



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Bruk av internregnskap som faktor for motivasjon hos de ansatte

En kvalitativ casestudie av muligheten til å bruke internregnskapets nøkkelinformasjon som motivasjonsfaktor for de ansatte. Kan informasjonsdeling fra regnskap bidra til en mer effektiv drift?

Karina B. Olsen

Masteroppgave i regnskap og revisjon BED-3907, Juni 2022

Forord

Dette har vært en interessant og lærerik prosess. Det har vært nok av utfordringer, og både opp og nedturen i en slik prosess er vel naturlig. Prosessen har fått meg til å hente frem det beste i meg. Utholdenhet er en faktor som har stått sterkt mer enn en gang, når prosessen har føltes overveldende. Desto større belønning når man endelig går over målstreken og kan sitte igjen med en ryggsekk full av kunnskap og lærdom. Mitt studieløp mot å kunne levere inn en masteroppgave har ikke bare preget mitt liv, men alle mine nære og kjære denne perioden. Det har vist meg den virkelige verdien av nære relasjoner i livet.

Spesiell og stor takk til min casebedrift. Uten dere ingen oppgave. Takk for deres tid, og svar.

Jeg vil takke alle som har støttet meg i dette løpet, familie og venner og kollegaer. Det er vanskelig å sette navn på folk da man er redd for å glemme noen.

En spesiell takk til min samboer, Thomas som har vært testet i denne perioden. Et slikt fokus som denne oppgaven har krevd, har mange ganger bydd på utfordringer. Det å stille opp for hverandre i en hektisk tid har vært grunnlaget for å lykkes. Det hadde ellers ikke vært mulig. Forståelse, aksept og tålmodighet har vist seg fra sin sterke side.

En spesiell takk til min mamma, Astrid, som har strukket seg til det ytterste for å stille opp for barnebarn når begge foreldre har vært hektisk og opptatt. Min pappa, Åge og besteforeldre Eidar og Heidi, som har stilt opp og tatt ansvar for barna når behovet har meldt seg.

Mine barn, Aurora og Aron som gang etter gang, må vente på at mamma skal fullføre «monsteroppgaven». De har fått føle på hva lærdom kan kreve, men jeg håper at endt løp kan bevise at det aldri er for sent og at man ikke kan tillate seg å gi opp.

Mine fantastiske medstudenter som jeg har kunne dele erfaring, minner, glede og frustrasjon med. Det har vært en berikelse i studieløpet og vennskap jeg tar med meg livet ut.

Takk til forelesere på UiT Harstad, som alltid har tid, og en åpen dør til kontoret. Til slutt takk til min veileder Odd-Birger Hanssen, for konkret tilbakemelding og tips til litteratur.

Sammendrag og nøkkelord

Studien var ute etter å svare på problemstillingen; Hvordan brukes tall fra regnskap og rapporter fra driften for å skape motivasjon internt i en bedrift

Ved bruk av kvalitativ metode, med case studie har jeg svart på denne oppgavens problemstilling. Ved bruk av intervju har jeg fått et innblikk i mine 6 informanternes arbeidshverdag, og opparbeidet meg kunnskap deres tanker om motivasjon.

Konklusjonen i oppgaven er at rapporter fra driften i stor grad brukes. Dette bidrar til motivasjon hos de ansatte. De har så godt som full innsikt i alle produksjonsprosessene i bedriften og har god kontroll i alle ledd. De er stolt av arbeidsplassen sin og opplever god kontakt gjennom alle led i bedriften. De oppleves som motiverte og har arbeidsforhold som skaper eierskap til bedriften. Dette bygges opp av et godt arbeidsmiljø. Oppgaven viser også at alle de ansatte som ble intervjuet, foruten om en, mangler innsikt i økonomien til bedriften. Den ene som har innsikt sitter i ledelsen, og er med på gjennomgang av regnskapsrapporten. Han opplever rapporten som noe voldsom i form av mye tall. Det kreves mye for å ta den i bruk som et godt arbeidsverktøy opplever han. De øvrige mangler innsikt i bedriftens økonomi. Dette er noe som fremgår av oppgaven at de savner. De ønsker å se hva deres bruk av ressurser har skapt i form av målbare resultater. I den nyere bedriftsøkonomiske vises det til at økonomistyring bør være formålsstyrt, hvor fokuset er å utnytte ressursene best mulig. Dette kan by på problemer, om du ikke har innsikt i hva ressursene er på den økonomiske siden. De som sitter på tallmaterialet er ledelsen, og de ansatte ønsker å kunne ha innsikt i tallene for å bedre kunne utnytte ressursene, ha noen mål å gå etter og se hvilke resultater de skaper. Hvorvidt selve motivasjonen blir styrket eller ikke med bakgrunn i rapporter fra regnskap kan derfor ikke denne oppgaven svare på, men den svarer på at de ansatte ønsker denne informasjonen.

Nøkkelord: Internregnskap, rapportering, motivasjon

Innholdsfortegnelse

1	Innledning / bakgrunn / problemstilling	1
1.1	Problemstilling	3
1.2	Avgrensning	4
1.3	Aktualisering	4
1.4	Oppgavens oppbygging.....	6
2	Teoretisk rammeverk.....	6
2.1	Bedriftsøkonomisk teori	7
2.1.1	Styrings sirkel av Anthony and Young.	8
2.1.2	Bedriftsøkonomisk adferdsteori	10
2.1.3	Agentteori.....	11
2.1.4	Regnskap og normering	15
	Regnskapsrapportering	17
2.2	Motivasjon.....	18
2.2.1	Grunnantagelser angående menneskelige ressurser	18
2.2.2	Indre og ytre motivasjon	19
2.2.3	Kognitiv motivasjonsteori.....	20
2.2.4	Målsettingsteori.....	22
3	Metode.....	24
3.1	Vitenskapelig ståsted.....	24
3.2	Forskningsdesign.....	25
3.3	Metode.....	26
3.3.1	Svakheter ved oppgaven.....	27
3.4	Forskningsprosessen.....	28
3.4.1	Case bedriften.....	28
3.4.2	Intervjuene.....	28
3.5	Analyse av metodebruk	30

3.6	Samspill, tilbakemeldinger og egen forståelse	32
3.7	Kvalitet i studien og etiske avveginger	33
3.7.1	Kredibilitet / troverdighet og etikk	33
3.7.2	Pålitelighet.....	34
3.7.3	Bekreftbarhet	35
3.7.4	Overførbarhet / validitet	35
4	Casebeskrivelse	35
4.1	Litt om oppdrettshistorie i Norge	37
4.2	En økonomisk analyse av regnskapstall	38
4.3	Bakgrunn for økte produksjonskostnader	41
5	Empiriske funn	43
5.1	Bedriftsøkonomiske funn	44
5.1.1	Nøkkeltall og rapporter:	45
5.1.2	Hva er rapportenes bidrag?	48
5.1.3	Ønske om mer regnskaps informasjon i alle ledd.	48
5.1.4	Ledelse og lederutvikling:	49
5.2	Uforutsigbare dager	50
5.3	Motivasjon og arbeidsmiljø.....	52
5.3.1	Oppsummering funn.....	53
6	Analyse.....	54
6.1	Innsikt i tall.....	55
6.2	Regnskapsrapportens innhold og brukere	56
6.3	Hvordan brukes informasjon	58
6.4	Styringssirkelens brudd	59
6.5	Agent-prinsipal forhold	59
6.6	Mål	61
6.7	En mulighet	62

7 Avslutning / konklusjon	63
Referanseliste	65
Vedlegg	71

Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over intervju	26
Tabell 2 - Endring i salgspris / kostnad	40

Figurligste

Figur 1- Den ideelle styringssirkel (Anthony & Young, 2003)	8
Figur 2- Beslutningsprosessen (Fama & Jensen, 1983)	13
Figur 3 - Regnskapets utforming.....	15
Figur 4 - Forbindelse mellom handling regnskap og beslutning. (Mellemvik et al.,1996).....	16
Figur 5 - Organisasjonskart casebedrift	36
Figur 6 - Oversikt lokaliteter Troms og Finnmark. Hentet fra Barentswatch.no	37
Figur 7 - Inntekt kjerne og annen virksomhet	39
Figur 8 - Endring i driftsresultat.....	39
Figur 9 - Prosentvis deling av kostnadselementer. Miljø- og fiskehelsekostnader inngår i annen driftskostnad (Fiskeridir.no, 2021)	41
Figur 10 - Analyse av nøkkeltall	42

1 Innledning / bakgrunn / problemstilling

Dette caset omhandler en næring med en eksponentiell vekst og utvikling de siste 40 årene. Det var gründere som grep muligheten, og satset på 70-80 tallet. De som overlevde og lyktes, har posisjonert seg bra i samfunnet i dag! De fleste selskapene i denne næringen er eid og drevet av familie (Johnsen O. , 2021). Når selskapene etter hvert utvikles og utvides må det mer arbeidskraft til og ansettelser øker. For å utvikle driften og lyktes med ekspansjonen er en viktig faktor et godt team og samarbeid. De ansatte som kommer til, må ønske å jobbe for å dekke behovet til de som starta opp. Ledelsen må ha kontroll på økonomistyringen i bedriften og samtidig klare å formidle sine mål og tanker med sine nyansatte. Er det da viktig for ansatte å ha innsikt som motiverer dem til å yte sitt beste på jobb, slik at de i samarbeid med ledere og ledelse skal nå mål både for bedrift og person?

“Medarbeidere er best når de opplever eierskap til jobben sin” er en del av overskriften i en artikkel på nettstedet *Forskning.no* (Farbrot, 2013). Artikkelen omhandler Sut I Wong Humborstads doktorgradsprosjekt med tittelen «Congruence in Empowerment Expectations». Lykkes man med å implementere de ansatte i verdiene og mål for bedriften kan resultatet være en vellykket bedrift på stødige ben. Dette forutsetter at det som produseres er etterspurt på markedet. En bedrift som lykkes bidrar til samfunnet. Dette er historien til mange oppdrettsselskap i nord. Dette er en case som ser på et selskap som overlevde, -lykkes, og som følge av det har skapt mange nye arbeidsplasser i distriktet. Selskapet har utviklet seg i stor fart i likhet med flere andre oppdrettsselskap og med mange nyansettelser må de hensynta menneskelige ressurser i større grad. Denne casen kan også være relevant for andre bedrifter under hurtig utvikling.

Bakgrunnen for valgt problemstilling og case er min utdannelse innen økonomi. Jeg har ved siden av studiene hatt en deltidsstilling som regnskapsfører, hvor rapportering er en del av jobben. I tidligere arbeidsforhold som har vært i tjenesteytende virksomheter, både med og uten salgsinstruks, har jeg erfart forskjell i hvilken innsikt ansatte har i bedriftens økonomi. Noen bedrifter gir mye, og tilnærmet full innsikt. Det fokuseres på personlige målsettinger, så vel som felles målsettinger. Det gis også innblikk i økonomi i andre avdelinger. Du kan måle dine og din avdelings resultater, i tillegg til bedriftens totale økonomiske status. Andre bedrifter deler lite og ingenting om bedriftens økonomi. Du vet ikke hvilke økonomiske resultater du bidrar med til bedriften. Du vet ikke om din innsats er tilfredsstillende for eiere.

Jobben kan være «uten mål og mening» sett fra et økonomisk perspektiv. Dette kan også være nok for enkelte. Å ha en jobb og gå til, trives på jobb, ha gode kolleger, eller fornøye kunder.

I min situasjon var det forhold på begge plassene som bidro til trivsel, men med bakgrunn i denne utdannelsen har jeg reflektert over hva som opplevdes som mest motiverende. Og hva som virket best driftet, og mest strukturert. Den arbeidsplassen som delte informasjon om bedriftens økonomiske status ga fra seg innsikt i økonomi og målsetting. Her følte jeg at jeg lærte mye, som jeg har tatt med meg videre i livet. I tillegg til gode relasjoner til kollega, og fornøye kunder. De andre plassene har og skapt glede, i form av gode kolleger og godt miljø. Men har ikke hatt mål og strategi som veiledning til arbeidshverdagen. I ettertid kjenner jeg på eierskap og driv rundt målsetting og innsikt. Hvordan kan jeg bidra til bedre resultater? – hva skal jeg strekke meg etter. Dette trenger ikke nødvendigvis å være bare økonomisk, men kanskje like mye holdning og eierskap til arbeidsplassen. Den første plassen som delte tall, satt seg også mål og hadde en visjon. Målene var økonomisk og strategisk. Visjonen var en drøm som kunne bli sann. Det opplevdes motiverende. Jeg har drøftet dette spørsmålet med flere bekjente. Opplever du det motiverende med innsikt i bedriftens økonomi? De fleste har svart ja. Det skaper eierskap og man *vet noe* om hvem og hva man jobber for. Dette trigget min nysgjerrighet i forhold til den interne bruken av regnskapet. Hvilke nøkkeltall og informasjon ansees som viktig, og hvordan brukes, og eventuelt formidles de? Er det motiverende for ansatte i en bedrift å få innsikt i bedriftens økonomiske situasjon? Kan eventuelt økt informasjon bidra til økt motivasjon som resulterer i en mer effektiv drift? Vil innsats som legges i å utforme rapporter som er funksjonell og forståelig for de ansatte, med innsikt og informasjon i bedriftens økonomi, lønne seg i form av bedre økonomiske resultater på sikt?

I Norge er ca. 99% (SSB, 2022) av bedriftene små og mellomstore bedrifter, heretter referert til som SMB. Små bedrifter defineres gjerne med ansatt størrelse på mellom 1-20 ansatte. De utgjør 94,9% av totalen i Norge. De fleste av disse bedriftene i Norge er lovpålagt å føre regnskap. Forskjellen på disse og de store selskapene er at SMB, og da spesielt de små, kan ha større nytte av sitt eget internregnskap enn de har av finansregnskapet / årsregnskapet. De er utformet med fokus på investorer. SMB jobber for sitt eget beste, og kanskje for å bidra til verdiskapning lokalt? Derfor er analyse og forståelse av egen drift og faktorer som påvirker den viktig. Ansattes motivasjon er tema som kan og bør i henhold til dagens bedriftsøkonomiske atferdsteori kombineres med regnskap og prestasjonsmålinger. Bedriftsøkonomien har utviklet sitt syn på mennesket fra nyklassisk teori til dagens

økonomiske organisasjonsteori. Hvordan kan den enkelte bedrift utnytte jobben bak regnskapet, og den informasjonen som ligger der i enda større grad? Med fokus på integrering og motivering av de ansatte i forhold til den enkelte bedrifts mål og ønske om utvikling, bør relevant regnskapsinformasjon kunne benyttes til å skape nettopp dette.

Regnskapet produseres i takt med daglig drift. Det kan gi et historisk tilbakeblikk på hva som har skjedd i løpet av det siste året i forbindelse med årsregnskapsavslutningen. Det er også en kontinuerlig prosess med registrering av bedriftens kontantstrømmer, og rapportering fra drifta. Regnskapet kan være et styringsverktøy i forbindelse med planlegging av fremtidige prosesser, og det kan by på rapporter, nøkkeltall, tilbakeblikk, analyser, og budsjetter. Kan det bidra aktivt for å skape motivasjon og eierskap hos medarbeidere? Og er de ansatte interessert i tall og informasjon fra regnskapet?

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan regnskapsinformasjon, med nøkkeltall og rapporter fra driften brukes internt. Om denne informasjonen oppfattes som nyttig. Og om ansatte på forskjellige nivå har innsikt i regnskapet. Videre forsøker jeg å finne ut av hvilke tanker de ansatte gjør seg om informasjon i forhold til nøkkeltall og rapporter fra regnskap og drift. Om de har innsikt, eller om de ønsker innsikt, og om de føler at denne informasjonen bidrar til økt motivasjon og eierskap til bedriften.

Det praktiske bidraget vil derfor være å forsøke å belyse om de ansatte i en bedrift ønsker mer innsikt i det som registreres i regnskapet. Hvilken forståelse de har, og om de mener det kan bidra til økt motivasjon i henhold til sine arbeidsoppgaver. Bidraget vil forhåpentligvis også dele kunnskap om interessante funn. Med tanke på det teoretiske bidraget, vil oppgaven bidra til dokumentert forskning på området som omhandler bruk av internregnskap i mulig integrasjon med motivasjon av ansatte.

1.1 Problemstilling

Problemstilling i denne oppgaven er:

Hvordan brukes tall fra regnskapet og rapporter fra driften for å skape motivasjon internt i en bedrift?

I denne studien har jeg valgt å studere ulike nivå i samme bedrift. Dette fordi det i forhold til motivasjon er viktig å se både på de som skal lede og motivere, og de som blir ledet og skal

påvirkes av det. Det vil styrke oppgaven å få undersøkt dette med tanke på motivasjon på forskjellige nivå. Perspektivet belyses gjennom ledelsesnivå, mellomledere, og medarbeidere.

1.2 Avgrensning

Hvordan styrer et oppdrettsselskap i en hurtigvoksende næring sin virksomhet? Jeg vil avgrense denne oppgaven ved å se nærmere på hvordan internregnskapets informasjon utnyttes i form av hvilke nøkkeltall og rapporter som brukes i driften, og hvordan de formidles internt. Videre vil jeg undersøke om dette er informasjon de ansatte er interessert i, og om de føler seg motivert av tilgang på nøkkeltall fra bedriftens regnskap.

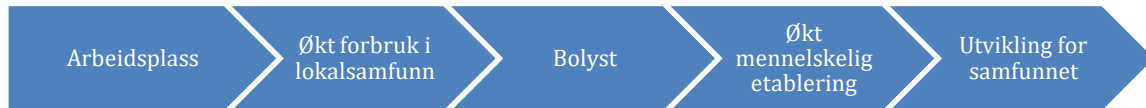
1.3 Aktualisering

Regnskapslovens §1-2 (Regnskapsloven, 1998, §1-2) og bokføringslovens §2 (Bokføringsloven, 2004, §2) inneholder bestemmelser og lovverk om hvem som er pliktig til å føre regnskap. Regnskapspliktige etter denne loven, berører de fleste bedrifter. En tanke som treffer, er om denne lovpålagte oppgaven utnyttes til å dekke flere behov? Benytter bedrifter seg av informasjonen og innholdet også med tanke på å informere og påvirke sine ansatte? Internregnskapet er preget av den realistiske økonomiske situasjonen i en bedrift, og er bedriftens eget verktøy for økonomisk informasjon og økonomistyring. Informasjonen kan brukes ubegrenset av ledelsen i en bedrift. Men, i hvilken grad brukes det? Brukes det i en bedrift på en slik måte at det er et verktøy for å informere flere enn ledelsen om den økonomiske situasjonen til bedriften. Det vil jeg med denne oppgaven sette et søkelys på, og forsøke å besvare.

