å oppfylle visjonen. NLM er en misjonsorganisasjon, og det kan se ut til at det ikke er et veldig stort fokus på økonomiske styringsmål og styringsverktøy, fordi fokuset er ikke på økonomiske mål men på målet «*Verden for Kristus*». Det blir også nevnt i intervjuene at organisasjonen spesielt fra starten av var opptatt av å ikke være preget av å samle inn penger, men av å forkynne evangeliet, og da kom pengene. Det ser ut til at fokuset til NLM fremdeles er det samme, å forkynne evangeliet, og regnskapene viser tydelig at

gaveinntektene kommer. Oppdraget er viktigst, og for å fullføre oppdraget trengs det midler og derfor er det viktig med økonomiske ressurser.

Økonomistyringen er i stor grad basert på oppdaterte rapporter på inntekter og utgifter. Inntektene påvirker i hvor stor grad og på hvilken måte strategien kan oversettes, og aktivitetsnivået må justeres etter inntektene. Rapportene på utgiftene forteller hvordan oversettelsen av strategi har fått økonomiske konsekvenser, og er en indikator på om ressursene blir brukt slik at strategien blir realisert.

6.4 Tillit til at alle ønsker å oversette og realisere visjonen

NLM er preget av tillit til at de som er med i organisasjonen ønsker å realisere og oversette visjonen, og det preger oversettelsen av strategi på den måten at styringsmål og kontroll ikke blir veldig vektlagt i like stor grad.

I følge Baldvinsdottir (2013) vil tillit i et økonomistyringsperspektiv bidra til at organisasjonen når sine mål, fordi hvis organisasjonen har tillit til sine ansatte så vil midlene heller kunne brukes på å nå målene enn å brukes på kontroll. Gjennom intervjuene kommer det frem at det ikke blir brukt mye midler til kontroll, fordi giverne ikke krever det. Intervjuene viser at giverne har tillit til at midlene blir brukt på en god måte, og da slipper NLM kostnaden ved kontroller. Mangel på tillit fører til høye transaksjonskostnader (Baldvinsdottir, 2013) og disse kostnadene slipper NLM så lenge giverne har tillit til NLM. Ettersom organisasjonen er gavebasert er de nødt til å ha tillit fra giverne så det vil også være en drivkraft til å bruke pengene på en god måte. Tillit er essensielt for at en organisasjon skal ha suksess (Baldvinsdottir, 2013), og suksess kan defineres på ulike måter, men det at NLM får inn så store giverinntekter hvert år og får brukt midlene til organisasjonens formål både nasjonalt og internasjonalt er en form for måloppnåelse.

Tillit kan deles inn i systemtillit og personlig tillit (Baldvinsdottir, 2013). Systemtillit er tillit til økonomistyring og informasjon fra økonomistyringen, mens personlig tillit er grad av tillit til personen som produserer informasjonen og til personen som bruker informasjonen til å måle og vurdere prestasjonen (Baldvinsdottir, 2013). Selv om det uttrykkes misnøye med budsjettet i intervjuene virker det til å være nokså høy grad av systemtillit på den måten at det er tillit til visjonen og strategien. Informantene uttrykker stor tillit til økonomileder, og det blir påpekt av flere av informantene at de er teologer og ikke økonomer, og nettopp derfor må de ha gode økonomer i organisasjonen. Ved at budsjettene blir lagt på flere nivå viser at det er

flere enn lederne på toppen som arbeider med økonomi, og intervjuene kan tyde på at det er generelt høy grad av personlig tillit også til lavere nivå. Budsjettet blir lagt på nederst nivå først, så blir det levert oppover i systemet og til slutt blir det godkjent av toppledelsen. Fra rundskrivet (NLM, 2017a) advarer ledelsen mot tankegangen at regionene har rett til å bruke opp sine budsjettildelte midler og advarer mot å la regionene sine behov gå foran NLM sine behov, så det kan se ut til at ledelsen oppfordrer til å tenke helhetlig på NLM.

Tillit kan kategoriseres i tre grupper som jeg har oversatt med primærtillit, kunnskapsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit (Lewicki & Bunker, 1996). Gruppene er tre trinn, hvor identifikasjonsbasert tillit har høyest grad av tillit og de fleste bedrifter har ikke behov for et så nært forhold (Baldvinsdottir, 2013). Identifikasjonsbasert tillit er basert på at partene kan identifisere hverandres ønsker og intensjoner (Lewicki & Bunker, 1996). Innad i NLM kan det se ut til det er en nokså høy grad av identifikasjonsbasert tillit. Visjonen for frivillige og ansatte er «*Verden for Kristus*» og intensjonen er å utbre Guds rike. Visjon og formål er tydelig uttalt av alle informantene og informantene påpeker også at det er grunnen til at frivillige og ansatte ønsker å være med i organisasjonen. Misjonsfolket har altså engasjementet, nærmest uavhengig av organisasjonen, men visjonen uttrykker ønsket misjonsfolket har. Det vil si at selv om misjonsfolket spenner vidt i alder og syn så er tilliten tilstede til at de ønsker det samme selv om det kanskje tolkes ulikt. NLM er bygget på noen verdier som vises igjen i hele organisasjonen, for eksempel modighet ved å gå til nye felt og nøkternhet ved lave lønninger og lav avstand fra lavest til høyest lønn. Gjennom mange år har det satt seg en organisasjonskultur som gjør at NLM sine ønsker og intensjoner er godt kjent blant misjonsfolket og at misjonsfolket gjerne identifiserer seg med ønskene og intensjonene. Fra intervjuene ser man at ledelsen regner med at de som søker jobb i NLM kjenner til visjon og strategi, og de søker jobben fordi de har samme ønske om å realisere visjonen.

Høy grad av tillit til at alle ønsker å realisere visjonen påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål på den måten at visjonen på mange måter blir viktigere enn styringsmålene. Organisasjonen har økonomiske styringsmål, men de er der ikke først å fremst for å vise de ansatte hva som er målet, fordi visjonen viser hva som er målet. I følge Hatten (1982) skal ikke formålet til ideelle organisasjoner være økonomisk vinning, men et minimum må være økonomisk overlevelse. Dette stemmer med NLM sitt økonomiske mål om å gå i balanse og langsiktig bæreevne. De økonomiske ressursene skal brukes til organisasjonens formål (Anheier, 2014) og informantene oppgav som et økonomisk mål å bruke ressursene på best mulig måte for å oppnå organisasjonens mål (Anthony, 1965). Et

annet økonomisk mål som ble trukket frem av informantene var økte gaveinntekter, og her vises tillit til at giverne vil fortsette å øke gaveinntektene slik at inntektene følger reell prisstigning. Ledelsen har altså tillit til at giverne, ansatte og frivillige ønsker å oversette og realisere visjonen og de nevnte har tillit til at ledelsen vil realisere visjonen og bruker ressursene på best mulig måte.

Systemtillit handler om tillit til økonomistyringen og dermed også strategidokumentene (Baldvinsdottir, 2013). Det vil si at misjonsfolket må ha tillit til de som lager strategi, og til de som oversetter strategi til økonomiske styringsmål. Intervjuene viser at organisasjonen går bredt ut ved utarbeidelse av strategi og at frivillige og ansatte blir involvert i stor grad. Det virker som at involveringen høyner grad av tillit til strategi, fordi misjonsfolket blir invitert med til å legge strategien. Intervjuene viser likevel at det varierer fra region og felt i hvor stor grad strategidokumentene blir brukt.

Det er altså tillit til at de som er «med» i organisasjonen ønsker å oversette visjonen. Oversettelsesprosessen kan deles i to faser, hvor man i den første fasen skal få aktørene interessert og i den siste fasen skal få kontroll over aktørene slik at de opptrer slik det var tenkt (Latour, 1987). Disse fasene til Latour (1987) forutsetter at aktørene ikke er interessert og at de av seg selv ikke kommer til å gjøre som intendert, noe som ikke er helt overførbart til NLM hvor det nettopp er høy tillit til at aktørene ønsker å oversette og realisere visjonen. Kontrolleringen i den siste fasen hvor det skal sikres at oversettelsen skjer er vanskelig å utføre (Latour, 1987; Nilsen, 2007), og her vises en av gevinstene ved tilliten, som nettopp gjør behovet for kontroll mindre.

6.5 Ulik bruk og oversettelse av strategidokument

Empirien viser at det er store forskjeller innad i organisasjonen når det gjelder bruk av strategidokumentet. Dette påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål på den måten at det er sannsynlig at det er ulik oversettelse av strategi og ulik bruk av styringsmål. Betingelsesteori baserer seg på forutsetningen om at det ikke finnes et universelt system som kan brukes under alle forutsetninger (Otley, 1980). Betingelsesteori kan overføres på NLM ved at de forutsetningene som NLM har er annerledes enn andre organisasjoner sine forutsetninger, og økonomistyringen må tilpasse seg organisasjonens betingelser.

Otley (1980) mener at ulike betingelser fører til ulike typer av økonomistyring, og det kan også overføres innad i NLM. Ettersom NLM er en stor organisasjon som består av mange

enheter og nivåer kan man også forklare ulike praksiser internt i NLM ved at de ulike enhetene har ulike betingelser som gjør at oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål må tilpasses lokale forhold. Det ble beskrevet av informantene som å besøke ulike organisasjoner fra sted til sted, og det er tydelig at hver region og felt har særpreg og betingelser som påvirker oversettelsesprosessen. Dette samsvarer med Otley (1980) som mener at ulike betingelser fører til ulike styringssystemer. Noen felt er preget av lang historie med faste rutiner og samarbeidspartnere og trofaste utsendinger som kjenner arbeidet inn og ut, og det kan føre til høy grad av autonomi. Utsendingene kjenner gjerne arbeidet bedre enn ledelsen og er vant til å ta egne avgjørelser, og det kan også se ut til at disse feltene ikke er så opptatt av strategidokumentene. På nye felt er gjerne utsendingene yngre og arbeidet er ikke grodd fast på samme måte, da utsendingene ofte er mer opptatt av å legge arbeidet tett opp mot strategien og har jevnere kontakt med ledelsen. Det er store forskjeller fra sted til sted i organisasjonen, og det stemmer med Moore og Charach (1980) som sier at ideelle organisasjoner ofte består av mange grupper med ulike meninger. I Norge er det også store forskjeller, og regionene må i motsetning til felt i Utland også tenke på inntektsiden, i tillegg til å følge strategien. Informantene forteller at det er stor forskjell på størrelse på regionene og noen steder har kanskje ikke ressursene til å ha stort fokus på strategien men har nok med det arbeidet de allerede gjør.