Den viktigste informasjonen regnskapet frembringer er informasjon om inntjening i form av resultatoppstilling, økonomisk situasjon i form av balansen, informasjon om likviditet som sier noe om kontantstrømmene og disaggregert informasjon, som vil si detaljert informasjon på enkelte områder. Regnskapet er grunnlaget for budsjetter basert på historiske tall og kan brukes analytisk, - og til å utarbeide prognoser for utvikling frem i tid. Hver enkelt bedrift har forskjellige behov. Noen ønsker ofte og løpende rapportering mens andre ser ikke behovet for å få tallene rapportert like ofte. På det analytiske plan kan regnskapet bidra til en større og dypere forståelse av bedriftens økonomiske situasjon. Dette fordi man kan tydeliggjøre hvor kostnaden ligger i forhold til inntekt, og man kan sammenligne og se utvikling over tid. Positive resultater skaper handlingsrom, og en bedrift som opplever positive resultater er samfunnsnyttig. Det skapes arbeidsplasser, og er fundament for økonomisk trygghet.

Bedrifter som lykkes kan bidra til samfunnet, med potensielt store ringvirkninger.

Kjedereaksjon som kan være konsekvenser ved bedriftsetablering og en vellykket drift over tid kan være:



Det er derfor samfunnsøkonomisk nyttig at bedrifter som etableres lykkes. Problemstillingen i denne oppgaven er relevant og aktuell fordi den forsker på nytteverdien av en lovpålagt hendelse for de aller fleste bedrifter, nemlig det å føre regnskap. Den er aktuell fordi den kan være med på å belyse hvordan hurtigvoksende næringer håndterer sin utvikling. Hvordan håndterer hurtigvoksende bedrifter driften med tanke på mange nyansettelser. Hvordan motivere og holde på de ansatte. Å se på motivasjonsfaktoren til ansatte i en bedrift, og hva som kan påvirke deres motivasjon bør være interessant for de fleste som bedrift. Caset belyser hvordan en gründer går fra et enkeltmannsprosjekt, kanskje uten det store fokuset på struktur, til å være en vellykket bedrift som øker både i produksjonsmengde, økonomiske resultater og humankapital. Problemstillingen er ment på å bidra til funn i forhold til de ansattes rolle i en bedrift med tanke på innsikt i bedriftens økonomiske situasjon. Om deres innsikt i bedriftens regnskap, eller manglende innsikt har en påvirkning på engasjement og motivasjon hos den enkelte. Problemstillingen kan potensielt sett være med på å sette fokus på hvordan den tjenesten som produseres av regnskap kan øke i verdi. Denne casen og denne problemstillingen er for liten til å gi et stort bidrag til området, men kan være en del av et større bilde og fokus. Så fort som verden utvikles i dag oppleves behovet for å se på nytteverdien i de tjenester som tilbys stort. Det å kunne kartlegge hva som er den mest interessante faktoren som leveres fra regnskap til den enkelte bedrift for eksempel. Og kunne tilby en spisset tjeneste vil bidra til økt relevans og verdi for tilbyder. Det vil også kunne bidra til innsikt i bedrift og økonomistyring, med fokus på internregnskapet. Problemstillingen og funnene gjort som følge av den, vil også kunne være til nytte for regnskapsførere og deres innsikt om hva som er interessant for bedriftene å få informasjon om. Kanskje spesielt med tanke på rapporteringsprosesser. Det kan bidra til et søkelys på hvordan bedrifter bruker internregnskapet, om det er mer de ønsker å bruke det til, og om de er bevisst hvilken påvirkning informasjonen som hentes ut fra regnskapet kan ha

1.4 Oppgavens oppbygging

Dette caset vil belyses med bedriftsøkonomisk teori, og motivasjonsteori, i den rekkefølgen. Det vil under bedriftsøkonomiske teori trekkes frem styringssirkelen, bedriftsøkonomisk atferdsteori, agentteori, og belyse bruken av regnskap gjennom regnskap og normering. Motivasjonsteorien baseres på indre og ytre motivasjon, grunnantagelser, kognitiv teori og målsettingsteori. Deretter vil oppgaven gå over i anvendt metode, og forklare prosessen bak forskningen som er lagt til grunn for caset. Jeg vil være inngående i opplevelsen av metoden, og gi informasjon av studiens kvalitet. Deretter kommer beskrivelsen av casebedriften og hva som er vesentlige faktorer rundt den. Oppgaven går videre til empirien, dataen innsamlet fra intervjuene, og avsluttes med analyse og konklusjon.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet går jeg inn på teoriene som er lagt til grunn for forskningsprosessen i oppgaven. Den første teorien tatt i bruk, som er Porters teori om de fem krefter (Porter M. , 1980) har en mindre rolle, og er brukt i forbindelse med kartlegging av casebedriften. Deretter kommer hovedteoriene som er basis for oppgaven. Teorien er i stil med resten av oppbyggingen av oppgaven, delt i to hovedområder. Økonomistyring betraktes gjennom Bedriftsøkonomisk teori. Første del tar for seg økonomistyring som et begrep med definisjoner fra flere anerkjente forskere. Styringssirkelen (Anthony & Young, 2003) forklarer hvordan organisasjonen fungerer. Deretter settes søkelyset på de forskjellige atferdsmønstre i menneskelige relasjoner gjennom bedriftsøkonomisk atferdsteori. Disse teoriene setter søkelyset over på nyere teorier i bedriftsøkonomisk forskning som utfordrer den tradisjonelle normative økonomistyringen. Teorien legges til grunn for oppgavens søken etter hvilken rolle mennesket har i bedriftsøkonomien, og suppleres av agentteorien innenfor området. Til slutt går jeg inn på Mellemviks (Mellemvik, et, al., 1996) forskningsprosess i forbindelse med boken; *Regnskapet i endring*. Her tar oppgaven for seg normering av regnskap, og tar avslutningsvis for seg rapporter i regnskapsprosessen. Denne forskningen med syn på flere teorier legges til grunn for forståelse av normering av regnskap. Hvilken rolle normering og hensiktsmessig rapportering kan ha. Motivasjonsteori søker etter å forklare hva som driver eller motarbeider motivasjon i et menneske. I denne oppgaven er søken i motivasjonsteorien rettet mot de arbeidsrelaterte forhold og hvilke forhold som styrer individet i arbeidsrelaterte situasjoner.

Michael E. Porter skriver i sin artikkel i Industriell struktur, og konkurranse strategi: Nøkler til lønnsomhet (Porter M. , 1980) – om hvordan bedrifter kan analysere hva som påvirker bedriften deres. Dette med fokus på konkurransekraftene rundt. Han belyser hvordan bedriftene kan bevare sin posisjon i markedet og være ledende med et avkastningsnivå over gjennomsnittet. Det er ifølge Porter ikke flaks, men de underliggende økonomiske og teknologiske egenskapene i industrien som legger føring for styrken av de fem grunnleggende konkurransekraftene.

- Trusler om nye etablerere
- Forhandling/ kjøpemakt hos kjøperne
- Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter
- Trusler om produkter som kan erstatte bedriftens produkt
- Leverandørens forhandlingsstyrke

Jeg utledet spørsmål med bakgrunn i denne teorien om grunnleggende konkurransekrefter i innledningsintervjuet med en av lederne, som har vært min kontaktperson i bedriften. Jeg ønsket å kartlegge bedriften med Porters teori om styrken av disse kreftene. I hvor stor grad er disse fem elementene hensyntatt, og hvordan tolkes slike forhold i oppdrettsnæringen. Det er essensielt for caset å ha en grunnleggende forståelse for hvem bedriften er, og hvordan de ser på seg selv, og aktørene rundt seg. Dette for å kunne ha en forståelse for tankegangen til de som driver, og ser ut til å lykkes med det de gjør. Samtidig er det interessant å knytte dette opp mot det økonomiske perspektivet og forståelsen og utnyttelsen av regnskapsinformasjon. Dette er en bedrift som så langt i prosessen har holdt sin posisjon i markedet, og kan vise til gode historiske økonomiske resultater.

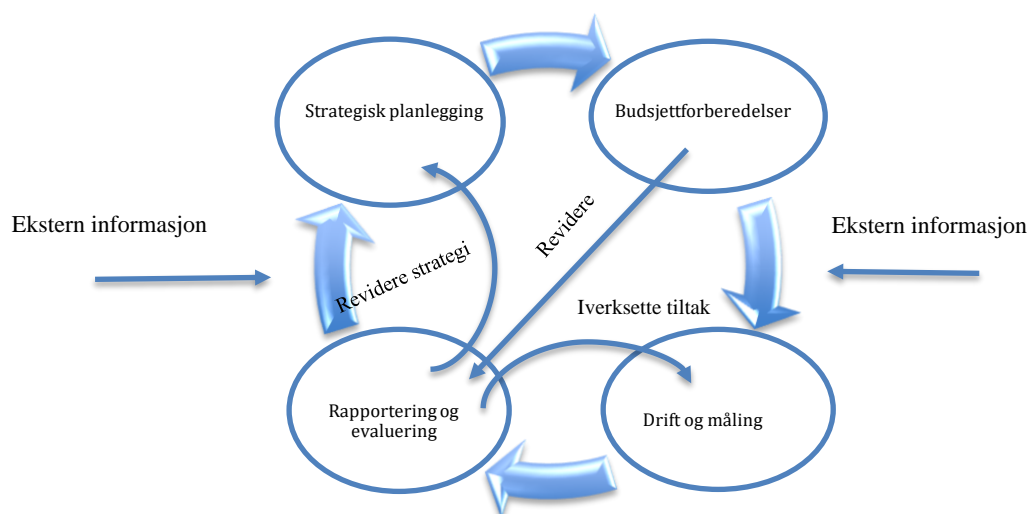
2.1 Bedriftsøkonomisk teori

Hvordan bedriftsøkonomi defineres er forskjellig, men har mye likt. Noen bredere tolkninger enn andre. Begrepet økonomistyring beskrives i klassisk definisjon av Anthony (Anthony, 1965) som; «*The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*» Denne definisjonen har høstet noe kritikk for sin enkelhet da den ikke hensyntar menneskelige relasjoner. «*Den aktiviteten i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsettinger*» er en definisjon gitt av Pettersen og Bjørnenak (2003) som vurderer økonomistyring som en kontinuerlig prosess. Definisjonen beskriver

formålstjenlig styring av aktiviteten i en organisasjon hvor fokuset er å utnytte ressursene best mulig og satse på beslutningstaking som prioriterer ressursene. For å innhente korrekt styringsinformasjon som er pålitelig, benyttes formelle styringsverktøy som skal støtte beslutningstaking. Simons (1995) definisjon; «*Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*», beskriver økonomistyring som et formelt styringssystem basert på rutiner og prosedyrer for å opprettholde mønster i organisasjonen. Når informasjonsbaserte rutiner brukes for å opprettholde eller danne mønstre, skapes et kontrollsystem. Dette er noen definisjoner som tar sikte på å forklare hvordan man best styrer økonomien i en bedrift. Simons (1995) inkluderer i sin definisjon «*informasjons-baserte rutiner og prosedyrer*» som ikke bare setter søkelys på overordnede mål, men beskriver relevant aktivitet.

2.1.1 Styrings sirkel av Anthony and Young.

Anthony og Young (2003) har laget en modell som visualiserer økonomistyring i en organisasjon. Den beskrives som en kontinuerlig og lukket prosess bestående av fire hovedfaser. Strategisk planlegging, - budsjettforberedelser, - drift og måling, og rapportering og evaluering. Oppgaven avgrenses til å se nærmere på områdene som omhandler *drift og måling, og rapportering og evalueringsprosesser*. Alle områdene må dekkes for en komplett prosess. Oppgaven vil derfor ikke være dekkende for hele funksjonen til styrings sirkelen. Til tross for dette fremstiller den et oversiktlig bilde av prosesser organisasjonen bør ha, og den inkluderer to vesentlige områder i min forskning. Jeg er innom planlegging og strategi, men hovedfokus vil være på drift og måling, og rapportering og evaluering.



Figur 1- Den ideelle styrings sirkel (Anthony & Young, 2003)

Den ideelle styringssirkelens fire elementer viser organisasjonenes aktivitet som et repetitivt handlingsmønster som skal føre til en ideell styring av en organisasjon. Den visualiserer hvordan en organisasjon ved å bruke teknikk og system jobber for å nå virksomhetens mål (Pettersen, 2013) Formålet er å bidra til at ledere skal lykkes med bedriftens overordnede strategi. Styringssirkelen tar derfor sikte på å sørge for tettere koblinger mellom elementene (Nyland & Pettersen, 2010). Ytre faktorer som påvirker prosessene, påvirker også styringsprosessen. Dette hensyntas i figuren.

Driften starter med planlegging og strategi som foregår på et overordnet nivå. Her jobbes det med mål og visjoner for driften. (Anthony & Young, 2003) Når disse er satt beveger prosessen seg videre til budsjettering. På bakgrunn av valgt strategi og mål legges grunnlaget for drift, - og måling av drift underveis i prosessen. (Anthony & Young, 2003) I måling og drifts fasen er det en løpende styring og oppfølging, her måles resultater og prestasjoner. Fasen deles her opp i *prestasjonskontroll* som følger opp aktiviteten i bedriften, og kontrollerer prestasjonsmåling opp mot fastsatte mål underveis. Og *-Finansiell kontroll* som ser på den økonomiske delen. Denne delen skal sikre koblingen mellom budsjettene og aktiviteten. Drift og måling vil ha et spesielt fokus i oppgaven. Resultater fra driften og måling underveis i produksjonsprosessen med den informasjonen som dannes, er grunnlaget for interninformasjon som kan deles underveis i produksjonen. Prosessen summeres i rapporter og evaluering som setter sammen informasjon, som sammen med annen informasjon lager ett grunnlag for analyse og evaluering. Dette vil være et viktig fokus i oppgaven. Det er nettopp produserte rapporter og målinger som viser status på driften. Grunnlaget kan brukes som tilbakeførende oppsummert informasjon til de ansatte. Informasjonen kan bidra til en større forståelse av driften på samtlige nivå. Informasjon fra rapportering og evaluering peker ut veien til videre handling. Det er spesielt viktig at lederne bruker informasjonen aktivt, og benytter det som en ressurs i form av korrigerende og ny planlegging. Om dette ikke gjøres, mister den sin verdi (Anthony & Young, 2003). Det kan være at det er spesifikke deler av prosessen som trenger revidering for å oppnå ønsket mål. Kanskje oppdages feil i planprosessen, eller at budsjetteringsprosessen som har ført til en manglende måloppnåelse. I drift og målings området ligger kontrollen over ressursene. Hvilke ressurser brukes, hvor mye brukes det av dem? Dette området forholder seg til produksjon, volumkontroll, antall, og kostnader relatert til drift.

En forutsetning for styringssirkelen er formålsrasjonalitet. Fasene må være sammenkoblet og foregå i rett rekkefølge for at den skal være best mulig i bruk. De ulike elementene må

hensynta hverandre, og legge funksjonaliteten i hvert element til grunn for neste steg. Det som kan felle modellen, er om det oppstår mål eller interessekonflikter. De menneskelige ressursene som skal jobbe for å gjøre om teori til praksis må være innforstått, og med på de forutsetningene som ligger til grunn i modellen. Altså må aktørene i et prinsippal-agent forhold ha sammenfallende, og ikke motstridende interesser. Prinsippal og agent må ha tilgang til samme informasjon for å unngå misforståelser. Slik kan de jobbe mot et felles mål og modellen fungerer som den skal. I motsatt fall vil koblingene som er essensiell for en fungerende modell brytes (Nyland & Pettersen, 2010). Jeg vil nå gå nærmere inn på adferdsteori, og prinsippal-agent teorien. Den illustrerer forholdet mellom leder og medarbeider på en god måte, og er en teori som er ofte referert til i bedriftsøkonomisk sammenheng.

2.1.2 Bedriftsøkonomisk adferdsteori

Det teoretiske grunnlaget til bedriftsøkonomi ligger forankret i mikroøkonomi, som setter søkelys på de små enhetene i økonomien. Atferdsteorien støtter seg særlig på forskning gjort av March, Simon og Cyert (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963). Deres forskning knyttet til begrenset rasjonalitet, dannet grunnlaget for et paradigmeskifte i forhold til tidligere økonomiske modeller (Fallan & Pettersen, 2016). Teorien om bedriftsøkonomisk adferd utfordrer nyere bedriftsøkonomisk teori, ved at den hensyntar de interne forhold i større grad. Den nyklassiske teorien fokuserte på bedriftens mål om å maksimere overskuddet, hvor den opptrådte som en markedsaktør i et samspill med andre aktører på markedet (Fallan & Pettersen, 2016). Ledelse, og hensyn rundt ledelsesforhold gjør at bedriftsøkonomien skiller seg fra mikroøkonomien. Dagens bedriftsøkonomiske teorier hensyntar ressurser, planarbeid, organisatorisk arbeid, og de menneskelige ressursene i forhold til målet om å ha best mulig utnyttelse og ende opp med mest mulig lønnsomhet.