Røvik (1998) grupperer oversettelse inn i fire kategorier, og en av kategoriene er kombinerings, som betyr at en eller flere elementer fra et konsept kobles til det som allerede eksisterer. Analysen viste i forrige delkapittel at oversettelsen kan kategoriseres som konkretisering noen steder i organisasjonen. Etersom det er ulik bruk av strategidokumentene kan det se ut til oversettelsen kan beskrives som kombinerings andre steder i organisasjonen. For eksempel gamle felt som flere informanter fortalte om som gjør arbeidet på sin måte, og hvis strategidokumentene har nye fokusområder så kan det skje at feltet plukker ut noen elementer fra strategien og implementerer det i sitt arbeid. Et annet eksempel fra informantene er regionene i Norge som ikke får prioritert ungdomsarbeid, selv om strategien vektlegger nettopp det arbeidet. Da skjer oversettelsen mer i retning av kombinerings, hvor deler av konseptet blir koblet på arbeidet som allerede eksisterer (Røvik, 1998).

Empirien viser at ledelsen ønsker å få flest mulig engasjert i å legge strategien slik at de får et eierskap til strategien og at det skal føre til større bruk av strategidokumentene. Mange blir altså involvert i å oversette strategien, og det kan også føre til at flere kjenner til hovedlinjene i strategien og dermed prøver å konkretisere strategien i sin situasjon. Kommunikasjon skal

blant annet formidle informasjon og utvikling av strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og strategien blir effektivt kommunisert da flere er med å utvikle den. Empirien viser at det er store forskjeller internt i NLM på bruk av strategidokumentene og dette bekrefter også tidligere funn om at organisasjonen består av mange ulike synspunkt og tolkninger (Moore & Charach, 1980). Informantene nevner også at organisasjonen driver med noen aktiviteter som kan være utdatert, men at endringer skal skje langsomt for at alle skal være med. NLM er en stor organisasjon og det er mange involverte og mye historikk som skal tas hensyn til. Det kan derfor virke som at informantene ikke synes det er et direkte problem at det er ulik grad av selvstyring, men at en gradvis prøver å styre organisasjonen i strategiens retning.

Økonomistyring er jo prosessen hvor lederne skal påvirke medlemmene til å implementere strategien (Anthony & Govindarajan, 2006), og i NLM ser det ut til at det handler mer om å styre organisasjonen i samme retning. Empirien viser at det er et enormt engasjement på grasrota og derfor kan det være utfordrende å ta strategiske valg og velge vekk noe, fordi at det er så mange ildsjeler som har sine prosjekt og avgjørelsene er forholdsvis desentraliserte og det er en viss selvstyring. Det stemmer med Child og Mansfield (1972) som mener at store organisasjoner ofte har mer desentralisering. Samtidig er NLM en sentralstyrt organisasjon hvor mange avgjørelser må godkjennes sentralt. Men det blir pekt på at det er et viktig punkt å ha med når en skal prøve å styre organisasjonen at støttespillerne er med så lenge de er enige i valg og retning. Det er altså et spenn med tydelig strategi og sentralstyring for å få alle i samme retning på den ene siden og lokal styring, eierskap og engasjement på andre siden.

Faktorer som påvirker økonomistyringen er blant annet organisasjonsstruktur, størrelse, kultur og strategi (Chenhall, 2003). Disse faktorene påvirker også oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål fordi styringsmålene må tilpasses organisasjonen økonomistyring. Betingelsesteori peker mot at store, diversifiserte og desentraliserte organisasjoner bruker mer ressurser på administrative kontroller og har sterkere fokus på formell økonomistyring (Chenhall, 2003). NLM er en stor, diversifisert og nokså desentralisert organisasjon men empirien går i retning av at NLM ikke bruker store ressurser på kontroll, og det ser heller ikke ut til å være stort fokus på formell økonomistyring. God økonomi i seg selv er ikke målet, men det er en nødvendig forutsetning for å nå målet. Men til å være en så stor organisasjon ser det ut til å være en liten økonomiavdeling. Betingelsesteorien peker også i retning av at budsjettet får større rolle og at flere er med på å utarbeide budsjettet (Chenhall, 2003). NLM bruker budsjettet, og empirien stemmer med teorien (Chenhall, 2003) på at mange er med å

utarbeide budsjettet. Samtidig så vil ikke informantene legge for stor vekt på budsjettet, og informantene sier at budsjettet brukes i mangel av bedre styringsverktøy.

Store organisasjoner har ofte mer regler, mer hierarki, mer dokumentasjon og større desentralisering, altså at makten er delegert bort fra sentralleddet (Child & Mansfield, 1972). NLM er en stor organisasjon, og empirien viser at det er en viss grad av desentralisering, men det ser ut til å være liten grad av hierarki. Generalforsamlingsvedtaket som bestemte at det skulle være lav avstand mellom lavest og høyest lønning (Tønnessen, 2011) viser at organisasjonen ikke ønsker å ha stor avstand fra bunn til topp. Store organisasjoner er også forbundet med deltakelse i budsjettprosessen og sofistikerte kontroller (Chenhall, 2003), og NLM har som nevnt stor deltakelse i budsjettprosessen men ikke stort fokus på kontroller.

Betingelsesteorien peker på at organisasjoner som har strategier som er konservative, kostnads- og forsvarsfokusert ofte har tradisjonell økonomistyring med høy kostnadskontroll og rigide budsjettkontroller (Chenhall, 2003). NLM sin strategi har ikke fokus på kostnader, men organisasjonen og strategien betegnes av informantene som radikal, vital, dynamisk og preget av dristighet. Det påvirker økonomistyringen, og det er gjerne en av grunnene til at det ikke er så stort fokus på tradisjonelle styringsverktøy, som budsjett.