Atferdsteori, også kalt interessent-teori i nyere bedriftsøkonomiske studier ser på hvordan valg i bedriftsøkonomiske situasjoner håndteres og belyses av nyere teori som inkluderer adferd. Påstand i nyere teori ser på at avgjørelsene baseres på grunnlag av ønsket oppnåelse av aspirasjonsnivå / ambisjonsnivå. (Fallan & Pettersen, 2016) Tradisjonell mikroøkonomisk teori har som forutsetning at deltaker har fullstendig og symmetrisk informasjon. I atferdsteorien hevdes det at informasjonen ofte er asymmetrisk. Teorien kan gjelde en bedrift som skal håndtere driftsmessige mål, eller en ansatt som skal nå sine ambisjonsnivåer. Atferdsteorien som beskrives i boka *bedriftsøkonomiske atferdsteorier* (Fallan & Pettersen, ,

2016) viser til at det er med hensyn til ambisjonsnivå deltakere tar sine økonomiske beslutninger, og ikke bare på søken etter det beste alternativet. Denne teorien legger til grunn at den enkelte deltaker ikke har full innsikt, eller kan begrunne sine valg på bakgrunn av komplett innsikt i situasjoner og muligheter. Den taler også for at i en arbeidssammenheng vil den enkelte arbeidstaker ikke basere sine avgjørelser på full innsikt og det aller beste tilbud, men begrunne det med måloppnåelse og tilfredshet i forhold til sitt ambisjonsnivå. Det er en oppfatning at bedrifter som skal overleve og lykkes i lengden, ikke bare må tilfredsstille bedriftens og eierens behov om å maksimere overskudd. Medarbeidernes ambisjonsnivå må også hensyntas. Det trekkes frem av Fallan og Pettersen (2016) at det bør være en bi-betingelse ved maksimering av overskudd. Bi-betingelsen sier at bedriften også må gi medarbeiderne belønning tilsvarende deres ambisjonsnivå. Den tradisjonelle mikroøkonomien forutsetter at deltaker ikke vil bli værende i en jobb, om det visere seg at det dukker opp muligheter med bedre økonomiske betingelser, noe Fallan og Pettersen (2016) motstrider i atferdsteorien. De mener den enkelte deltaker måler sitt ønske om å bli værende i en jobb ut fra ambisjonsnivå. Adferdsteorien kompliseres noe ved at deltakere har begrenset informasjon, også om ambisjonsnivå. Dette problematiserer muligheten til å imøtekomme dette nivået hos den enkelte. Det diskuteres også av Fallan og Pettersen (2016) utfordringer med for eksempel bonusordninger. Bonusordninger som de ansatte selv får være med på å påvirke kan virke mot sin hensikt. Denne situasjonen kan oppstå i tilfeller hvor de ser at de ikke oppnår målet de selv har satt. Da vil de i neste runde når de skal sette seg mål, kunne redusere målsettingen for å ha bedre mulighet til å oppnå bonus. Dette vil virke mot sin hensikt, som er å få de ansatte til å yte litt mer og strekke seg litt ekstra for å oppnå et mål.

2.1.3 Agentteori

Agentteori kan tolkes som en transaksjon mellom to parter. Denne teorien er også referert til som Prinsipal-agent teori, og presenterer forholdet mellom en person som gir beskjed om handling til en som utfører handlingen (Fallan & Pettersen, 2016). Den som formidler beskjed, eller ytrer ønske om handling kalles for prinsipal, mens den som mottar beskjeden, og utfører handling eller tar avgjørelser på prinsipalens vegne tituleres som agent. Prinsipal – agent forhold finner vi overalt. Det kan for eksempel være kunden i en varehandel som etterspør en vare. Kunden kommer med en forespørsel og opptrer som prinsipal, mens butikkmedarbeideren har rollen som agent, og gjennomfører handling i forhold til etterspørsel. Det samme forholdet har man typisk i bedrifter og organisasjoner. Denne relasjonen oppstår også gjennom flere ledd. I en bedrift med et styre, daglig ledere,

mellomledere og ansatte oppstår prinsipal – agent forholdet i flere nivå i bedriften. Styret er prinsipal overfor daglig leder, mens daglig leder er prinsipal overfor mellomleder, som igjen er prinsipal overfor de ansatte under seg. Daglig leder vil være agent, og utføre handlinger eller ta avgjørelser på vegne av styret. Mellomleder er agent for daglig leders ordre, og de ansatte under mellomleder er agenter for dem. De mottar instruksjoner som fører til handling på vegne av lederen deres (Fallan & Pettersen , 2016). I disse relasjonene, også kalt agentrelasjon -oppstår det usynlige kontrakter. Disse omtales ofte som psykologiske kontrakter. Dette med bakgrunn i at de er tenkte forutsetninger eller forventninger hos den enkelte, og ikke er skriftlig nedskrevne forhold. De kan opptre formelt eller uformelt.

Agentteorien deles inn i to hovedretninger, begge med søkelys på problematikken som oppstår når eierskap og kontroll går forskjellige veier. Den ene retningen kalles *positiv agentteori*, og den andre *prinsipal-agent-teori*, (Fallan & Pettersen , 2016). Den positive agentteorien tar sikte på å forklare årsaken til at organisasjonsformene er slik vi ser dem i dag. Tesen er «*survival of the fittest*», altså den som er best egnet overlever. Prinsipal-agent teorien ser på hvordan forholdet mellom prinsipal og agent fungerer og hvordan prinsipalen ved hjelp av belønningskontrakter får agenten til å opptre for å dekke sine ønsker og behov (Fallan & Pettersen , 2016). Grunnen til at denne teorien trekkes frem, er at et forhold med belønningskontrakter fordrer innsikt i det du skal strekke deg mot. Ergo må det i et prinsipal-agent forhold være informasjonsdeling. Teorien belyser de viktige aspektene på området, og hva som er fordeler og ulemper ved denne måten å styre bedriften på. Informasjonsdeling, eller manglete deling av informasjon tar en stor del av forklaringen i oppgavens problemstilling. Dette forholdet mellom prinsipal og agent opptrer en rekke ganger i en organisasjonsform som er sammensatt av toppleder, mellomledere som er tett på toppleder, mellomledere under dem, som igjen har ansatte under seg som de har ansvar for. Det er altså i denne oppgaven minimum 3 ledd med prinsipal-agent forhold. Derfor anses teorien om disse forholdene, og studier på dette området spesielt interessant for å belyse situasjoner som utspilles i en slik setting. Hva kan skape incentiver, eller motivere de ansatte til å yte ekstra i en situasjon hvor ledelsen ikke er fysisk til stede i arbeidshverdagen?

I agentteorien har problematikken rundt aksjonærer og profesjonelle ledere med forskjellig syn på hva som er viktig og riktig vei for selskapet stort fokus. Dette kan også oppstå i toppleder – ansatte forhold. Jobbing med utfordringen har ført til en bestemmelse for hvordan man kan håndtere styring av selskapet for å unngå opportunistisk adferd fra agenten. Med opportunistisk adferd fra agenten, menes at agenten går imot prinsipalens ønsker for styring

av selskapet, og styrer etter eget ønske. I situasjoner hvor agenten har en annen oppfatning enn prinsipalen kan opportunistisk atferd oppstå (Fallan & Pettersen , 2016). I en situasjon hvor prinsipalen ikke har full innsikt over hva som skjer i arbeidshverdagen kan det bli en utfordring. Med oppgaven søker jeg etter å kartlegge disse prosessene, og forsøke å avklare forholdet mellom ansatte og toppleder. Særlig når ansatte skal utføre en jobb etter instruks fra en leder som ikke er i nærheten.

Restkravshavere kommer fra *agentrelasjoner og skulkeproblematikk*, som adresserer forskjellen mellom å jobbe alene, og å jobbe i team. Jobber noen alene, er resultatet ene og alene avhengig av den ene. Det er transparent om det skulle være mangler eller feil i resultatet. Når det dannes team, og flere jobber sammen deles resultatet på flere. De enkelte medlemmene vil kun motta sin andel av belønningen, noe som kan utfordrer innsatsnivået. Det er ikke like transparent om noen skulle ønske å «*skulke*» sine arbeidsoppgaver. Skulkeproblemet er definert av Alchian og Demsetz (1972). Skulking kan friste deltakerne, og om alle deltakerne skulle delta i skulking ville dette påvirke resultatet negativt. Om bare en skulket ville det bli mer arbeid på de andre som måtte jobbet hardere for å hente inn manglede innsats. Ved enighet om retning og lovnader om felles innsats, kan gruppefelleskapet økes. Det krever en løpende diskusjon omkring skulkeproblematikk og enighet om hvorfor alle skal yte sitt beste. Det skjer forutsatt av; om noen skulle bli fristet til å skulke på fellesskapets regning måtte det lett kunne oppdages og få konsekvenser (Fallan & Pettersen , 2016). Videre redegjør Fallan og Pettersen (2016) for at dette kan være vanskelig å observere. Om felles enighet og løfter ikke holder, kan spesialiserte overvåkingsfunksjoner settes i gang. Denne overvåkingen kan gjøres av et medlem av gruppa som har dette som sin primære oppgave. Siden overvåker er endel av gruppa, kan vedkomne da være tilbøyelig til å skulke selv? I så tilfelle oppstår problemet om hvem som kontrollerer overvåkeren? Løsningen kan i teorien være en resultatbasert belønning. Overvåker får overskuddet av belønningen etter at de respektive gruppemedlemmene har mottatt sin del. Overvåkeren gjøres dermed til *restkravshaver* eller *risikobærer* og på bakgrunn av dette vil vedkomne ha tydelige incentiver til å jobbe for økte resultater. For å oppnå effekten av dette, betyr det at restkravshaver må ha en reel makt til å ta avgjørelser om det ble oppdaget brudd på den avtalte oppgavebehandlingen. I en entreprenørbedrift er ofte løsningen på skulkeproblematikken at entreprenøren er overvåker og eier av foretaket. Derfor har entreprenøren, som er restkravshaver den nødvendige makt til å redusere skulkingen. Dette under forutsetningen om at foretaket fremstår som en som en prestasjonsgruppe hvor det er spesialisert overvåking

(Fallan & Pettersen , 2016). Igjen må overvåker lett kunne identifisere skulking for at dette skal gjøre seg gjeldende.

Belønningskontrakter i prinsipal-agent teori

Fallan og Pettersen (2016) beskriver problematikken i prinsipal-agent teorien i en ligningsfunksjon som viser forholdet mellom prinsipal og agent. I prinsipal-agent teorien er prinsipalen avhengig av agentens nytte for å produsere resultater. Altså er totalresultatet til prinsipalen avhengig av hvor stor andelen av belønning agenten mottar som trekkes fra det totale resultatet. Prinsipalen maksimerer nyttefunksjonen, hvor $b(X)$ er agentens belønning:

$$(1) U = U[E(X) - b(X)]$$

Agenten er avhengig av belønning fra prinsipal, men må også hensynta egen anstrengelse for resultatoppnåelse. Agentens anstrengelse, a , vil redusere nytten med $W(a)$

$$(2) V = V[b(X)] - W(a)$$

Disse ligningene er ment å illustrere hvordan de to partene i ligning 1, prinsipalens ståsted og ligning 2, agentens ståsted er avhengig av hverandre. Prinsipal vil etterstrebe og utforme belønningsfunksjonen på en sann måte at maksimering av nyttefunksjonen tilfaller prinsipalen, mens agenten må vurdere om tilbudet er godt nok og avgjøre om oppdraget aksepteres.

I tilfeller hvor prinsipalen ikke har innsikt i agentens atferd er informasjonen mellom partene asymmetrisk. I denne oppgaven har ikke prinsipalen (eieren av bedriften) fullstendig innsikt i, eller kontroll over agentenes adferd, siden bedriften er organisert gjennom flere ledd.

Gjennom måling av resultater vil prinsipalen likevel kunne finne en indikator på anstrengelsen til agenten. I en situasjon hvor agentens innsats baseres på fastlønn fordrer ingen incentiver til belønning, og skaper ikke grunn til innsats utover det som forventes i forhold til stillingsinstruks. I prinsipal-agent teori er grunnlaget nettopp det. Det må være en trigger i nyttefunksjonen som gjør at agenten skal yte ekstra. Det må være en belønning etter ekstra innsats som gjør det verdt å strekke seg etter. I en situasjon hvor det brukes fastlønn, er det også prinsipalen som tar hele den økonomiske risikoen da agenten verken vinner mer, eller taper mer økonomisk ved bruk av fastlønn. Det er ingenting ekstra å strekke seg etter på det økonomiske planet. Dette påvirkes også av vilje til risiko hos agent -prinsipal.

2.1.4 Regnskap og normering

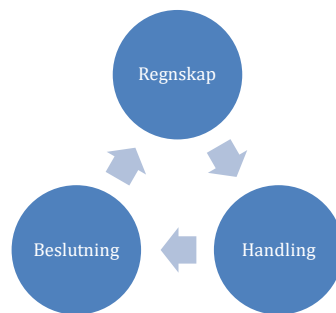
I boka Regnskap i forandring (Mellempvik et al., 1996) refererer Mellempvik til det som har definert regnskapet. Det er et system som har til oppgave å registrere, måle, vurdere og rapportere forretningstilfeller. Han kommer med en påstand om at dette er *en snever definisjon av regnskapets praksis* (Mellempvik et al., 1996). Videre tas det opp at det komplette regnskapsbegrepet bør inneholde normdanning og anvendelse. Dette er meget interessant for denne oppgaven og gjør Mellempviks arbeid på område relevant å trekke inn. Det argumenteres med at regnskapet i et utvidet regnskapsbegrep bør deles inn i tre deler.



Figur 2 - Regnskapets utforming

Regnskapets normering handler om utvikling av normer som sier noe om hvordan regnskapet skal praktiseres. En norm baseres på sosiale regler som omhandler en forventet oppførsel i en situasjon eller setting. Regnskapets praksis utarbeider rapporter i samsvar med normeringen, og regnskapets bruk anvender regnskapsrapportene. Med bakgrunn i et prosjekt Mellempvik (1996) deltok i, i Bergen kommune utviklet de en ny og annerledes regnskapsrapport i kontrast til den institusjonaliserte forskriftsfestede rapporten som eksisterte i norske kommuner på tidspunktet. Denne ble utformet på bakgrunn av sterke ønskemål om en mer brukervennlig rapport. Den skulle ha som formål å øke regnskapsforståelsen blant politikerne, som tidligere hadde vegret seg for årsrapporten på 640-sider med rent tallmateriale. Den nye rapporten var delt inn i tre deler. Finansiell-analyse, avdelingsavsnitt og et appendiks. Den første delen i stor grad verbal med aggregert data, appendiksen inneholdt detaljert tallmateriale. Til sammen 76 sider (mot de tidligere 640) som skulle; Øke forståelsen → skape bedre styring → resultere i bedre kommuneøkonomi. Prosjektet ble ansett som vellykket og skapte interesse hos flere som så nytteverdien av dette. Boka Regnskapet i forandring dreier seg om et mer realistisk bilde av regnskapets utvikling. Regnskapet har to grunnleggende funksjoner som løftes frem i boken. Den ene funksjonen går på kravet om ansvar og kontroll, den andre baseres på beslutningstaking. Disse funksjonene har en viktig rolle i diskusjon rundt regnskapets formål, og hvordan regnskapsrapporter utformes (Mellempvik et al., 1996). Innledningsvis i oppgaven argumenterer jeg for at regnskapet kan brukes på flere måter. Både

med innsikt i historiske tall, og med tanke på å analysere og legge en plan for fremtiden. Dette kommer også frem i boka til Mellemvik. Her vises det til at den fremtidsfokuserte bruken av regnskapstall primært var rettet mot eksterne brukeres behov i beslutningstaking. Mens det historiske perspektivet var knyttet opp mot den ansvarsorienterte oppgaven rundt beslutningstaking. Denne med et større fokus på de interne prosessene i bedriften i forhold til hvem som kunne stilles til ansvar for beslutninger som var tatt. Med bakgrunn av dagens perspektiv utformes en modell hvor disse handlingene er mer sammenfallende.



Figur 3 - Forbindelse mellom handling regnskap og beslutning. (Mellemvik et al., 1996)

Denne modellen visualiserer at det finnes en samhandling i disse funksjonene som følger av regnskapsutformingen. For å redusere usikkerhet er det prosesser med evaluering av aktiviteten som har vært i bedriftens økonomi. Beslutningstaking i denne prosessen, er tatt med innblikk i historiske tall, handlinger som er gjort og har tanken om fremtidige handlinger i fokus. Mellemvik diskuterer normdanning i form av eksterne systemer, men kommer også inn på at det i hver enkelt bedrift finnes interne normsystem, som skaper *lokale normer* som følges opp internt og hensyntar spesielle lokale forhold. Kan en slik intern norm basere seg på å gi innsikt i relevante regnskapstall, som en faktor for motivasjon hos de ansatte? Den interne normdannelsen handler om hvilken praksis man har i bedriften for bruk av regnskapet. Kan en studie som setter fokus på at informasjon fra regnskapet kan nyttiggjøres som motivasjonsfaktor være et bidrag til utvikling av spesielle interne normer?

I regnskapets praksis håndteres regler i form av hvordan man registrerer transaksjoner, og skaper rapporter for å presentere transaksjonene som er gjort. Disse rapportene har fokus i denne oppgaven, da jeg i min avgrensing velger å fokusere på rapporter fra regnskapet (og drift), og nøkkeltall i disse. Dette er informasjon samlet i system, for å sammenfatte og forenkle fremstillingen av hva som har vært av transaksjoner og hvordan de er målt i et gitt tidsrom. Formålet til en slik rapport er at den skal ha en nytteverdi og brukes. Et eksempel på en rapport kan være årsrapporten, eller det kan være en månedlig statusrapport på de viktigste

nøkkeltallene i bedriften. Årsrapporten kan brukes til eksterne formål så vel som interne, mens andre spesielle rapporter er best egnet til interne formål. I denne oppgaven avgrenses studien til rapporter for intern bruk i bedriften. Spesielt ledelsen har interesse og behov for rapportering fra regnskapet for å skaffe seg en oversikt over den økonomiske situasjonen. Mellemviks (et al., 1996) syn på normer i forbindelse med regnskap, tilsier at normering i regnskapet i stor grad påvirker regnskapspraksisen, og derfor også rapporter som utarbeides i regnskapet. Rapportene skal generere data som er relevant for vurderinger som gjøres i virksomheten. Normeringen bidrar til utforming av rapportene, men de kan i liten grad ha påvirkning på bruken av dem. Det kommer også frem i boka, at *det er svært lite forskning på hvordan regnskapet de facto blir brukt*. Boka er publisert i 1996 og det kan ha skjedd mye siden den gang, men min forskning vil i noen grad kunne bidra til mer informasjon på dette området. Macintosh (Macintosh, 1985) konkluderer med at informasjonssystem bør tilpasses brukers kognitive stil. Kognitiv stil vil si hvordan den enkelte gjør seg opp meninger basert på egne tanker. Bakgrunnen til dette er Machintosh sin hovedkonklusjon om kognitiv stil: «... *individual differences influence the way managers gather, process, and utilize information in making decisions...*” Dette er referert i boka Regnskap i forandring (Mellemvik, et al., 1996) og synes å være spot on med tanke på det individualistiske menneske, og hvordan man bør hensynta forskjeller hos enkeltindivider som bidrar til å skape holdninger og endringer etter egen oppfatning.