Den siste faktoren jeg skal se på som påvirker økonomistyringen er betingelsen kultur. Kultur vil bli analysert ut fra Hofstede (1984) sine karakteristikk: maktdistanse, individualisme, maskulinitet vs. feminitet og risikoaversjon. På grunn av liten forskjell i lønn fra topp til bunn, og at generalforsamlingen har så mye makt og samler så mange delegater, kan det se ut til at det er lav maktdistanse. Det ser ut til at det er høy grad av kollektiv tankegang i organisasjonen, at misjonsfolket står sammen om oppdraget og at det er et felles prosjekt å nå målet. Dette vises for eksempel ved at regionene samler inn penger for å sende til Utlandsarbeidet. En «feminin» organisasjon har verdier som livskvalitet, mellommenneskelige relasjoner og omsorg for barn og svake (Hofstede, 1984), og dette er verdier som passer NLM som arbeider med misjon og bistand. Den siste karakteristikken som beskriver kulturen er hvilken grad av risikoaversjon medlemmene av organisasjonen har (Hofstede, 1984), hvordan de reagerer på ustrukturerte, uklare og uforutsigbare situasjoner. Flere av informantene trekker frem forutsigbarhet som en viktig verdi ettersom organisasjonen er så stor, samtidig sender organisasjonen ut utsendinger til nye områder og starter nytt arbeid, så det kan se ut til at organisasjonen har en viss grad av risikoaversjon.

Strukturen, størrelsen, strategien og kulturen (Chenhall, 2003) til NLM gjør at det er store forskjeller innad i organisasjonen og at det er ulik bruk av og oversettelse av strategidokumentene.

6.6 Ulike nivå kan lage egne økonomiske mål innen gitte rammer

Empirien viser at ulike nivå kan lage egne økonomiske mål innen gitte rammer som hovedstyret setter. Dette vil også føre til at det blir forskjeller internt i organisasjonen. Siden ulike nivå har en relativ økonomisk frihet vil det også si at oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål skjer på flere nivå og ikke bare på toppnivå. Igjen viser empirien at det er forskjeller på Norge og Utland, fordi regionene i Norge styrer etter regionsbidrag som betyr at de må levere et bidrag til NLM sentralt mens felt i Utland ikke leverer bidrag. Intervjuene viser at budsjettene blir laget nedenfra og blir sendt oppover for godkjenning, og det blir påpekt at prioritering av ressurser i stor grad ligger lokalt. Samtidig blir avdelingene gitt visse rammer som de må forholde seg til, så at en blir tildelt noen ressurser og det er en relativt stor frihet på fordeling av ressursene. Regionene kan også prøve å øke sine inntekter for dermed å kunne bruke mer i sin region, så lenge de leverer regionsbidraget.

Regionene i Norge har en dobbeltrolle, for de skal både samle inn penger til Utlands-arbeidet samtidig som de skal drive arbeid lokalt. Arbeidet som gjøres i regionen har egenverdi, samtidig blir det også gjort for å drifte Utlands-arbeidet. Regionene må skaffe inntekter, og de kan ikke vite sikkert på forhånd hva inntektene blir. Planen fra styringssirkelen skal inneholde en omtrentlig oversikt over utgifter og inntekter i perioden (Anthony & Young, 2003), men i NLM kan de ikke med sikkerhet si hvilke inntekter de får, og det er ofte de to siste månedene i året som har størst inntekter. Feltene i Utland har kun utgifter og får en gitt ramme som feltet skal holde seg innenfor.

For at hele organisasjonen skal styres i samme retning og at ulike nivå skal vite hvilke rammer de har og forholde seg til er det nødvendig med effektiv kommunikasjon. Effektiv kommunikasjon er sentral for at en organisasjon skal ha suksess (Hargie mfl., 2002). Kommunikasjon har mange funksjoner, blant annet formidler kommunikasjon informasjon, den legger grunnlaget for planlegging, og kommunikasjon formulerer mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Intervjuene viser at det er mye formell og uformell kommunikasjon mellom enhetene, og ettersom visjonen står så sterkt i organisasjonen er det tydelig at den blir

kommunisert på en effektiv måte. Det er mange faktorer som spiller inn på kvaliteten av kommunikasjon, som kommunikatorne, budskapet, kanalen og støy (Hargie mfl., 1999). Ved at så mange blir invitert med til å legge strategien så blir samtidig strategien kommunisert, noe som gjør at mange har eierforhold til strategien.

På samme måte som NLM som organisasjon har betingelser som påvirker økonomistyringen har hvert nivå sine betingelser som påvirker deres økonomistyring. Betingelser er noe som bare er sant under bestemte forhold (Chenhall, 2003). Betingelsene gjør at oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål skjer på ulike måter ved de ulike enhetene. Empirien viser at hovedstyret setter økonomiske rammer for regionene og feltene, ved at enhetene har et budsjett å forholde seg til. Som analysen har vist tidligere så blir ikke budsjettet alltid lagt for stor vekt på, og informantene sier at sentralledet ikke skal styre direkte hva enhetene ønsker å bruke midlene på, de har en viss frihet. For eksempel kan regionene selv bestemme over midlene som blir igjen etter at regionsbidraget er levert. Samtidig så er ofte mye av ressursene låst i lønnskostnader, men regionene kan ta grep for å øke inntektene. Felt i Utland trenger ikke å tenke på inntekter, men de må vurdere hvor midlene skal brukes og hvordan strategien best skal oversettes lokalt. Et eksempel informantene brukte var et felt som valgte å ansette lokale fordi de hadde lavere lønnskostnader, og de kunne dermed ansette flere og håpte med det å nå lengre ut blant «*de minst nådde*».

Kapittel 7 Konklusjon

Dette kapittelet skal oppsummere studiens funn og svar på problemstillingen: «*Hvordan oversettes strategi til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner*».

Oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål er en kompleks prosess og det er vanskelig å forklare hvordan prosessen skjer. Det som likevel er tydelig i studien er at visjonen til NLM, «*Verden for Kristus*», har en stor rolle i oversettelsen. Visjonen står veldig sterkt blant ansatte og de som er «*med*» i organisasjonen og den har vært veiviser for NLM helt siden starten av 1900-tallet. Det gjør at mange kjenner til visjonen og flere oppgir nettopp den som grunnen til at de engasjerer seg i organisasjonen. Visjonen er godt integrert og den gir retning for organisasjonen mer enn økonomiske styringsmål. Det vil si at oversettelsen er mer preget av visjonen enn av sterke økonomiske styringsmål.

Min studie viser at visjonen er hovedmotivasjonen til flere som er engasjert i NLM, og empirien viser at det er stort mangfold innad i organisasjonen, både i alder og meninger. Ettersom organisasjonen består av så mange personer blir det naturlig at visjonen oversettes på ulike måter. Informantene nevner også at Gud gir ulike kall og utrunder folk forskjellig, og det har ført til at organisasjonen driver med mange ulike aktiviteter og virksomheter. Informantene ser på dette som en styrke og fremhever at det meste som har skjedd i NLM ikke har skjedd på grunn av sterke strategier fra ledelsen, men fordi engasjerte frivillige har fått en idé som de vil gjennomføre. Organisasjonen har sterkt lokalt engasjement og mange ildsjeler og det tyder på at oversettelsen av strategien skjer på flere nivå. Det kan se ut til at de frivillige ikke er så opptatte av økonomiske styringsmål, men at de oversetter visjonen på deres måte og at ledelsen er fornøyd med at det skjer på nettopp den måten. Ettersom visjonen er hovedmotivasjonen og misjonsfolket har dette engasjementet uavhengig av NLM, blir ledelsen sin oppgave ikke nødvendigvis å skape engasjement, siden det allerede er der, men heller å lede engasjementet i samme strategiske retning.

Økonomistyringen i NLM består av flere verktøy, og det ser ut til at det viktigste verktøyet er jevnlig og hyppig rapportering på regnskapet. Det gjør at ledelsen hele tiden er oppdatert på den økonomiske situasjonen og kan vurdere veien videre ut fra den nåværende situasjonen. Ledelsen vet ikke i begynnelsen av året hvor mye inntekt NLM kommer til å få, og må basere vurderingen på hva de har fått tidligere år og stole på at det kommer ekstra mye inntekter de

to siste månedene. Ledelsen er også klar over at giverne har full mulighet til å stoppe gavene når som helst, og at de egentlig ikke er sikret inntekter. De ønsker heller ikke å sette penger på bok for å sikre seg, men de har tillit til at inntektene kommer og at de klarere å drive god kostnadskontroll slik at de kan justere aktivitetsnivået. Regnskapsrapportene påvirker oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål ved at aktivitetsnivået må justeres etter den økonomiske situasjonen. Budsjettet gir et utgangspunkt for ressursallokeringen, men strategidokumentene kan få forrett over budsjettet. NLM har altså gode system for å ha en oppdatert oversikt over utgifter og inntekter og kan styre økonomien deretter.

NLM er en organisasjon som er tydelig preget av tillit på flere måter, blant annet har ledelsen tillit til misjonsfolket og misjonsfolket tillit til ledelsen. Dette preger oversettelsesprosessen på den måten at det er mindre styring og kontroll, og at styringsmålene ikke blir så sterkt vektlagt. Ledelsen stoler på at ansatte og frivillige ønsker å oversette og realisere visjonen og de har også tillit til at de lokale vet best hvilken måte oversettelsen skal skje på. De økonomiske styringsmålene er dermed ikke så fremtredende, og det blir heller ikke så viktig med kontroll. Selv om det brukes en del midler på å evaluere at de er på riktig vei så forteller informantene at de ikke ønsker å bruke unødvendig mye midler på å kontrollere resultater, fordi midlene heller skal brukes på å skape resultater. Formålet til NLM er å forkynne evangeliet i Norge og i verden, og spesielt til «*de minst nådde*». Informantene påpeker at det er vanskelig å måle resultat, fordi målet er at folk skal bli kjent med Jesus og «*bare Gud kjenner hjertene*» så de ønsker ikke å telle antall kristne. Likevel finnes det flere indikatorer på et godt resultat, som antall livskraftige kirker, forsamlinger, antall elever ved skolene og utsendinger.

Studien viser at det er store forskjeller internt i organisasjonen, det er både store forskjeller på Norge og Utland, men også innad blant regionene og feltene. Dette gjør oversettelsesprosessen mer kompleks, fordi oversettelsen skjer på mange steder og på flere nivå i organisasjonen. Det ser ut til at de ulike stedene bruker ulike styringsmål, samtidig som det er noen styringsmål for hele organisasjonen, som ressursbruk mot «*de minst nådde*» og antall forsamlinger. Informantene forteller at det er stor forskjell på størrelse på regionene i Norge og dette påvirker regionene sin mulighet for oversettelse. NLM har sine betingelser som påvirker oversettelsen og økonomistyringen, mens regionene og feltene igjen har sine betingelser som påvirker økonomistyringen deres og oversettelsen av strategi. Betingelser som størrelse, struktur, strategi og kultur påvirker valg av økonomiske verktøy. NLM er en

stor organisasjon, med kompleks struktur, offensiv strategi og kultur preget av nøkternhet og radikalitet.