Regnskapsrapportering

Med regnskapsrapportering menes de rapportene som kan produseres med bakgrunn av bokførte transaksjoner i regnskapet. Dette kan være årsrapport, rapporter fra prosjektregnskap, månedlig rapport fra driften eller nøkkeltallsrapport. Man kan stort sett generere de rapportene man selv ønsker fra regnskapet, så lenge man vet hva man ønsker. Noen av de vanligste rapportene er resultatrapport, balanserapport, rapport om bedriftens kontantstrøm eller likviditetsanalyse. Det bør være avklart i samarbeid med regnskapsansvarlig hvilke rapporter man ønsker, og hvor ofte man vil ha dem. Noen selskap ønsker tettere oppfølging og oftere rapportering enn andre.

I boken Regnskapet i endring (Mellemvik, et al., 1996) kommer Mellemvik inn på området regnskapsrapportering. Det han har funnet i sin forskning viser til at mange av regnskapsrapportene angående tilskudd fra stat til kommune var preget av regnskapstall uten stor grad av forklarende tekst. De gjør funn på at forklaring gitt om hva rapportene skulle

inneholde, fra de ansatte i kommune og stat ikke stemte med oversikten i regnskapet. De som jobbet i kommunen visste ikke hva rapportene ble brukt til, og de var usikker på om regnskapet ble brukt av staten i det hele tatt, men at staten skulle motta regnskapsrapportene var meget viktig. Den nye årsrapporten forandret bruksvegringen til de kommunalt ansatte. Responsen på den nye rapporten var at den kunne brukes av de forskjellige avdelingene i kommunen. De anså den som verdifull for både internt og eksternt bruk. Det siteres fra en ansatt i kommunen at den nye rapporten hadde stor nytteverdi også for andres oppfattelse av kommunen. Den var altså utformet på en slik måte at den ble et redskap for holdningsendring hos de som leste den internt i kommunen. Den ble et nyttig verktøy også i form av å bygge opp kunnskap av kommunens økonomi, og bidro til å forbedre den. Det tok noen år før det skjedde endringer, men endringene som følge av den nye rapporten var merkbar 4 år etter innføring i 1984.

2.2 Motivasjon

Motivasjon er en del av problemstillingen i denne oppgaven. Under vil jeg presentere noen motivasjonsteorier som ansees som relevant i forhold til problemstillingen.

En organisasjon uten mennesker, er ikke lenger en organisasjon, men en nedlagt hendelse. Derfor er mennesket organisasjonens viktigste ressurs. Mange av oppgavene i dagens samfunn kan erstattes av maskiner og roboter, men enda er de menneskelige ressursene best på service og ytelse. Her er det stor utvikling i de vestlige landene. (Jacobsen & Thorsvik, 2019) Menneskene som ansettes i en bedrift har med seg et bidrag inn til bedriften. Det kan være kunnskap, energi og kreativitet. Dette er egenskaper som ikke kan eies som eiendel, men som bedriften kan nyte godt av fra de ansatte. Dette fordrer at de ansatte er i en situasjon hvor de vil dele av sine goder. I de senere årene er HR(M) (Human Resource Management) blitt et mer og mer kjent begrep. Det erstatter det litt traustere ordet Personalavdeling. Det setter fokus på at menneskene i en bedrift, faktisk er ressurser som må ivaretas. Menneskelige ressurser motiveres av forskjellige og individuelle faktorer, men ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er fellesnevneren at motivasjon er det som driver oss til å yte litt ekstra, eller strekke oss litt lengre.

2.2.1 Grunnantagelser angående menneskelige ressurser

Elton og Mayo (1918, 1933) la rammen for den HR-tankegangen vi har i dag. Denne måten å tenke på i forhold til menneskelige ressurser, er basert på noen grunnantakelser om

enkeltindividets samspill med bedriften; 1) Organisasjonens eksistens skal oppfylle menneskers behov, ikke motsatt. 2) Det er behov for samspill mellom det enkelte individ, og organisasjonen. Mennesket bidrar med energi, ideer og evne. Bedriften bidrar med karrieremuligheter, økonomisk trygghet i form av lønn, og framtidsutsikter. 3) Ved dårlig tilpassing av enkeltindividet og systemet lider en, eller begge. Den ene *blir* utnyttet, eller vil selv prøve å utnytte. Noe som skader begge parter. 4) En god tilpasning gagner begge. Mennesket får benyttet sine ressurser, og tilfredsstilt sitt behov. Bedriften får tilgang og drar nytte av enkeltindividets talent og energi. (Bolman & Deal, 2017) Behov er et ord som kan beskrive mye hos den enkelte, men bruken av begrepet har gitt rom for diskusjon. Noen forskere avfeier behov som et målingsbarometer da det både er for vagt og til dårlig hjelp, mens andre finner mye nytte i det. Det i alle fall et ord som er vanskelig å definere i forhold til hva den enkelte oppfatter som behov, og hva som kan påvirke det. Ordet er mye brukt i mange settinger, både i hverdagssammenheng og i forbindelse med slagord, målsettinger og lignende.

2.2.2 Indre og ytre motivasjon

En redegjørelse for indre og ytre motivasjon anses som vesentlig i en oppgave med en problemstilling som stiller spørsmål rundt tema motivasjon. Tradisjonell motivasjonsteori deles opp i to påvirkningsfaktorer. Indre motivasjon dreier seg om motivasjon knyttet til oppgaven som påvirker det emosjonelle i mennesket, som glede, interesse og spenning for eksempel. Ytre motivasjon ser på faktorer utenfor selve oppgaven, som belønning eller mangel på det (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ytre og indre motivasjon, og skillet mellom dem har vært av stor betydning for tidligere forskning. Det har belyst hva organisasjoner kan gjøre for å skape motiverte medarbeidere. Ytre faktorer er ofte betinget av belønning og karrieremuligheter, mens den indre bygger på hvilken jobboppgave det dreier seg om, og utformingen av den. Det fremgår også i boka til Jacobsen og Thorsvik (2019) at den indre motivasjonen i større grad har positiv effekt på prestasjoner relatert til jobb, tilstedeværelse og ønske om å være i organisasjonen. I forhold til de ytre motivasjonsfaktorene. Det vises også til at for mye fokus på *en* motivasjonsfaktor, for eksempel den ytre, kan bidra til å dempe den totale motivasjonen. En evig jakt på belønning, kan påvirke de ansattes motivasjon i forhold til å slutte å bidra uten at det «henger en gulrot foran nesetippen». Motivasjon påvirker en bedrift på flere måter og er derfor en viktig faktor å hensynta. Tre områder som er viktig, er:

- 1) *Den operative effekten*: De ansatte ønsker av egen fri vilje, basert på indre motivasjon å bidra utover stillingskravet. Kreativitet og selvstendighet kan øke ved økt indre motivasjon,

og kan bidra innovative løsninger, økt kvalitet og effektivitet. 2) *Varig konkurransefortrinn*: Å vær en attraktiv arbeidsgiver, som klarer å holde på de menneskelige ressursene kan bidra til varig konkurransefortrinn. Motiverte ansatte føler ofte større tilknytning til bedriften og vil derfor bidra til stabil arbeidskraft. 3) *Et godt arbeidsliv*; Jobben opptar halvparten av den våkne tiden til voksne mennesker. Det er en stor del av livet, og denne tiden bør ha en viss kvalitetsstandard. Å fylle denne tiden med oppgaver som oppleves som meningsfull, som utfordrer kreativiteten, mestringsfølelsen og bidrar til selvutvikling skaper gode følelser (indre motivasjon). Om arbeidssituasjonen er et positivt bidrag til hverdagen, er dette også reflekterende i omgivelsene i form av bedre arbeidsmiljø og en velfungerende organisasjon. Dette belyses også i en artikkel fra Magma, hvor Olafsen (2018, ss. 54-61) konkluderer med at større søkelys på *hva* som påvirker motivasjon til ansatte bør prioriteres fremfor hvor stor *grad* motivasjon oppstår. Artikkelen viser til at kvalitet på motivasjon hos ansatte gjennom selvbestemmelsesteori bidrar til hvordan mennesker påvirkes, utfører handlinger og presterer i arbeidslivet. De basale psykologiske behovene vektlegges som faktor for optimal motivasjon. Artikkelen tilbyr et annet perspektiv på konsekvenser rundt gulrot / pisk metoden i forbindelse med motivasjon. Det er også en viktig faktor i artikkelen, at selvbestemmelsesteori (autonomi) både i forhold til indre og deler av ytre motivasjon har stor positiv effekt. I selvbestemmelsesteorien er ytre motivasjon delt inn i fire deler hvorav to defineres som autonom motivasjons faktor og to som kontrollert. De kontrollerte kan i større grad bidra til dårligere motivasjon. De positive effektene er relatert til både arbeidsmiljø og trivsel, men også på bakgrunn av bedret fysisk helse. Det sentrale i selvbestemmelsesteorien er behovet for autonomi i form av fri vilje, kompetanse i form av mestring og utvikling og tilhørighet i form av gode relasjoner til kollegaer.

2.2.3 Kognitiv motivasjonsteori

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2014) handler kognitiv psykologi om: *«hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg»* (Helstrup & Kaufmann, Kognitiv psykologi, 2000). Den tradisjonelle kognitive teorien viser til at handlinger ofte stammer fra rasjonelle og bevisste valg. Den kognitive motivasjonsteorien supplerer med at rasjonelle, bevisste valg er hoveddriveren til menneskelig atferd (Helstrup, 2005). Dette står i stil til den normative oppfatningen av bedriftsøkonomisk teori, om at mennesket baserer handlinger på bakgrunn av rasjonelle valg. Under kognitiv teori, finner vi forventningsteorien. Den baseres på motivasjon i arbeidssammenheng, og defineres av at mennesker er motivert til å arbeide når de forventer å

oppnå det de ønsker av jobben sin. Dette med bakgrunn i belønningsprinsippet. Teorien belyser hvilken måte arbeidsforholdet kan påvirke ønske om belønning i forhold til hvor mye den enkelte fokuserer på dette. Belønningen kan basere seg på de ytre behovene, i form av lønn og materielle verdier, men kan like godt være status og følelsesbasert (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Forventningsteorien baserer seg på to prinsipper. 1) Handling styrt av ønske om individuell måloppnåelse forankret i bevisste inntrykk og rasjonelle kalkyler. 2) Arbeidet som utføres fører til belønning som dekker behov og ønsker. (Porter & Lawler, 1968) I følge Kaufmann og Kaufmann (2014) er det i kognitiv forventningsteori tre forestillinger som råder. 1) Forventning om at innsats skaper resultater, - *subjektiv forventning*, 2) Hvorvidt innsats i jobben fører til belønning, - *instrumentell overveielse*, 3) Størrelsen på den subjektive verdien for individet -*valensvurdering*. Høy subjektiv forventning, altså individets individuelle forventning om en belønning som matcher individets forventning om målet som virkelig er verdt strevet bygger opp om sterk motivasjon hos de som opplever seg selv som ressurssterk. I motsatt tilfelle vil det påvirke til lavere motivasjon. Om det i omgivelsene er så lite tilbakemelding at innsatsen oppleves som uvesentlig over lengre tid vil det kunne forårsake apati og depresjon i søken etter å «bli sett» Utgangspunktet her er at man ikke har høy subjektiv tankegang, individet har ikke tro på egen måloppnåelse. Belønningen som eventuelt kan oppnås om forholdene tilsier det, må også være tilpasset individets verdigrunnlag. Det må være noe som den som mottar belønningen setter stor pris på. Da gjør belønningen innsatsen verdt det. En hypotese i teorien er at de tre elementene er avhengig av hverandre for å fungere, i en slags multiplikator effekt. Om den ene er lik null, nytter det ikke at de andre er til stede. Dette fordi forventning lik 1, x innsats lik 1 x belønning lik 0 = 0. Dette er omtalt som en noe omstridt hypotese. Det er tvil om motivasjon forsvinner fullstendig som følge av at en mangler. (Kaufmann & Kaufmann, 2014) Om disse tre til sammen gir resultat, er det likevel andre faktorer som også påvirker det endelige resultatet om jobbyttelse. De ansatte må også ha ferdigheter og evner i form av kompetanse som passer til jobben. Og de må kunne tolke sin rolle og mulighet i arbeidsforholdet. Den ansatte må ha et begrep om hva som er forventet oppnåelse av sin innsats. Medarbeider og leders rolleforventning må være samstemt for å unngå uheldige situasjoner og konflikt. Om disse faktorene også er positive, vil resultatet ifølge kognitiv forventningsteori bli økt jobbyttelse som følge av en motivert ansatt. Denne teorien har fokus på målbar motivasjon i form av sterk eller svak motivasjon.

2.2.4 Målsettingsteori

Ord og utrykk kan brukes til så mangt. «*Alle for en*», «*man er ikke sterkere enn det svakeste ledd*», «*gjør så godt du kan, mer kan ikke forventes*» de kan brukes til å motivere, inkludere, eller.. begrense? Forskning sier at noen formaninger kan være er for lite informativ når det kommer til forventningene bak (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Hvordan vet man at man har gjort så godt man kan, når forventningene ikke ligger til grunn? Er det lettere å løpe så fort man kan, i hundre meter, eller er det lettere, eventuelt like lett å løpe så fort man kan, så lenge man klarer? I den første oppgaven har du målet klart for deg. Du gir alt de hundre meterne, til du er over streken. Det er forventet, mål gir resultat. I den neste oppgaven kan du bli usikker. Hvor lenge klarer man å løpe så fort? Er det best å holde igjen litt, for å holde ut lenger? Hva ligger i forventningen bak oppgaven. En klar målsetting om hvor målstreken er, vil ofte forbedre ytelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Målsettingsteori i forhold til motivasjon er en variant av kognitiv forventningsteori, med søkelys på målets betydning som motivasjonsfaktor. Kraften som ligger bak bevisstgjøring av målet står sentralt i målsettingsteorien. Prinsipper som gjelder er; *spesifikke mål*, motiverer ytelse mer enn generelle mål. *Vanskelige mål* motiverer i større grad enn lette om de aksepteres. *Tilbakemelding* bidrar til økt ytelse i motsetning til ingen tilbakemelding. Her vises det også til at jo mer konkret og informativ en tilbakemelding er jo større mulighet har den som mottar den til å bruke den som guide for å korrigere atferd. For ny lærdom, er det nødvendig. Aksept av målet som settes anses som en grunnleggende betingelse for effekt. Om den som skal nå målet får delta i målsettingsprosessen, økes muligheten for aksept. Hvorvidt resultatet bedres av denne deltagelsen, er voldsomt debattert.

Forpliktelse og *subjektiv mestringsevne* er to betingelser som gjør prinsippene mer allsidig. Ved å forplikte seg, følges målsettingen og bidrar til at individet selv ikke vil endre eller forlate den. Forskning viser at ved en oppfattelse av subjektiv mestringsevne oppnås en tro på målsettingens mulighet fra individets side. Den subjektive mestringsevnen er også viktig i forhold til hvordan selvpoppfattelsen er. Høy evne, gir bedre selvtillit i løsning av oppgaver og påvirkes positivt og løsningsorientert på negative tilbakemeldinger. I motsetning til de som opplever lav mestringsevne. Denne oppfattelsen av seg selv påvirker anstrengelsen og kan forårsake at vedkommen gir opp. De med lav subjektiv mestringsevne tåler dårlig, negative tilbakemeldinger og kan reagere defensivt. (Kaufmann & Kaufmann, 2014) det vises til forskning som tilsier at treningsprogram som bygger subjektiv mestringsevne, kan bidra til reduksjon i sykefravær.

Målstyring i dag bruker systematiske styringsverktøy som er designet for å fremme motivasjon og ytelse hos den enkelte ansatte og bidra til bedriftens målsettinger. Dette er utviklet av målsettingsteoriens prinsipper. En svikt i systemet som ofte dukker opp er for dårlig kommunikasjon mellom ulike nivåer i bedriften. Med kommunikasjon menes samhandling som fører til forståelse. Det er nødvendig med forståelse og samspill i alle ledd for å oppnå god målstyring. I en undersøkelse av hvordan kommuner anvendte styringsverktøy, kommer det frem at styringsverktøy oppleves som et nyttig redskap, og er ikke et virkemiddel for å legitimere seg. Det fremgår og at forankring av mål i alle ledd er viktig. (Johnsen Å. , 2017) Systematisk målsetting kan struktureres ved hjelp av en prosess med tre faktorer. 1) målsetting → 2) Iverksetting → 3) Evaluering. Målsettingen er tydelig, og medarbeideren er med i prosessen. I Iverksettingen gis medarbeider ansvar for konkret utarbeidelse av tiltak, og fremdrift følges opp av nærmeste leder. Det må dreie seg om konkret diskusjon om nøyaktige virkemidler basert på forventninger. Evalueringen vurderer hvorvidt målet er nådd, og hva som gikk bra og dårlig. Det reflekteres også over hva som skulle vært endret for å nå målet, og settes nye mål. Et mål bør være spesifikt, positivt og konkret. Det bør være på grensen til hva som er oppnåelig, men oppnåelig i forhold til ressurser og muligheter som bidrar til måloppnåelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Endel forskning angående økonomisk belønning tilsier at man må betale nok for den ytelsen som ønskes, eller ikke ha økonomisk betinget belønning i det hele tatt. I Israel ble det utført et eksperiment, i anledning «donordagen» som er sammenlignbar med Norsk OD-dag. Det viste seg at frivillig arbeid drevet av indre motivasjon uten økonomisk belønning var likestilt (og litt over) i resultat i forhold til frivillig arbeid, men med en bonus (10% av innsamlet beløp) av betydning. Ungdommene som ble drevet av indre motivasjon gjorde det for veldedig formål av personlig betydning. De som hadde mulighet til betydelig bonus gjorde det av veldedighet, og for å motta belønning. Mens en tredje gruppe, som fikk samme informasjonen som de andre, men bare fikk 1% av overskuddet som belønning ga et dårligere resultat. Det kommer frem av undersøkelsen, at for dårlige incentiver i form av ytre motivasjon, også kan bidra til å svekke den indre og derfor ta ned helheten av ytelsen. Resultatet er motstridende i forhold til forskning av kognitiv forventningsteori, og økonomisk insentivteori (Kaufmann & Kaufmann, 2014) Dette funnet bygger under forskning på indre og ytre motivasjon som tilsier at motivasjonsfaktorer for ytre påvirkning er mindre motiverende enn de indre. (Jacobsen & Thorsvik, 2019) forskning gjort av Deci og Ryan (Deci & Ryan, 1985) viser til at den indre motivasjonen i større grad bygger på følelser av selvbestemmelse, og at for mye fokus på ytre motivasjonsfaktorer kan bidra til å svekke følelsen av gleden ved å utføre arbeid. Samtidig

aktivering av indre og ytre motivasjon ødelegger ifølge Kaufmann og Kaufmann (2014) for hverandre fordi de opptrer som konkurrerende enheter. Denne koblingen fremtrer spesielt ved interessante oppgaver, og ytre belønning opptrer spesielt destruktivt ved belønning i sterkt kontrollerende form. De støtter også opp om at indre motivasjon i større grad bidrar til et godt og inkluderende arbeidsliv og organisasjonsmessige fordeler rundt dette.

3 Metode

Jeg vil i denne delen av oppgaven gå inn på hvilke forskningsdesign og metodiske valg som er gjort. Valgene som tas skal bidra til at problemstillingen blir et forskbart prosjekt. Metodekapitlet starter med vitenskapelig ståsted, går deretter over på forskningsdesign, metode, så over til forskningsprosessen med undertitlene casebedrift, intervju og analyse av intervjuene. Til slutt vil jeg si noe om kvaliteten på studiet, i forhold til valgte metoder.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Vitenskapsteori er basert på en betraktning av verden, og gjennom utvikling av kunnskap forsøke å systematisere dette feltet og dele det inn i forskjellige områder. Det vitenskapelige ståstedet preges av to hoved teorier, ontologi og epistemologi.

How we believe the world exist (our ontology) will be interwoven with how we see knowledge being created and finding suitable means of understanding it (our epistemology) – Burton & Barlett (2009)

Ayiro (2012, s. 63) har definert epistemologi som denne oppgaven baseres på, som *filosofien av kunnskap oppfattet av mennesker og veien dit*. Oppgaven har en hermeneutisk stil, siden det er en fortolkende studie. I hermeneutikken ønsker man i form av menneskelig kontakt å danne seg et bilde av det som studeres ved å forstå meninger og lete etter detaljer i fenomener. Forskningen vil basere seg på å tolke, og forsøke å forstå handlingsmønster til en gruppe mennesker og følgende av det. Forskningsobjektet er en casebedrift. Studien ser på hvordan denne bedriften opererer og håndterer sine ressurser i form av dokumentasjon, bruken av den, og hvordan det formidles til de ansatte. Jeg ønsker i denne studien et innblikk i hvilke erfaringer og opplevelser menneskene som deltar har. Et fenomen i studien er hvordan bedrifter tar i bruk informasjon fra regnskap internt. Et annet fenomen er tanken om hva som kan påvirke motivasjon hos ansatte. Noen av forutsetningene som ligger til grunn for denne oppgaven er at bedrifter i variert grad bruker regnskapsinformasjon internt i bedrifter. En

annen forutsetning er at bedriften ønsker en best mulig drift med tanke på økonomiske resultater, og at de vil etterstrebe dette. Det er også en forutsetning i denne oppgaven at mennesker i et ansettelsesforhold har tanker om hva som påvirker deres egen arbeidshverdag, og har noen refleksjoner rundt egne behov og ønsker i forhold til dette.

3.2 Forskningsdesign

Yin (2018) deler casestudiedesign inn i to deler, enceltcase og flercase. Dette er en empirisk enkelt casestudie, gjennomført ved bruk av kvalitativ forskningsmetode. I enkeltcasedesign tar man for seg en analyseenhet. Denne metoden fokuserer på menneskets opplevelse og deres forståelse gitt enkelte forutsetninger. “Business research methods” (Bell, et, al., 2019) viser til at man ønsker å forstå ved å se gjennom øynene til informantene. Denne strategien fokuserer på dybde i tanker, og meninger. Det forskes på meningen bak ordene, detaljerte fortolkninger, oppfatninger og synspunkt. Kvaliteten, og dybdeforståelsen av det som er forsket på, er de viktigste fokusområdene. Det er her funnene gjøres og dokumenteres. Intervju er en ofte brukt metode innen kvalitativ forskning, og det vil også være metoden som benyttes i denne oppgaven, i tillegg til dokumentstudier av artikler som er skrevet om tema økonomistyring, kommunikasjon og informasjon, og motivasjon. Jeg vil også se på hvilke rapporter som hentes ut i bedriften, og hvordan disse benyttes. Jeg velger kvalitativ forskningsdesign fordi problemstillingen min fokuserer på *hvordan brukes tall fra regnskapet og rapporter fra driften for å skape motivasjon internt i en bedrift*. Ifølge Yin (Yin, 2018) har casestudier spesiell relevans ved formulering av «hvordan», eller «hvorfor» da disse spørsmålene stilles i nåtid, med liten eller ingen kontroll fra forsker. Bruken av det interne regnskapet må forklares av informanter; ergo trenger jeg menneskelig innsikt og opplevelser av hvordan tallene brukes. Bruken av regnskapstall og regnskap bygges på den bedriftsøkonomiske teorien. Det vil være forskjellig fra bedrift til bedrift, med forskjellig oppfattelse fra person til person internt. Her kommer kommunikasjon og informasjonsteorien inn, og bakgrunnen for å intervju gjennom flere ledd i bedriften. Til slutt bygges forståelsen av hva som motiverer, og hvordan ansatte føler seg motivert opp mot motivasjonsteori. Dette er også noe som kun kan forklares og fortelles gjennom informantens opplevelse og følelser, og er derfor også en årsak til valg av metode.

3.3 Metode

I denne oppgaven brukes case studie, med semistrukturert intervju i forhold til en deskriptiv problemstilling. En case studie er en studie basert på tolkninger av innsamlet empiri av fenomener sett i sin virkelige kontekst. Fenomenet og sammensetningen av det fremkommer ikke tydelig og det må tas i bruk flere kilder (Yin, 2018). Informantene i oppgaven vil kun ha mulighet til å gi meg sin egen tolkning av situasjonen i casebedriften. De vil dele ut fra sin virkelighetsoppfatning, hvordan de opplever informasjonsflyt og motivasjon. Videre skriver Yin at behovet for en case studie oppstår spesielt i situasjoner hvor man ønsker å forstå seg på komplekse sosiale fenomener. Oppgaven søker etter svar på hva som påvirker motivasjon hos de ansatte, etter hvilken innsikt de har i det bedriftsøkonomiske området på sin arbeidsplass. Her er fokuset på det sosiale med mennesket viktig, og gjør metoden case studie til en egnet metode.

Et kvalitativt forskningsintervju er en strukturert og formålsbestemt forskningssamtale (Kvale & Brinkman, 2009). Jeg valgte å bruke semistrukturert intervju som har en forholdsvis strukturert intervjuguide, men intervjuene er fleksible og gir mulighet for oppfølgings spørsmål. Kjennetegn på kvalitativ metode, er at man ønsker så mye data som mulig, fra en liten gruppe mennesker (Johannessen, et al., 2011). Den dybden det gir gjør at antall informanter må begrenses. Antall intervjuer som skal gjennomføres er 6. Det vil være intervju av ansatte i flere nivå i casebedriften. Intervju er en relativt omfattende prosess både i forhold til relasjonsbygging og tillitt, transkribering, koding og tolking, og til slutt analysering av intervjuene.

Tabell 1 - Oversikt over intervju

Informant	Nivå	Dato	Tidsbruk
Informant 1	Mellomleder admin	17.03.2022	50 min
Informant 2	Mellomleder admin	04.04.2022	65 min
Informant 3	Lokalitetsleder	08.04.2022	45 min
Informant 4	Røkter	02.05.2022	66 min
Informant 5	Mellomleder admin	18.05.2022	42 min
Informant 6	Lokalitetsleder	18.05.2022	35 min

Med en deskriptiv problemstilling vil forskeren beskrive hva som er virkeligheten i caset som studeres. Tanken er å beskrive informantenes opplevelse i sin arbeidshverdag, med deres tolkninger og egne meninger. Hvordan de opplever de sin arbeidssituasjon. Hvordan ledelse og de ansatte forholder seg til den økonomiske situasjonen i bedriften. Hvordan håndteres mål og strategi? Hvilke nøkkeltall og rapporter hentes ut fra regnskapet og driften, hvordan brukes disse? og hvordan kommuniseres de internt gjennom leddene i bedriften? Er det ønske om innsikt i tall og rapporter i alle ledd i bedriften, og kan den enkelte ansatte føle seg mer eller mindre motivert som følge av informasjonsflyten internt i bedriften?

Ved bruk av semistrukturert intervju har jeg mulighet til å følge opp interessante svar for å finne utdypede meninger. Utvalgs metode er et ikke-sannsynlighetsutvalg. Her ser man nærmere på caset i et mikroperspektiv nivå. Denne metoden er tett inn på informantene, og er på søken etter informanters perspektiv for å kunne frembringe teorier med bakgrunn i caset. Måten utvalget blir valgt på er ved hjelp av snøballmetoden. Den går ut på å rekruttere en informant som har god innsikt om tema, som kan vise til andre relevante informanter for oppgaven. Dette er naturlig for caset da bedriftens organisasjonsstruktur er leddet på flere nivå med ledere, mellomledere og medarbeidere.

3.3.1 Svakheter ved oppgaven

Jeg har forespurt samarbeid hos flere bedrifter, men bedriftene har en hektisk arbeidshverdag og det har vært mye sykdom i forbindelse med korona som spredte seg da samfunnet åpnet opp. Dette har vanskeliggjort oppgaven med å finne en bedrift som hadde mulighet til å bidra. Oppstart kom først i midten av mars 22, da jeg fikk positiv respons hos den bedriften jeg endte opp med. Det var ønskelig med to bedrifter for å ha mulighet til å se sammenhenger i forskjellige bransjer, og bedrifter. På grunn av at tiden er en knapp ressurs og oppstarten til oppgaven ble forsinket, satset jeg på å få gjennomført intervjuer i den ene bedriften og ha fullt fokus her. Det kan være en svakhet i oppgaven at jeg ikke får belyst flere bedrifter eller flere bransjer, men det vil ha en nytteverdi i form av at det kan legge et grunnlag for interessante funn som kan forskes videre på.

Svakheter ved intervju:

Intervju har noen svakheter som kan påvirke resultatet. Dette kan være hvordan spørsmålene blir stilt, spørsmålene må være gode, og strebe etter å unngå misforståelser. Informanten kan ha en forutinntatt holdning. Informantens informasjon kan være feil, vedkomne kan være uærlig, eller rett og slett huske feil. Informanten kan forsøke å svare det som oppfattes som forventet (Starbuck & Mezias, 1996).

3.4 Forskningsprosessen

3.4.1 Case bedriften

For å avgrense oppgaven i forhold til tiden jeg har til rådighet, har fokuset mitt vært på den ene bedriften i konsernet. Jeg har valgt å be om intervju med ansatte som jobber på forskjellige nivåer internt i denne bedriften. Dette for å se om den økonomiske innsikten i bedriften var oppfattet gjennom flere ledd, om det var interesse for dette området og hvordan det eventuelt ble kommunisert. Ved kartlegging av dette kommer forskningen over på hva de ansatte sitter på av økonomisk informasjon. Hvilke tanker og ønsker de har om innsikt i økonomien og tallmateriale, hvordan dette formidles og om de knytter det opp mot motivasjon, og kanskje spesielt indre motivasjon. Ønsket var å få intervjuet 2 røktene som jobber ute på merdene, 2 lokalitetsledere som også er lokalisert på merdene, 2 mellomledere som sitter i administrative stillinger, og til slutt daglig leder, som også er grunnlegger av bedriften (og hele konsernet). Gjennom min jobb som regnskapsfører på deltid, satte min sjef meg i kontakt med bedriften som studeres i caset. Jeg har ingen link til bedriften selv, og har aldri tidligere hilst på de ansatte der eller jobbet med den i min jobb. Det ble satt opp intervju via mail-korrespondanse, og jeg valgte å starte med et intervju som hadde til formål å stifte bekjentskap med min kontaktperson og få en grunnleggende introduksjon med bedriftens historie. Målet var å få oversikt over hvem og hva de var, og hvordan de så på seg selv som selskap. Informanten hadde god innsikt i bedriften, da vedkomne også er del av familien som driftet selskapet.

3.4.2 Intervjuene

Her vil jeg skrive om metoden jeg har brukt i forbindelse med mine intervju, og reflektere rundt dette. Etter det vil analyse av metoden komme i eget avsnitt.

Utvalget i et intervju er viktig, og kan potensielt være en svakhet med metoden. Utvalget må verken være for stort, eller for lite, og forsker må etterstrebe å få ut så mye informasjon som

mulig ut fra et begrenset utgangspunkt. Dette påvirkes av problemstillingen og hvordan man samler inn informasjonen. Informantene kan også ha forskjellig betydning for oppgaven. (Kvale & Brinkman, 2009)

Hver intervjurunde starter med kontakt via mail. I mailen introduserer jeg oppgaven og takker for tiden bedriften og den enkelte informant setter av til meg i forbindelse med intervju. Det redegjøres for mitt formål med oppgaven. Jeg legger ved skriv om masteroppgaven, og erklæring om samtykke til opptak med beskrivelse av personvern og etikk i skriving av oppgaven. Dette med bakgrunn i forskningsetikk, som ivaretar blant annet forskningsdeltakernes medbestemmelsesrett og frihet. Det er i forkant av intervjuene sendt inn søknad til NSD for å sikre at lov om personvern er ivaretatt.

Første intervju ble brukt som en introduksjonssamtale om bedriften, for å kartlegge den. Første del av intervjuet brukte informanten til å vise en presentasjon om oppstarten og historien til selskapet frem til i dag, Videre i intervjuet brukte jeg deler av Porters (Porter, 1980) modell om konkurranseanalyser, som grunnlag for å få en kartlegging over hvordan bedriften selv vurderte sin posisjon i markedet. Dette for å få en innsikt og forståelse av hvordan tankegangen til de som drifter en vellykket bedrift har vært og er. Jeg brukte veldig åpne spørsmål som ga informanten mulighet til å prate fritt i forhold til sitt perspektiv. Fokuset var på de ytre kreftene som påvirker selskapet. Hvem markedet er, hvordan etterspørselen er, og veien ut til dem. Hvem er leverandører, og hvordan påvirkes selskapet av disse? Hva er viktige suksessfaktorer i bedriftens øyne, og hvor ligger risikoen? Interne og eksterne påvirkningsfaktorer. Jeg har i forkant av masteroppgaven også sett på oppdrettsnæringen i forbindelse med arbeidskrav jeg har hatt i masterløpet. Der fikk jeg oppgitt indikatorer fra et annet oppdrettsselskap, som var spesielt viktige elementer å hensynta. Jeg trakk derfor spesifikt frem disse punktene i intervjuet for å se om det var en sammenheng mellom oppfatning av viktige faktorer i de to forskjellige oppdrettsselskapene.

De øvrige intervjuene er gjort ut fra samme intervjuguide, med mulighet for oppfølging og tilleggsspørsmål der det er naturlig. Jeg testet ut intervjuguiden i forkant av intervjurunden på to personer for å se om utformingen av spørsmålene både ble oppfattet som ønsket, om det var spørsmål som ble repetitiv, og i forhold til hvor lang tid intervjuet ville ta. Intervjuguiden er bygget opp med bakgrunn i problemstillingen, og de to hovedområdene jeg tar for meg, bedriftsøkonomi, og motivasjon. Det er også underbyggende spørsmål om kommunikasjon, plan og strategi for å få et mer utfyllende område å analysere. Hovedtyngden i oppgaven

ligger på bedriftsøkonomi og motivasjon, men de andre titlene er naturlige element i koblingen mellom disse to, og har derfor fått et eget fokus i intervjuguiden.

Spørsmålene starter derfor i det bedriftsøkonomiske aspektet, hvor jeg etterspør informasjon og innsikt i nøkkeltall og rapporter. Hvilke nøkkeltall er viktigst for produksjonen (dette etterspørres i alle ledd, for å se om oppfattelse av hva som er viktig å følge med på er det samme i alle ledd), hvilke rapporter hentes ut og hvor ofte hentes de ut. Det spørres om informantene opplever den informasjonen de har tilgang på som nyttig, og om de er fornøyde med den informasjonen eller om det er noe de savner informasjon om.

Neste del av intervjuene dreies inn på planarbeid og innsikt i dette. Hvordan opplever informantene planleggingsprosessene i bedriften, har de innsikt i strategi og målsettinger og har de en aktiv rolle i prosessene? Det er også ett par spørsmål om evaluering og kontrollrutiner. Deretter går fokuset i intervjuguiden over på kommunikasjon og motivasjon. Spørsmålene er stilt for å forsøke å kartlegge kunnskapen gjennom leddene, og også direkte stilt med tanke på informantenes syn på intern kommunikasjon og forventninger rundt dette. Formuleringer går på «hva vet du om», og «hvilke forventninger har du»

Intervjurundene har foregått på Teams, som et online intervju i synkront format. Teams er en nettbasert tjeneste som tillater møtevirksomhet via internett. Denne digitale måten å drive møtevirksomhet på, fikk et stort løft under koronapandemien, og er i dag ansett som en helt naturlig måte å gjennomføre møter på.