Selv om organisasjonen på noen måter er sentralstyrt er det et tydelig uttrykt ønske fra ledelsen at det skal være sterkt lokalt engasjement og styring. Selv om det er regionene og feltene som lager egne budsjett må de sendes oppover i systemet og godkjennes av hovedstyret. Budsjettet blir brukt som ressursallokering og blir på en måte en økonomisk ramme for regionene og feltene. Samtidig har regionene og feltene frihet til å bruke midlene slik de vil, det blir ikke detaljstyrt fra øverste hold. Dette gjør at de ulike nivåene kan ha egne økonomiske styringsmål, og regionene kan for eksempel sette mål om å høyne inntektene eller samle inn penger til en spesifikk stilling. Dette gjør at oversettelsen skjer også på denne måten, gjennom at de ulike nivåene oversetter visjonen og strategien og lager egne økonomiske mål for å realisere visjonen.

Denne studien ser på oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner og har utgangspunkt i Norsk Luthersk Misjonssamband. Etersom det er lite forskning på ideelle organisasjoner kunne det vært interessant å gjennomført en komparativ casestudie på en annen ideell organisasjon for å se hvordan oversettelsesprosessen skjer i en annen, liknende organisasjon. Det kunne også vært mulig å forske mer på hvilken rolle tillit har i en ideell organisasjon ettersom de ofte er gavebasert.

Etersom studien er kvalitativ og tar utgangspunkt i en organisasjon er det kun mulig med teoretisk generalisering. Et forslag til videre forskning er da å foreta en kvantitativ studie som ser på hvordan oversettelsen av strategi til økonomiske styringsmål foregår i flere ideelle organisasjoner og dermed bidra med statistisk generalisering.

Referanseliste

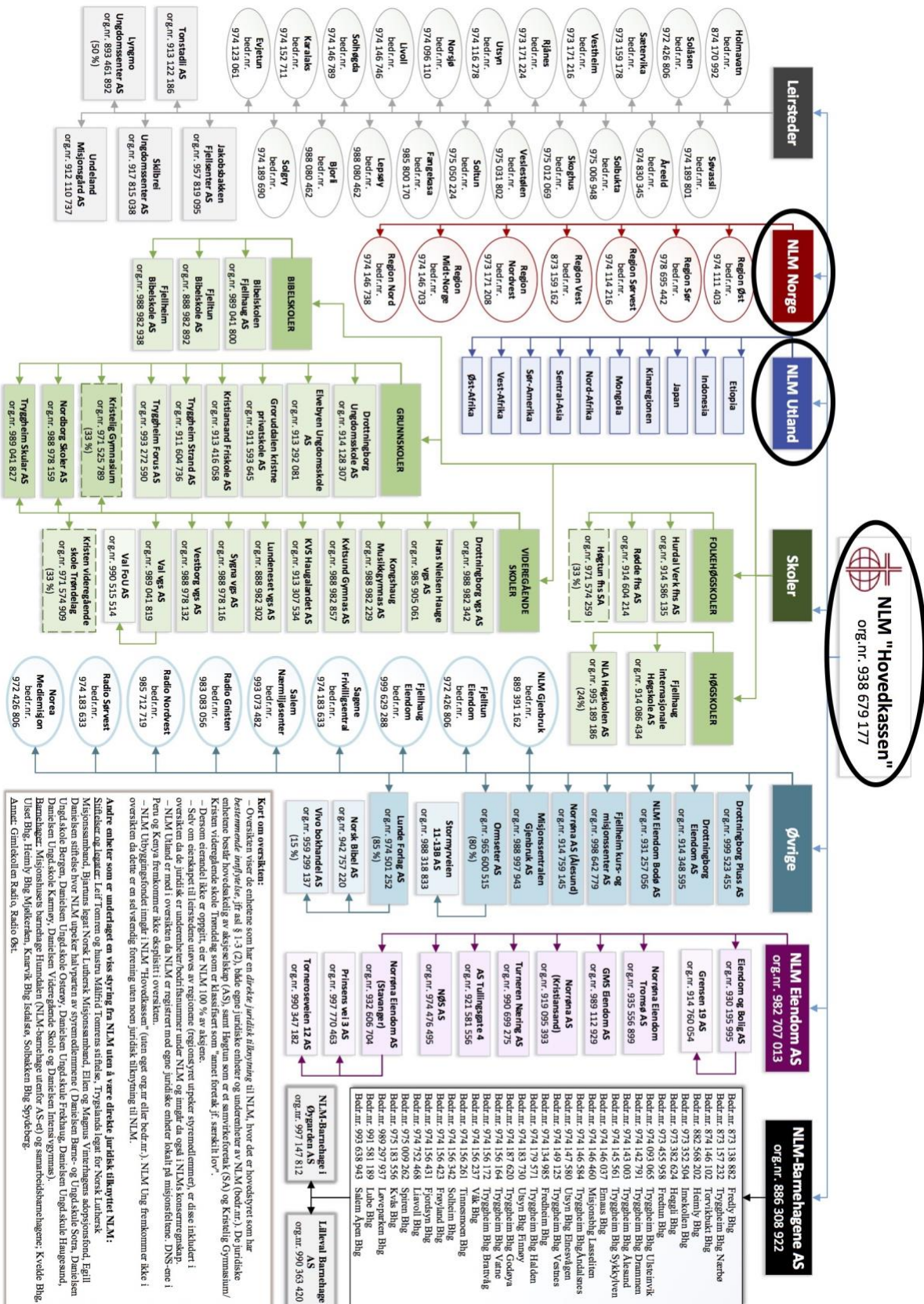
- Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M. & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3-4), 286.
- Allison, M. & Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook* (3. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Abingdon: Routledge.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems* (12. utg.). Boston: McGraw-Hill Professional.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7. utg.). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Armstrong, P., Marginson, P., Edwards, P. & Purcell, J. (1996). Budgetary control and the labour force: findings from a survey of large British companies. *Management Accounting Research*, 7(1), 1-23. 10.1006/mare.1996.0001
- Arnesen, D. & Sivesind, K. H. (2017). *Finansiering og rammevilkår for frivillig sektor: endringer, tilpasninger, konsekvenser* (Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2017:7). Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Baldvinsdottir, G. (2013). Trust within the context of management accounting. I L. Fallan & K. Nyland (Red.), *Perspektiver på økonomistyring* (s. 197-221). Bergen: Fagbokforlaget
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559. 10.4236/ojn.2016.65044
- Bjørnenak, T. & Olsen, T.-E. (2013). Budsjetts funksjoner En kritisk diskusjon og erfaringer franorske virksomheter. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse : ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 55-76). Trondheim: Akademika.
- Bradach, J. L., Stone, N. & Tierney, T. J. (2008). Delivering on the promise of nonprofits. *Harvard business review*, 86(12), 88-97.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Busch, T. (2013). Økonomistyring - noen atferdsmessige utfordringer. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse : ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 37-54). Trondheim: Akademika forlag.
- Bøhren, Ø. & Josefsen, M. G. (2013). Stakeholder rights and economic performance: The profitability of nonprofits. *Journal of Banking and Finance*, 37(11), 4073-4086. 10.1016/j.jbankfin.2013.07.021
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. 10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- Child, J. & Mansfield, R. (1972). Technology, size, and organizations structure. *Sociology*, 6(3), 369-393. <https://doi.org/10.1177/003803857200600304>
- Digni & NORME. (2014). *Medlemsstatistikk for DIGNI og NORME* (Medlemsstatistikk for DIGNI og NORME 2014:1). Oslo: Digni & NORME.
- 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>
- Friskolelova. (2003). *Friskolelova, Lov 04. juli 2003 nr.84 om frittstående skolar*.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation* (1. utg.). California: SAGE Publications.

- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W. (2005). Are You Sure You Have a Strategy? *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 19(4), 51-62. 10.5465/AME.2005.19417907
- Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- Hansen, S. C. & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. (1999). *Communication in management* (1. utg.). Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
- Hargie, O., Tourish, D. & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436. <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not - for - profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104. 10.1002/smj.4250030202
- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500-520. 10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. <http://dx.doi.org/10.2307/258280>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. 10.1016/0090-2616(88)90009-5
- Holbek, J. A. (2015, 08. juli). Leder milliardkonsern på misjonærlønn, *Vårt Land*. Hentet fra www.vl.no
- Homburg, C., Fassnacht, M. & Guenther, C. (2003). The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(2), 23-51. 10.1300/J033v10n02_03
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Latour, B. (1987). *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*. Milton Keynes: Open University Press.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. I R. Kramer & T. Tyler (Red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 114-139). California: SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (1. utg.). California: SAGE Publications.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Essex: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Moore, L. F. & Charach, L. (1980). Planning for a university, using interactive forecasting. *Long Range Planning*, 13(3), 109-114. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(80\)90129-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(80)90129-6)

- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring business excellence*, 7(3), 22-28. <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser: om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging* (Doktoravhandling). Hentet fra <https://munin.uit.no>
- NLM. (2009). *NLM sin misjonsstrategi mot 2020 "Der hvor Kristi navn ikke før er nevnt"*. Foredrag holdt ved Generelforsamling NLM, Bergen.
- NLM. (2012). *2012-2020 Strategi NLM Norge*. Foredrag holdt ved Generalforsamling NLM, Lillehammer.
- NLM. (2015). *NLMs grunnregler - vedtatt 2015*. Foredrag holdt ved Generalforsamling NLM, Randaberg.
- NLM (2017a, 09.12.16). [Budsjettbrev 2017].
- NLM. (2017b). *Prosjektkatalogen*. Oslo: NLM.
- NLM. (u.å-a). Om Norsk Luthersk Misjonssamband. Hentet 03.03.18 fra <http://www.nlm.no/nlm/om-nlm/om-nlm/om-norsk-luthersk-misjonssamband>
- NLM. (u.å-b). Økonomiavdelingen. Hentet 03.04.18 fra <http://www.nlm.no/nlm/om-nlm/hovedkontoret/oekonomiavdelingen>
- NOU (2014:4). *Enklere regler - bedre anskaffelser*.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer* (1. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. 10.1016/0361-3682(80)90040-9
- Ottosen, E. (2018, 06. mars). 3 millioner i underskudd for NLM, *Utsyn*. Hentet fra www.nlm.no
- Parsons, L. M. (2003). Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance. *Journal of Accounting Literature*, 22, 104-129.
- Pettersen, I. J. (2013). Økonomistyring - teori møter praksis. I T. Tøgersen (Red.), *Bedriftsledelse : ulike perspektiver og tilnæringer til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 17-36). Trondheim: Akademika Forlag.
- Pettersen, I. J. & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone? : om økonomisk styring i helsesektoren* (1. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Pettersen, I. J., Magnussen, J., Nyland, K. & Bjørnenak, T. (2008). *Økonomi og helse* (2. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61.
- Reid, M. F., Brown, L., McNerney, D. & Perri, D. J. (2014). Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation. *Strategy and Leadership*, 42(3), 31-39. 10.1108/SL-03-2014-0019
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2004). *Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data* (2. utg.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet* (1. utg.). Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 16(1-2), 29-49. <https://doi.org/10.1177/089976408701600104>
- Salamon, L. M., Hems, L. C. & Chinnock, K. (2000). *The nonprofit sector: for what and for whom?* (1. utg.). Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Shier, M. L. & Handy, F. (2014). Research Trends in Nonprofit Graduate Studies A Growing Interdisciplinary Field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 812-831. 10.1177/0899764014548279