3.5 Analyse av metodebruk

Kvalitativ forskningsmetode oppfordrer til at forskeren selv analyserer datamaterialet. Dette fordi forskerens oppfatning av datamaterialet er endel av det essensielle med denne måten å forske på. (Johannessen, et, al., 2011) Det er forskeren selv som har samlet inn dataene, og er derfor best egnet til å fortolke dem basert på forskerens forståelse. I analysen av intervjuene vil jeg bruke en kategoribasert inndeling hvor jeg tar utgangspunkt i hovedtemaene i intervjuguiden. Tanken bak kategorisering er å benytte et sett med kategorier systematisk og konsekvent. Kategoriene vil fungere slik som titler i en bok (Johannessen, et al., 2011). Min forståelse baserer seg på fenomenologisk analyse. I analysen er forskeren ute etter meningsinnholdet i datamaterialet (Johannessen et, al., 2011).

Teams intervju kan være en fordel på flere områder, da det er tidseffektivt og kan foregå fra stort sett overalt hvor det er mobil- eller internettdækning. En svakhet med denne måten å gjennomføre intervjuene på er at det kan oppstå tekniske problemer, som kan påvirke og i verstefall avbryte intervjuprosessen. Dette vil kunne ødelegge en god samtaleflyt, og skape unødvendig irritasjon hos de som har satt av tid i til å bistå min masteroppgave. Det kan ødelegge muligheten til å gjennomføre det intervjuet på nytt. Et annet observert poeng er at det er en avstand mellom intervjuer og informant som kan begrense mulighet til å opparbeide tillitt og åpenhet i situasjonen. Mine erfaringer fra Teams intervju som er gjennomført i dette caset er at noen av informantene hatt tilgang på kamera, og andre ikke. Jeg legger merke til at dette påvirker min mulighet til å lese kroppsspråk og tolke de fysiske reaksjonene på spørsmål som stilles. I så måte er den kvalitative delen svekket i de intervjuene som foregår kun ved bruk av tale uten tilgang på kamera og fortolkning av kroppsspråk.

Informantene er forskjellige. Det vil kunne påvirke oppgaven hvilken sinnsstemning og dag den enkelte har. Det er også en faktor at de snakker fritt, hvorpå jeg noen ganger stiller et oppfølgingsspørsmål eller ønsker at de utdyper noe interessant de har nevnt. Da vil spørsmålene som er stilt, både kunne avvike litt fra intervjuguiden, men også at noen får ekstraspørsmål som andre ikke får. Dette kan de gi interessante funn uavhengig av om det er flere som kommer inn på samme tema. Det som gjør det interessant er det menneskelige perspektivet og oppfatningene. Hva hver informant tolker i de spørsmålene som stilles, men også måten de velger å svare på. Noen er veldig åpne, og andre er mer lukket. Det kan være en svakhet om samtalen dreier bort fra fokusområdet i intervjuet. Det krever fokus å få hentet samtalen tilbake til det som var bakgrunnen til intervjuet, slik at de spørsmålene man ønsker svar på og leter etter funn i, ikke forsvinner.

Transkribering tar lang tid, til tross for bruk av diktafon app. Appen gir intervjuer en fantastisk mulighet til å være til stede og i etterkant sette seg ned å gå grundig igjennom. Gjennomgangen er krevende med å sette svar og spørsmål opp i et system som gjør at man kan se sammenhenger mellom de forskjellige informantene. I transkriberingsprosessen oversettes dialekt til bokmål, for å ivareta informantenes anonymitet. Det vil i tillegg i noen tilfeller tas ut overdrevet bruk av repetitive hjelpeord, for å skape en mer lettlest tekst. Ordlyd som «eeehm» og «hmm» tas ikke med, med mindre de i en sammenheng understreker informantens undring.

En oppdagelse i denne prosessen er at intervjuguiden med fordel kunne vært noe kortere, og noen spørsmål er mindre relevant enn andre. Også dukket det opp noen spørsmål i analysen av intervjuene som gjerne kunne vært spurt om, for å få en enda dypere forståelse av utgangspunktet til den enkelte. Dette er refleksjoner som kommer frem i analysen som kan anses som svakheter, men man oppdager ikke før man har gjennomgått prosessen og kan kun se på det som rik erfaring. I analysen har jeg gjennomgått hvert intervju og markert i fargekoder og kommentert i marginen med stikkord de områdene som utmerker seg som spesielt interessante med tanke på problemstilling, og teoretisk grunnlag. Etter dette har jeg hentet ut informasjonen og kategorisert den i ett nytt dokument og tatt ut spesielle sitater som jeg ønsker å bruke i underbygning av troverdigheten og pålitelighet av oppgaven i det empiriske kapitlet. Intervjuene blir deretter sammenlignet opp mot hverandre for å måle funnene opp mot hverandre. I denne prosessen gjennomgås intervjuene en mengde ganger, og er med på å ta ned risiko for å overse noe.

3.6 Samspill, tilbakemeldinger og egen forståelse

Forskere skal være spesielt oppmerksom på sin rolle som forsker. Jeg er klar over at forskningen kan påvirkes av mine erfaringer fra livet, de faktorer som har påvirket meg til å bli den personen jeg er. Jeg er oppmerksom på dette, og vil derfor strebe etter å opptre så objektivt som mulig. Ett av tiltakene jeg gjør for å ikke påvirke oppgaven, men opptre objektiv er å både notere, og ta opp intervju.

Samspill med medstudenter har vært viktig og bra for utforming av oppgaven. Vi er noen studenter som har knyttet nære bånd gjennom de fem årene vi har vært sammen mot oppløp til master. Vi er blitt trygg på hverandre og å kunne utnytte hverandre som ressurs i oppgaven ses på som en stor fordel. Dette oppleves som spesielt viktig når jeg skriver alene. Det er en trygghet i å kunne spørre medstudenter om råd og meninger, og man får lest korrektur fra andre i samme situasjon.

Veiledning, og møter med veileder har også vært nyttig og produktive. Det har vært et begrenset antall møter, men de møtene som har vært har vært effektive og konsise. Det å få konkrete tilbakemeldinger med områder og tema og jobbe med oppleves som svært nyttig i en slik prosess. Det kunne vært ønskelig med flere møter underveis, men en meget hektisk vår med en del sykdom hos meg og min familie, samt andre utfordringer på flere områder har satt sine begrensninger. Det har til tider opplevdes som at oppgaven er uoversiktlig, da har det

vært god hjelp i å få tilbakemeldinger fra flere hold både medstudenter, og forelesere som bidrar til fokus på veien videre.

3.7 Kvalitet i studien og etiske avveginger

Kvaliteten i studien er et viktig fokus for å sikre en god oppgave. I boka *Business Research Methodes* (Bell, et al., 2019) vises det til visse kvalitetskriterier. I reliabilitet er det fokus på pålitelige data, at studien kan etterprøves av andre, og om oppgaven er egnet til å belyse en vitenskapelig problemstilling. Ved evaluering av kvalitative forskningsprosjekter, er det ifølge Johannessen, Christoffersen, og Tufte (2003) noen begrep og former som må brukes som kriterier for å sikre kvaliteten på den forskningen som er gjort. De har vurdert Yins (2008) tilnærming, med å måle etter reliabilitet og ulike validitetsformer, opp mot Lincoln og Guba (1985) og Guba og Lincoln (1989) som vil skille mellom vurdering av kvalitative og kvantitative undersøkelser ved å erstatte begrepene i kvantitativ forskning med andre måleattributter. De ønsker å bruke pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i kvalitativ studie. Johannesen m.fl. argumenterer for at det bør kunne brukes både – og, ikke enten eller. I den kvalitative forskningen er dette med troverdigheten til oppgaven et spesielt viktig område. De fire områder som styrker troverdigheten til oppgaven presenteres under.

3.7.1 Kredibilitet / troverdighet og etikk

Kredibilitet ser på om forskningen er gjennomført på en måte som vekker tillit. Det er viktig å få frem sannheten til informantene, og man må derfor være oppmerksom på sin rolle som forsker. Det er viktig med fokus på å sikre sin objektive rolle i oppgaven, og lage en intervjuguide, og stille spørsmål som er åpne, og ikke ledende. I intervju kan man også sikre dette ved å både notere, og ta opp på lydopptak informantenes svar. Ved å gjennomgå informasjonen raskt etter intervjuet sitter informasjonen fersk i minne, og viktige detaljer kan bli med i oppgaven. Det styrker troverdigheten med en god etisk holdning, og det er derfor viktig å gi informantene informasjon om deres rettigheter i en slik prosess, ved for eksempel å sende dem et skriv om oppgaven, med informasjon om deres rolle, og rettigheter. Det er også viktig å få et samtykke til opptak og dokumentasjon, og ivareta personvernsopplysninger ved å søke om godkjent intervjuguide og hensynta dette gjennom NSD. Jeg har hatt fokus på det etiske ved forskningsoppgaven ved hjelp av retningslinjene gitt av Den nasjonale forskningsetiske komiteen i Norge, de har utviklet en plakat med 4 prinsipper til grunn. Disse prinsippene er *respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet*. Jeg har anonymisert forholdene rundt casebedriften, og informantene. Dette er gjort også før å øke deres tillitt til

meg som forsker, og skape rom for informasjonsflyt uten så alt for stor risiko. Ingen informanter vil gi fra seg informasjon, som ved senere anledning kan bli brukt imot dem, eller utsette dem for uønsket oppmerksomhet. Datamaterialet er oppbevart i forhold til de etiske retningslinjer som er gitt, og er tatt opp med anbefalt diktafon app utviklet av UiO.

Datamaterialet ligger lagret i nettskjema, og er tilgjengelig der i 90 dager før det slettes.

3.7.2 Pålitelighet

Den innsamlede empirien må være pålitelig, og registret på en nøyaktig måte. Ved bruk av lydopptak, og ved hjelp av transkribering klarer man å få med seg de nøyaktige ordene til informantene. Her er det lite rom for tolkning av direkte uttalelser, og man kan bruke direkte sitat i oppgaven for å underbygge informantens mening. Man må også reflektere over måten undersøkelsene er gjort på, og om det er oppbygd tillit mellom intervjuer og informant. Resultatenes pålitelighet påvirkes av forarbeid, tillitt og kjemi mellom intervjuer og informant, hvordan intervjuguiden er utarbeidet med måten spørsmålene er stilt. Spørsmålene bør være enkle, ha et nøytralt fokus, åpne for fri besvarelse, men fokusert på det man ønsker svar om. Ved å utarbeide en bra intervjuguide unngår man fallgruver som dobbeltspørsmål, påstander, ja/nei spørsmål, ledende spørsmål, eller å komme med påstander. Slike spørsmål vil svekke oppgaven, og funnene som gjøres. Det har også vært viktig å la informantene snakke fritt og følge opp på interessante utsagn, og ikke låse seg for hardt til intervjuguiden. Det skal jo være nettopp det, en guide. Styrker ved intervjuene har vært at de har vært gjennomførbar hvor som helst. Hjemme i stua til informanten, eller på jobb. Informantene har selv hatt mulighet til å avgjøre hvor og når de ønsker intervjuet, og har derfor hatt mulighet til å gjøre det så komfortabel for seg selv som mulig. Dette på grunn av at de har vært gjort over Teams, som gjør tilgjengeligheten til informantene enklere. Det har vært greit å tolke informantene tiltros for ikke fysisk tilstedeværelse, da alle utenom en hadde kamera på. Det opplevdes tydelig som en svakhet på intervjuet uten kamera. Selv om denne informanten virket veldig åpen, og engasjert, er det ikke mulig å tolke kroppsspråk uten bilde. Tiltros for dette er stemme og lyd gode indikatorer i tillegg til ord og samtale for å kunne tolke informantens meninger og stemning rundt tematikken og dette intervjuet ga mye bra informasjon til oppgaven. Samtalen gikk flytende og engasjementet til informanten var stort. Teknologien har vært grei, men noen utfordringer med litt hakking i lyden ett par ganger oppsto. Egentlig så lite at det ikke har relevans, men viktig å merke seg at man må være trygg på godt nett i intervjuer over internett. I min oppgave har jeg fått utfyllende svar fra informantene, det har vært delt rapporter fra driften, og jeg er ydmyk overfor den tilliten som

er vist meg i prosessen. Artikler, og referanser som er brukt i teorien, er fra litteratur fra anerkjente forfattere med høy utdannelse, og fra veletablerte og pålitelige informasjonskanaler. Man bør alltid være kritisk til den informasjonen man finner på nett, og jeg har derfor brukt nettsteder anbefalt av akademikere, og anerkjente søkemotorer og nettsteder i studien. SSB, Fiskeridirektoratet, og lovverk er noen av kildene mine, i tillegg til bøker fra biblioteket på UiT innenfor mitt forskningsområde.

3.7.3 Bekreftbarhet

Underveis i studien, har jeg stoppet opp, gått tilbake til problemstilling og vurdert om jeg holder meg til tema. Passer artikler, bøker, og spørsmål i intervju inn i fokusområdet til problemstillingen. Dette er et spørsmål jeg har hatt med meg underveis i prosessen. Det jeg har kommet frem til, skal kunne bekreftes i oppgaven. Det empiriske grunnlaget gitt av informantene i studien rundt fortolkning og funn styrker bekreftbarheten.

3.7.4 Overførbarhet / validitet

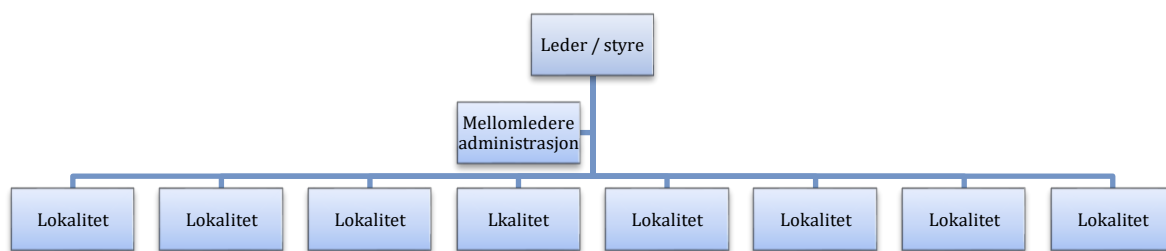
Måles det som skal måles, og er målene gyldig. Begrepsvaliditet går ut på å definere begrep brukt i oppgaven. Jeg har forsøkt å definere begrepene som er brukt underveis i oppgaven, slik at flyten til leseren skal forstyrres minst mulig, men logikken og tolkningen bak oppgaven er korrekt. Med ekstern validitet ser man på om forskningen har overføringsverdi til andre settinger. Jeg har argumentert for dette flere steder i oppgaven, og kanskje spesielt innledningsvis. I min beskrivelse av case, og casebedrift prøver jeg å være så detaljert som mulig, uten å bryte med informantene, og casebedriftens anonymitet da dette var en forutsetning lagt til grunn i avtale med casebedriften

4 Casebeskrivelse

Jeg vil i dette kapitlet beskrive bedriften som deltar i caset. Dette gjøres på en slik måte at andre lignende bedrifter kan kjenne seg igjen i forhold, men anonymiserer detaljer. Jeg vil si noe om historien til oppdrettsnæringen i Norge, og komme med noen tall i forhold til antall selskaper og utvikling. Til slutt vil jeg gi en liten analyse basert på de fem siste årene av regnskapet til bedriften, og gi kommentarer på dette.

Jeg fikk i denne oppgaven mulighet til å studere en bedrift som driver med matfiskproduksjon, nærmere bestemt lakseoppdrett. Den er en del av et familiekonsern, noe

som påvirker bedriften i stor grad i forhold til at deler av behovene de har dekkes av tilknyttede selskap. Det hadde vært interessant å se på konsernet i sin helhet da gründeren som er daglig leder for casebedriften også er familiens overhode, og sitter på topp i konsernet. Avgrensinger som må gjøres i en masteroppgave for å snevre inn fokus, gjør at dette får overlates til andre ved en senere anledning. Min casebedrift har en organisasjonsstruktur som er utviklet fra det Mintzberg (1979) refererer til som en entreprenørorganisasjon. Bolman og Deal (2017/ 2018) kaller dette for enkel struktur. Det innebærer en enkel organisering med toppleder som styrer alt, og et operativt nivå under. I denne bedriften startet det hele med en person. Gründer av konsernet. Utvidelse og vekst gjør at strukturen strekker seg mot maskinbyråkratiet, med flere ledd fra øverste leder, til mellomledere i forskjellige stillinger, lokalitetsledere ute på anleggene og røktere og teknikere i arbeid ute på merdene.