- Sivesind, K. H., Lorentzen, H., Selle, P. & Wollebæk, D. (2002). *The voluntary sector in Norway* (Composition, Changes and Causes 2002:2). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner: perspektiver og prosesser* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trætteberg, H. D. & Sivesind, K. H. (2015). *Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse-og omsorgsfeltet* (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2015:2). Oslo: Kulturdepartementet.
- Tønnessen, M. (2011, 1. januar). Her er lønna høyest, *Vårt land*. Hentet fra www.vl.no
- 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)
- Wellens, L. & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (6. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Vedlegg 1: Organisasjonskart NLM



Vedlegg 2: Intervjuguide

Jeg presenterer meg selv og studiens formål og problemstilling. Jeg takker informanten for deltakelsen og opplyser om at det er frivillig deltakelse og at de kan trekke seg når som helt under intervjuet uten en begrunnelse, og at studien er godkjent av Personvernombudet. Dette innebærer at jeg sikrer full anonymitet, og at dataene behandles konfidensielt. Jeg spør informanten om tillatelse til opptak av intervjuet. Jeg forklarer at intervjuet blir transkribert og så sendt tilbake til informanten for godkjenning.

Innledende spørsmål

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen?
3. Hvilke arbeidsoppgaver har du?
4. Hvem rapporterer du til?
5. Hvordan vil du beskrive NLM som organisasjon?

Struktur til NLM

6. Kan du fortelle hvordan NLM er bygd opp i Norge og i utlandet? Mener du dette er en god organisering? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne evt. vært annerledes?
7. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom de ulike nivåene i organisasjonen? Har dere faste møteplasser? Hvilke?
8. Hvem er organisasjonen til for?

NLMs visjon og strategi

9. Visjonen til NLM er «Verden for Kristus». Hva ligger i denne visjonen? Hvem utarbeidet visjonen?
10. Har det vært mye diskusjoner rundt visjonen? Evt. hva går diskusjonen ut på?
11. På hvilken måte identifiserer du deg med denne visjonen?
12. Er visjonen operasjonalisert til strategier og mål? Hvis, ja; hva går disse strategiene/målene ut på?
13. Syns du strategien/målene er gode for å nå visjonen? På hvilken måte? Hvor ofte har organisasjonen en strategidebatt?
14. Hvordan skjer prosessen med at en strategi blir lagt? Hvem deltar? Er det noen flere som burde ha deltatt i denne prosessen? Opplever du dette som en grei prosess? Hvorfor/hvorfor ikke?
15. Hvem har hovedansvaret for å følge opp organisasjonens strategi? Hvorfor gjøres dette?

16. Hvordan foregår prioriteringen og fordelingen av ressurser mellom ulike avdelinger og prosjekt? Hvem deltar? Synes du dette er en grei prosess? Hvorfor/hvorfor ikke?

17. Hvem har ansvaret for implementering av strategi, og hvordan blir det implementert? Hvordan foregår prosessen? Syns du dette foregår på en grei måte?

18. Hvordan følges strategiske beslutninger opp?

Økonomiske mål

19. Hvilke økonomiske mål har NLM?

20. Er de økonomiske målene forankret i visjonen? På hvilken måte? Kan du gi et eksempel.

21. Hvordan arbeider dere i denne prosessen der visjoner/strategier/mål skal oversettes til økonomiske mål? Hvem deltar? Hva vektlegger dere? Er alle enige, eller skaper dette mye diskusjon?

22. Hvordan sikrer dere at ansatte har samme oppfatning som dere når det gjelder oversettelse av strategi til økonomiske mål? Hva gjør dere konkret? Hvem har ansvar for dette?

23. Hvordan følger dere opp i ettertid om det er en sammenheng mellom strategier/mål og økonomiske mål?

24. Kan hvert nivå i organisasjonen lage sine egne økonomiske mål? Hvordan følger dere opp om disse er knyttet opp til visjonen/strategier/mål?

25. Hvem har ansvar for dette?

26. Hvordan er prosessen med å gjøre de økonomiske målene målbare? Hvem deltar i denne prosessen?

27. Hvordan måler dere styringsmålene opp mot visjon og strategier? Syns det dette er en vanskelig prosess? Hvorfor/hvorfor ikke?

28. Hvordan måler dere resultat, og hva er et bra resultat?

Økonomiske styringsverktøy

29. Hvilke styringsverktøy er sentrale hos dere for å nå disse styringsmålene?

30. Hvordan bruker dere de sentrale styringsverktøyene for å nå de økonomiske styringsmålene? Hvordan foregår denne prosessen? Hvem har ansvar i denne prosessen?

31. I handlingsplanen for 2016-19 til misjonsstrategien står det at det er viktig å ha så konkrete planer som mulig for at det skal være mulig å brukes til styringsverktøy. Hva mener dere med konkrete planer? Kan du gi et eksempel her? Hvordan brukes disse planene til styringsverktøy? Hva gjør dere konkret? Lager man økonomiske styringsmål med bakgrunn i slike planer? Hvordan gjør man det?

32. Hvordan følges handlingsplanene til Norge og Utland opp i det daglige? Hva er det dere følger opp? Hvorfor akkurat dette? Hvem har ansvaret?

Når jeg sendte deg mail så hadde du kanskje noen tanker om hva jeg skulle spørre om. Er det noe du tenker at jeg burde ha spurt om? Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Er det flere jeg burde ha snakket med?