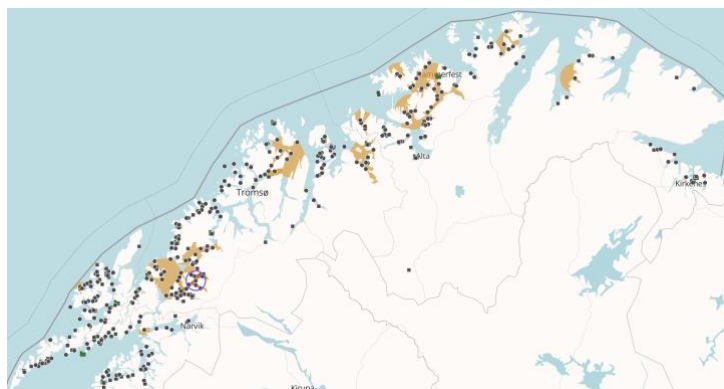


Figur 4 - Organisasjonskart casebedrift

Bedriften er familieeid og drifter innen oppdrettsnæringen i Troms og Finnmark fylke. Hovedkontoret samler ledelsen og administrasjonen i selskapet på en plass. De eier 6 konsesjoner på matfisk. Bedriften har 8 lokaliteter fordelt på 5 kommuner og produserer ca. 10 000 tonn slaktet fisk i året. De er opptatt av kvalitet og fiskehelse, og har derfor valgt å kvalitetssikre sine produkter med sertifisering av ASC og Global Gap standard (ASC, u.d.). Det er tanker om vekst fra bedriftens side og de har flere utviklingsprosjekter på gang som skal bidra til å løse utfordringer rundt areal og miljø-problematikken i næringen. Utfordringer med ytre påkjenninger som alger og sykdom har rammet driften hardt de tre siste årene. Dette har satt utvikling av prosjekter på vent, men de er ivrige på å komme i gang igjen. Bedriften har ca. 70 ansatte. Daglig leder, og leder av styret er en og samme person. Et holdingselskap i konsernets øverste ledd er eneaksjonær, og er også registrert på den samme personen. Her er gründeren den reelle rettighetshaver med 60% av selskapet, og resterende andeler eies av fire søsken, som er gründerens barn. Selskapet eksporterer til hele verden, via eksportselskaper som danner selskapets kundemasse. De er faste kunder og de beskrives som lojal. Det er stor

etterspørsel etter laks, og selv om kundemassen er lojal er de ikke avhengig av dem. I selskapet er 3 av 4 søsken aktive deltakere.

Oppstarten til bedriften var på midten av 80-tallet. Før det startet gründeren med settefiskproduksjon. Da konsesjon på matfisk kom, gikk drifta over til det. Dagens bilde er ganske utviklet. Det er flere selskaper i samspill med casebedriften som skaper konsernet bygget opp av gründeren. Selskapene i konsernet komplimenterer hverandre, og tilfører en trygghet rundt drifta. De drifter som nevnt i Troms og Finnmark sammen med ca. 25 andre aktører (tall fra 2019, hentet fra SSB). Oversikt over lokaliteter i Troms og Finnmark, tilhørende produksjonsområde 10, 11, 12 og 13, finnes på nettstedet Barentswatch.no (Barentswatch, u.d.). Områdene vises i bilde under, fra nettsiden deres. Innenfor dette området er det 253 lokaliteter. Her kan man for øvrig gå inn og finne informasjon om fiskehelse, produksjonsområder, og annen info for de som er interessert i det.



Figur 5 - Oversikt lokaliteter Troms og Finnmark. Hentet fra Barentswatch.no

I Norge er 90,3 % av selskapene som driver med matfiskproduksjon familieeid. Troms og Finnmark står for 3,8 % av alle oppdrettsselskap i Norge, og representerer 7,6% totalt av familieeid selskap (Nyrud & Mikkelsen, 2021). Data og tallmateriale fra bransjen tilsier god lønnsomhet, og relativt få aktører i dag.

4.1 Litt om oppdrettshistorie i Norge

I Store Norske Leksikon (Misund, 2021) sin utredning av fiskeoppdrett kommer det frem at Fiskeoppdretternes Salgslag gikk konkurs i 1991. Etter dette ble endel etablerte selskaper kjøpt opp slik at antallet redusertes. Mellom 1970 og 1990-tallet var det kun lov å eie en tillatelse / konsesjon. Da konkurransen ble et faktum ble denne reglen opphevet og antall selskaper redusert fra ca. 1000, til dagens tall på rundt om 160. Årsaken er at mange små oppdrettsselskaper ble oppkjøpt. De store selskapene i Norge står nå for ca. 70% av

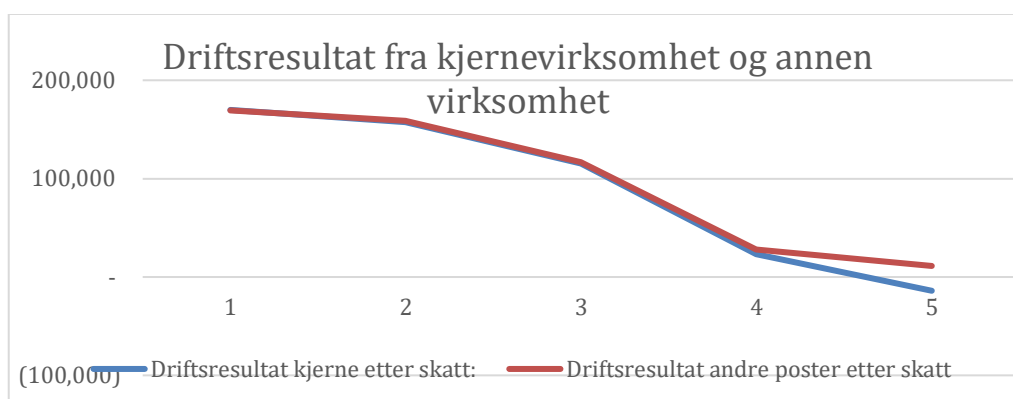
lakseproduksjonen og Mowi, verdens største oppdrettsselskap (Fisk.no, u.d.), har hovedkvarter i Norge. Fiskeridirektoratet (Fiskeridirektoratet, 2021) har i sin statistikk fra 2021 at det er 163 selskaper med 1221 tillatelser i drift registrert i 2020. Til sammenligning var det 722 tillatelser i 1994, og 467 registrerte selskaper i 1999 (det er ikke registrert konkrete tall over antall selskap før 1999 hos fiskeridirektoratet). Dette viser stor vilje hos store aktører til å kjøpe opp de små og kan være noe av forklaringen på hvorfor det er de familieeide selskapene som står igjen med hovedtyngden av eide selskaper i dag. I familieeide selskap er det tette relasjoner. De har gjerne en tilhørighet til plassen de kommer fra og er derfor ikke like tilbøyelig til å selge. Mesteparten av produksjonsvolumet i Norge kommer fra de store.

4.2 En økonomisk analyse av regnskapstall

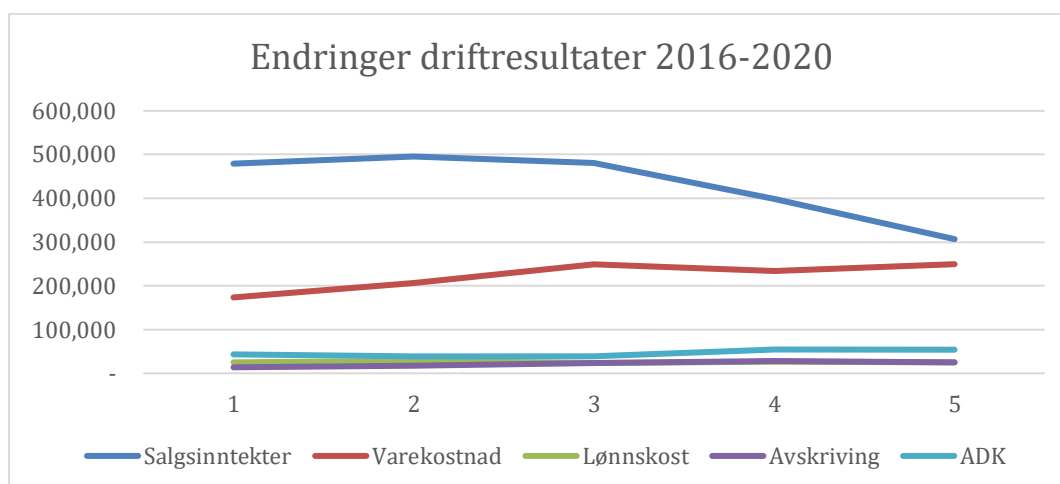
For å kunne si noe om selskapets økonomiske situasjon har jeg gjort en regnskapsanalyse av historiske tall fra bedriften fra 2016-2020, tallmaterialet er hentet fra Proff forvalt (Proff forvalt, u.d.). Jeg har sett på de fem årene med regnskapstall som lå tilgjengelig. Disse årene er nok ikke de mest representative for næringen siden oppstart, men de viser hvordan ytre påvirkning kan berøre driften i et miljø som i stor grad er preget av biologiske forhold og faktorer som er vanskelig å kontrollere. En næring med mye vekst, men god økonomi har tålt hard medfart de siste årene. I en næring hvor sykluser er på 14-16 mnd. er konsekvensene store. Ringvirkningene av harde slag i produksjonsprosessen, er noe man tydelig ser resultatet av i analysen av regnskapet. Bedriften overvåker driften nøye, og har ukentlige driftsrapporter på lokalitetene. Her kommenteres det hvordan uka har gått, og det ligger ved rapportering om død-fisk, og utskrift av snittvektrapport, og lusetelling. Ved avlusningsprosesser er det også en omfattende rapportering i forhold til prosessen, og forhold som berøres.

Resultatrapporten min er omarbeidet og skiller ut kjernevirksomhet fra tilleggs virksomhet. Dette gjøres for å kunne identifisere hva kjernevirksomheten til bedriften genererer og hvor stor andel av inntekt som kommer utenfra kjerneoppgavene, altså inntekten fra salg av matfisk. Det er en interessant måte å analysere regnskapet på fordi man får et innblikk i om driften baseres på det som skal være hoved drift. Det bør være kjernevirksomheten som holder hjulene til bedriften gående, og andre inntekter skal komme på topp. I et oppdrettsselskap er det kanskje ikke så store inntektsområder ved siden av den ordinære driften, men jeg velger å kjøre denne analysen for å kartlegge dette.

Alge-angrepet i 2019, rammet oppdrettsnæringen i Troms og Finnmark hardt og økte driftskostnadene, mens inntektene falt som vi tydelig ser på kurven under. De to strekene, en rød og en blå, representerer de ordinære inntektene (den blå) og det som i regnskapet er spesifisert som andre inntekter (den røde).



Figur 6 - Inntekt kjerne og annen virksomhet



Figur 7 - Endring i driftsresultat

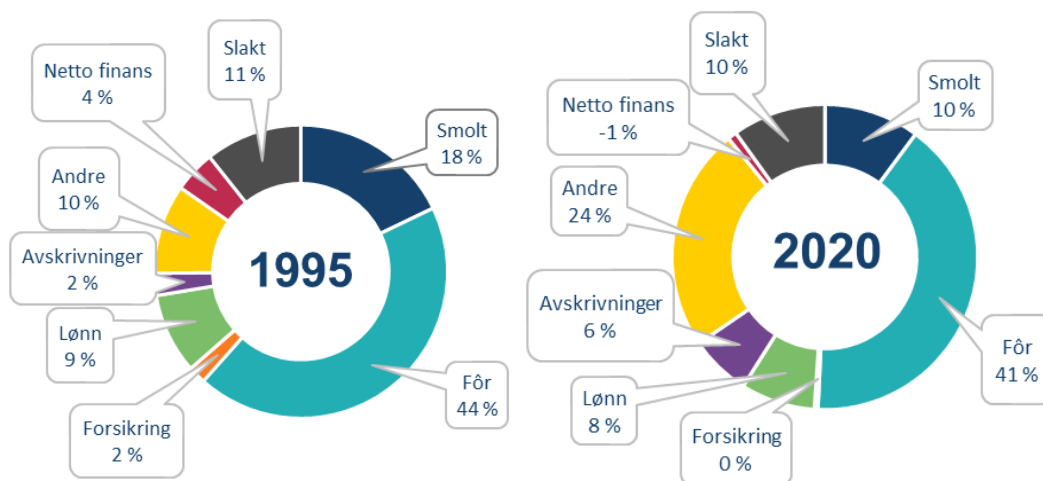
Figur 7 viser at i året 2020 genererer andre driftsinntekter utenfor kjerneaktiviteten mer inntekt enn selve kjernevirksomheten. Hva som ligger i disse tallene, er vanskelig å si uten direkte innsyn i regnskapet, og hva som ligger regnskapsført under «andre driftsinntekter». Ut fra hva jeg har lært om selskapet driver de bare med matfiskproduksjon. Inntekten kan være tilskudd, leieinntekter eller annen form for kompensasjon. Dette blir bare spekulasjoner fra min side. Analyseårene strekker seg fra 2016 til 2020. Det fremgår av analysen at i 2016 ligger inntektene på rundt 480 millioner. Toppåret i analysen er 2017 med en inntekt på ca. 495 millioner. I 2018 går inntekten noe ned til ca. 480 mill. Disse tre første årene er relativt stabil, og kan nok benevnes som «normalår» for bedriften. Så kommer vi over til året hvor algene okkuperte merdene i 2019. Bedriften blir hardt rammet, og inntektene stuper med 17%.

Dette er en reduksjon i inntekt på 82 millioner, og salgsinntekt dette året havner på 400 millioner. Året etter, i 2020 er nok en dramatisk nedgang på 23% fra året før med 92 millioner i reduksjon. Totalt utgjør dette 174 millioner og 40% lavere inntekt i 2019 og 2020 i forhold til stabile tall i 2018, 2017 og 2016. At bedriften har vært i hardt vær etterlater tallmaterialet ingen tvil om. Varekostnaden, som i 2017 lå på 173 millioner, øker disse årene med ca. 76 millioner frem til 2020, da kostnaden har sitt toppår med 249 millioner. I diagrammet i figur 8, ser vi på utviklingen av driften at det har vært en negativ trend på inntektssiden, og en økende trend på utgifter. Disse grafene går mot hverandre i 2020. Møtes de vil inntekt være lik kostnad, og lønnsomheten borte. I tillegg til varekostnad er det endel andre kostnader som må hensyntas. Disse vil redusere inntektene, og trekke utviklingen over i en negativ trend. Et selskap kan tåle nedgang i perioder, men det er ikke en plassering som bør vare særlig lenge. Da vil bedriften måtte hente kapital for å dekke underskudd andre plasser, eller ved opptak av lån. Prodkost må derfor ligge en god del lavere enn inntekten slik at det kan driftes med en solid margin.

Produksjonskostnad er et særdeles viktig tall for næringen. Dette bestemmer overskuddet til bedriften alt etter hva fisken selges for. I oppdrettsnæringen ser man gjerne på lønnsomhet pr. kilo produsert fisk som fremgår av rapportene som produseres. Fiskeridirektoratet fører en oversikt (Fiskeridirektoratet, 2021). Matfiskproduksjon på landsbasis lå i 2020 på et resultat på 13,2 Milliarder NOK. Tallmaterialet viser nedgang fra 2019-2020 på 38,7%. Noe som stemmer bra med analysen av casebedriften. Tallene fra Fiskeridirektoratet viser en nedadgående trend de siste fire årene. Årsak: Nedgang i salgspris laks, og økte kostnader. Gjennomsnittlig salgspris pr. kilo solgte laks, hadde fra 2019 – 2020 en reduksjon på 6,1%, og lå på 47,21kr i 2020. Gjennomsnittlig sum kostnad pr. kilo produsert fisk økte med 4,9% fra 38,26kr i 2019 til kr 40,15 i 2020. Alle kostander foruten om netto finans økte i perioden.

Tabell 2 - Endring i salgspris / kostnad

År	Endring pr.kg. salgspris	Endring kostnader pr. kg
2019		38, 26 NOK
2020	Ned 6,1% → 47,21 NOK	40,15 NOK → Økning 4,9%



Figur 8 - Prosentvis deling av kostnadselementer. Miljø- og fiskehelsekostnader inngår i annen driftskostnad (Fiskeridir.no, 2021)

Figuren fra Fiskeridirektoratet (Fiskeridirektoratet, 2021) viser hvordan produksjonskostnadene har utviklet seg fra 1995 sammenlignet med 2020. Andre driftskostnader består av fiskehelse, miljø, og vedlikehold. Disse kostnadene har fått større fokus de siste årene, som har bidratt til økning i kostnaden. Kostnadene i produksjonen er fortsatt stigende ifølge fiskeridirektoratet. Bedriften har stort fokus på fôr og fôr utnyttelse og har detaljerte rapporter på området. Både egne og i samarbeid med fôr produsent.

4.3 Bakgrunn for økte produksjonskostnader

Virksomheten har vært utsatt for ILA smitte i likhet med flere andre selskap i Troms og Finnmark. ILA står for Infeksiøs lakseanemi, og er en smittsom sykdom hos laks, som mattilsynet tar svært alvorlig. På mattilsynets sine nettsider (Mattilsynet, u.d.) beskrives det at i bekjempelsessoner, som er områder med relativ høy sannsynlighet for ILA smitte, kan det være smitte i lokaliteter selv om viruset ikke er påvist. Det er forklaringen på at reglene i bekjempelsesforskriftene gjelder for alle lokaliteter i området, ikke bare lokaliteter med påvist ILA. Konsekvensene for anlegg smittet av ILA kan bli nedslakting av hele anlegget uavhengig om det er smitte i nabomerder. Om lokaliteten ikke trenger å slaktes ned (som en ytterst konsekvens) vil kostnadene fortsatt øke i forbindelse med hygienetiltak som følge av ILA-restriksjoner. Alt utstyr som har vært innenfor et ILA-rammet område behandles med smittevern, og må gjennomgå en rekke tiltak. Desinfisering og vask er noen. Om nedslakting skulle inntre påvirker dette syklusen til produksjonsprosessen i stor grad. Oppdrettet har produksjonssykluser på mellom 14-16mnd. Det er nøye planlagte prosesser, og laksen på

salgstidspunktet er beregnet å ha en viss størrelse i slaktevekt. Når slaktning må skje i forkant av planlagt forløp, vil innvirkning på bedriftens økonomiske situasjon være betydelig. Fisken er mindre, og reduserer inntektsgrunnlaget. Selv om fôrkostnadene også reduseres som følge av tomme merder, vil det fort bli nye fôrkostnader på nye utsett. Prisindeksen for laksen er selvfølgelig også førende for inntektene, men de har ikke hatt negativ utvikling de siste årene, heller motsatt. (Norges sjømatråd, u.d.)

Bedriften er bygget opp av en nøktern gründer, og tåler en slik påkjenning i en midlertidig periode. Det er høy andel av egenkapital i bedriften, og arbeidskapitalen på en brakk lokalitet kan omplasseres til andre bedrifter innad i konsernet. Her drar familiekonsernet og arbeidstakere nytte av diversifiserte selskaper i konsernet. De har flere ben og stå på, og er derfor en tryggere arbeidsplass for de ansatte. I andre selskaper ville de ansatte i større grad risikert permittering.

Analyse av nøkkeltall					
	2016	2017	2018	2019	2020
REK		40,2 %	27,5 %	5,7 %	3,4 %
		40,2 %	28 %	5,7 %	3,4 %
Driftsmargin (DM) kjerne	35 %	32 %	24 %	6 %	-5 %
D.M total / resultatgrad	35 %	32 %	24 %	7 %	4 %
Kapitalens omløpshastighet	0,985	0,950	0,873	0,685	0,436
RNDME / ROIC (IB tall.)		32 %	29 %	20 %	4 %
RNDME (gjennomsnitt bal.tall)		31 %	21 %	4 %	2 %
RDME		24 %	16 %	4 %	2 %
Egenkapitalprosent	83 %	80 %	83 %	84 %	72 %

Figur 9 - Analyse av nøkkeltall

Rentabiliteten på egenkapitalen (REK) viser årsresultatet i forhold til gjennomsnittet av egenkapitalen i balansen de siste to årene. Vi ser at det i 2017 er en avkastning på resultatet på 40,2 % i forhold til EK i balansen. En dramatisk nedgang fra 2017-2020, viser at inntjeningen på investert kapital er 36,8% lavere.

Driftsmarginen (lønnsomheten) på kjernevirksomhet og på totalresultatet holder følge fra 2016 – 2018. Deretter deles de med 1 % i 19, til 9% forskjell i 2020. Her ser vi at driftsmarginen på kjernevirksomheten går over til underskudd, mens den totale driftsmarginen holder seg positiv. Bedriften holder seg positiv på «andre inntekter» det siste året, 2020. Forklaringer her er nok alge-angrepet som tok livet av til sammen ca. 8 millioner laks i Norge. (Nedrejord, 2021) Det kommer frem av artikkelen til Nedrejord (2021) at dødelighet hos laks

i Nordland og Troms fortsatte i 2020, uvisst av hvilken grunn. Bedriften har kontinuerlig rapportering på dødelighet, og det er en faktor de er meget oppmerksom på.

I følge "ilaks.no" (Berge, Dette er Norges 20 største oppdrettselskaper, 2016) var lønnsomhetstoppen i oppdrettsnæringen i 2013, konkludert med bakgrunn i EBIT-margin. Driftsresultatandel av omsetning på de tjue største selskapene, avtok i 2014 og 15. Artikkelen viser til økte driftskostnader i hovedsak som følge av kostbare prosesser i kampen mot lakselus, men også økte fôr kostnader. I nåtidens bilde kan krigen i Ukraina være en faktor som påvirker kostnadssiden i næringen, da det foregår endel videreforedling der. (Berge, 2022). Kostnaden på fiskefor med hvete som hovedingrediens er den dyreste på 14 år. Dyrere avlusing og transportprosesser, som følge av økte priser i olje og gass sektor er en annen faktor. - dette kan være med på å bidra til enda noen utfordrende situasjoner for oppdrettsnæringen. Artikkelen fra iLaks (2016) viser til mål i lønnsomhet sett i forhold til driftsmargin fra 2015, hvor Inge Berg & co tok førsteplass med en driftsmargin på 30,4%. De dårligste selskapene på denne målingen i Norge, hadde en driftsmargin på 5,6%.

Analysen til casebedriften, viser at de har vært i begge endene av skalaen. Tradisjonelt sett har det vært korte og stort sett udramatiske nedgangsperioder i laksenæringen. Med så høy egenkapitalprosent som bedriften har, holder de stand en stund til. Det vil like vel være fornuftig med likvider slik som verdensbildet i dag utformes. Kapitalens omløpshastighet vil i denne bransjen ikke være nevneverdig stor, da kapitalen, som er fisken i merdene, -krever modningstiden sin. Det ikke er de store mulighetene til å påvirke vekstforholdene, og dermed salgsmulighetene. Fisken spiser seg mett under gitte forhold fra naturens side. Temperaturen i havet er en faktor som påvirker laksen i stor grad.

RNDME står for rentabiliteten på netto driftsmessige eiendeler, og regnes ut ved bruk av gjennomsnittlig samlet driftsresultat etter skatt, i forhold til netto driftsmessige eiendeler i balansen. Rentabiliteten er et avkastningstall målt i prosent. Det forteller oss hvor stor andel av det gjennomsnittlige driftsresultatet de siste to årene som forsvarer investeringene i eiendelene i balansen. Nedgang på RNDME på 16% fra 2019-2020.

5 Empiriske funn

Presentasjon av den innsamlede empirien som ligger til grunn for drøftingen. Fortsatt vil jeg ha fokus på de to områdene; bedriftsøkonomi spesielt rettet mot rapportering og anvendelse,

og motivasjon som ser på individets tanker rundt motivasjon i arbeidssammenheng. Denne prosessen har gitt interessante funn, og vært opplysende og overraskende på flere områder. Jeg vil under, trekke frem de funnene i intervjuene som ansees som de mest vesentlige og viktigste funnene i denne oppgaven. Jeg vil bevisst ikke gi informantene titler, da jeg mener det kan være i strid med lovnad om anonymitet, men jeg vil kunne skrive om de tilhører 1) administrasjon på land, eller 2) De som arbeider ute på havet i felles betegnelser.

5.1 Bedriftsøkonomiske funn

I intervjurunden med et familiemedlem i casebedriften, kommer dette frem som et poeng:

«vi er jo veldig sånn forent da på eiersiden og blant de som er aktiv i selskapet på hvor vi vil og hva vi ønsker(...) Det er ingen som har ambisjon om å selge eller noe sånt. Det er liksom dette ønske om å skape mer og utvikle næringen og utvikle det samfunnet man lever i (...)»

Bedriften er familieeid, og har stått i blåsten de siste årene, men samlet og tøff har de overlevd utfordringene påført driften fra biologien sin side. Sitatet fra informanten som også er i familie med toppleder viser en holdning som er preget av samhold og stolthet. De vet hvor de vil, de står sammen og ønsker å bidra til samfunnet de lever i. I intervju med en mellomleder kommer den samme holdningen også godt frem, og viser til at akkurat dette ståstedet, og synspunktet er godt integrert i bedriften. Det forteller noe om bevisste valg fra en sterk leder i selskapet. I intervjurunden spørres det om hva mellomlederen (administrasjon) vet om selskapets økonomiske situasjon. Her svarer informanten litt betenkt:

«Nå har vi hatt en leder som, hvordan skal jeg si det, han har vært flink å spare og det er jo det som gjør at vi i dag enda er et eget familieselskap og ikke hverken har gått konkurs etter alle disse katastrofene eller har blitt kjøpt opp. Det har vært kjempet med nebb og klør opp igjennom årene, det har det. Det har berget oss veldig at vi har vært litt nøysom. Det ser man jo i dag og.»

Intervjuer følger opp med spørsmål om det i dag er mange store selskaper som ønsker å kjøpe opp for å få konsesjonene? Informanten svarer med positivt og engasjert tonefall, og ler litt etter utsagnet sitt: *«Ja, det er det! Det er jo noen som banker på døra i ny og ne, det er jo det, men lederen sitter og sier; NEI, vi skal ikke selge»* Dette virker å falle i god jord hos vedkomne.

5.1.1 Nøkkeltall og rapporter:

Det er spredning i oppfattelse av nøkkeltall. Hos ett par informanter har jeg konkretisert at de nøkkeltallene jeg er ute etter både er av driftsmessig karakter, som biomasse mål, og fôringsfaktor, eller det kan være tall som prod-kost. Det oppleves mer som en konkretisering rundt hva jeg var ute etter i spørsmålet, enn at informantene ikke forsto betydningen av begrepet. Alle informantene dro frem fôr og fôr-faktor. I intervjuene har jeg fått innprentet at «*ett kilo fôr, ett kilo fisk*» det er målet. Altså å være så nøye i fôringsbilde at fôret ikke går til spille. Dette er et mål som er viktig at alle de ansatte fokuserer på, og dette er godt formidlet og forankret som et fyrtårn i bedriften. Det er en fornuftig holdning, når det vises til at utgiftene i bedriften er 50% fôr-relatert. Fôrforhold er også interessant i forhold til veksten på fisken, og utviklinga til klargjøring av slakt. Denne prosessen er nøye overvåket, og det er rapporter i selskapet som sier mye om fôringsforholdene. Det er daglig måling på hvor mye som er fôret ut. I samarbeid med fôr-produsent er det integrert programvare som beregner hvor mye fôr som bør brukes, hvor mye fôr som er brukt, og analyser og statistikker i forhold til forventninger og realitet. I denne rapporten fremgår det også hvor mye fisk som er i merden, såkalt biomasse. Den stipuleres i forhold til kg og gram. Dette er viktig, for målet som brukes er jo kilo på kilo. Biomasse kontroll tas ved behov. Biomasse er veldig relevant i forhold til beregning av produksjonskostnader. Denne rapporten viser også hvor høy dødelighet fisken har i form av antall, og registrerer temperaturen i vannet. Temperaturen er viktig fordi fisken påvirkes av det. Kaldere vann gjør at prosessene i fordøyelsen til fisken går saktere blir jeg fortalt. Fisken er vekselvarm. Varmere vann igjen fører til mer lus fremkommer det fra informantene. Dette viser at de biologiske forholdene har alt og si for drifta. Det er ytre påvirkninger, som er vanskelig å kontrollere. Samtlige informanter hadde fokus på dødelighet – og dødfisketall, og sykdom, altså fiskens helse. Noe som var spesielt interessant i intervjurunden et at holdningen til fisken, er som bonden har til dyrene i fjøsen. Et sitat fra en mellomleder går slik: «*Det er jo dyrevelferd. Vi sier jo fisken i fokus (...) Og du lærer jo å kjenne din fisk, altså. Det blir som et annet husdyr*». Lusetelling og avlusning er noe som berører alle, i alle ledd. Her kontrolleres og dokumenteres fiskehelse i praksis, og det foretas veiing som indikerer status på biomasse.

Tabell 3 - Viktige nøkkeltall

Nøkkeltall	Forklaring	Nevnt av:
Fôr-priser, og fôringsindeks	Oppfattes som ekstremt viktig – god oversikt	alle
Biomasse (mengde fisk i merd):	måles ved behov, vil si om de får tilbakemelding fra slakteriet at tallene er lavere enn det som var forventet.	3
Død fisk tall/ Dødelighet	Også viktig tall: målsetting under 5% dødelighet. Klarer å ligge mellom 5-10%	alle
Nedetid	Stopp i foring / produksjonen. Ekstremt viktig for de som nevner det. Er voldsomt kostbart	3
Lus / sykdom / Fiskehelse	Sjekkes. Rapporteres videre 1 gang pr. uke. Opptatt av fiskehelse. Viktig fokus.	alle
MTB (maksimal tilatt biomasse)	Fokus på utnyttelse: kom frem av en mellomleder og en lokalitetsleder	2
Produksjonskostnad	Påpekes av mellomleder som er i familiær relasjon og har innsikt i dette.	1
Regnskapsrapport	Møter månedlig. Viser status på økonomien	1
Produksjonsrapport	Rapporteres en gang i uka inn til prodsjef	alle

De rapportene som er i selskapet, som jeg har fått innsikt i er; 1) **Regnskapsrapporten:** den er det kun *en* informant som har et forhold til. Informanten er del av ledelsen og forklarer rapporten: «*Masse, masse tall. De er veldig... det er utrolig mye tall der. Får beskjed fra regnskapsfører om at vi må lære oss å bruke dem, så er det et godt verktøy, - men den er veldig stor og omfattende.*» en kort tenkepause så kommer det; «*Så du må jo nesten sette av endel tid for å kunne bruke den, men han bruker å oppsummere på en A4-side hva som er status*» Det er ganske tydelig at informanten føler seg litt overveldet av denne store regnskapsrapporten. Praten går, og det fremgår av samtalen at siden med oppsummering er den som er greiest i bruk. Rapporten beskrives som en termometer på hvordan det går. «*Er vi i pluss, eller er vi i minus*» er egentlig fokuset til informanten. Det er greit å vite hvordan det går, og få innblikk i hvordan bedriften ligger an. Når vi snakke videre kommer det frem at det er verdi i både fremtidige likviditetsprognoser med bakgrunn i slakteplan, og inntjening basert på salgspris. Det kan virke som at tanken på rapporten er voldsom, men til tross for dette har den helt klart sin verdi. Når jeg spør de andre informantene om rapporter med økonomiske tall, er svaret det samme hos alle. Her er et av informantenes svar:

«Man har aldri fått fremvist sånne tall, men det begynner å bli mer etterspurt nå av flere på produksjon. Altså både oss i mellomledere og de som faktisk e ute på sjøen, at de ønsker å vite hva, hva koster det her vi holder på med? og hvor mye

pengen bruker vi og. Ja hvor jakter vi marginene sånn sett. Det har tidligere ikke vært et spørsmål, men nå begynner det faktisk å bli ett spørsmål.»

Dette er som sagt noe som går igjen i samtlige intervju. De ønsker innsikt. Det er ingen som nevner noe om lønnsforhøyelser eller kommer med andre årsaker, enn at de ønsker å vite. De årsakene som kommer frem, er at de vil kunne måle sin innsats. De vil ha innsikt i om de gjør det bra eller dårlig. De vil ha noe å strekke seg etter. Noen kommenterer dette slik (med godt engasjement), når jeg spør om de har noe annet å si om nøkkeltall eller styringsverktøy som jeg ikke har spurt om:

«Nei, det eneste det måtte være – bedriften er ikke noe flink å evaluere generasjoner i hav økonomisk. Så rett og slett å sette opp et økonomisk resultat av generasjonen. Det er vanskelig å gjøre, det skjønner jeg godt. For da må du begynne å putte servicebåter som du leier inn, - eksterne som du leier inn, - avlusninger. Det kan jo være at du ligger på en lokalitet som trenger mange avlusninger. Det koster penger. Men allikevel, så savner litt det at de.. kan rett og slett si: JA! Denne generasjonen - han gikk med hundreogfemti millioner i overskudd. God jobb! (eller) Den er jo under, så den gikk i null. - Hva kan vi gjøre bedre?»

Det samme ønske om å få delt lokalitetene, eller generasjonene som denne informant sier, - går igjen hos informantene ute på sjøen. De har et ønske om å se hva deres lokalitet har av økonomisk bakgrunn, og resultatet som er kommet ut av deres innsats.

En annen viktig rapporten jeg har fått innsikt i er 2) **Produksjonsrapport Fôrsentral**. Dette er en viktig rapport, som er mye fokus på. Fôr og fôrkostnader går igjen i alle intervjuene og dukker opp både her og der. Den er av stor interesse både forankret i økonomien, da disse kostnadene veier tungt i regnskapet, men også for fiskehelsen, vekst-økning, miljøhensyn og mestringsfølelse. Dette er en rapport som er delvis eksterne målinger på, men også den reelle rapporterte fôringa. Man kunne tro at det bare var kontrollsentret (de som jobber med å overvåke fôringsprosessen) som var interessert i dette, men her er det alle innsikt og forståelse. Informantene snakker om fôr-tall med et slags alvor. De har full innsikt i hva som er konsekvensene om denne prosessen ikke er optimal. Hele drifta dreier seg rundt fôr prosessen. Om det blir stopp, såkalt «nedetid» er det krise. En informant på sjøen forteller om nedetid: «Prøver jo å drifte sånn at det økonomiske resultatet skal bli best mulig. Er det sånn at en

flåte streiker og du ikke kan fôret så jobber vi til vi har fått ho i gang igjen. Vi drar ikke hjem, og drar tilbake dagen etter. Det vi taper mest på, det er faktisk tapte fôringsdøgn»

5.1.2 Hva er rapportenes bidrag?

Rapportene gir innsikt i hvordan det går med drifta, de gir informasjon om fiskens helse og er et grunnlag for å analysere driften. Både med tanke på hva som har vært og hvordan man kan spå fremtiden. De viser resultater som bidrar til forståelse av hele bildet, når man sammenligner prosessene. Informasjon fra rapporten for avlusing kan gi et bilde på hvorfor der er stor dødelighet i etterkant av prosessen. Informasjon fra fôr-rapporten kan fortelle noe om hvorfor fisken ikke har vokst like mye som prognosen skulle tilsi. Prognosen i fôr rapporten forteller noe om det optimale bilde man kan strekke seg etter for å nå målet om «*en kilo fôr, en kilo fisk*». Likviditetsbudsjettet i regnskapsrapporten er med på å legge føringen for hvor man kan ha et økonomisk handlingsrom. Resultatet i rapportene forteller hva som ble utfallet av veien man valgte å gå. Alle disse faktorene bidrar til kontroll og styring. En informant på sjøen forklarer: Rapportene brukes «*på den måten at har de gjort det jævlig bra, så sitter guttene og er jævlig stolt*» i motsatt fall; «*hvis det har gått mindre bra, så sitter de og lurere på hva i all verden kan vi gjøre bedre? Og det er viktig å presentere for det for dem, sånn at de kan sette i gang og reflektere over hvorfor.*»

5.1.3 Ønske om mer regnskaps informasjon i alle ledd.

De som jobber ute på anlegget drar en direkte kobling i intervjurundene mellom motivasjon og informasjonen de føler mangler. Det pekes på at informasjon om hvordan bedriften går, og hvilke prosesser som fungerer. Hva som gjøres bra og ikke fult så bra. Informantene mener denne oppfatningen gjelder flere av de ansatte, men ikke alle. Ikke alle bryr seg like mye. Det refereres til at kanskje spesielt de yngste ansatte ikke har like stort ønske, eller reflekterer like mye rundt dette som de som er litt eldre. Dette er et interessant funn. Under idemyldringsprosesser med personer jeg har drøftet problemstillingen med, både på UiT og ellers i sosiale settinger, har det vært stilt spørsmål rundt og vært ett par ganske bastante påstander om dette. De som jobber ute på merdene hadde nok verken innsikt i hva nøkkeltall var, eller var spesielt opptatt av økonomiske begreper. Informantene ute på anleggene forteller noe annet. Ved spørsmål om de er fornøyd med informasjonen de får i forhold til nøkkeltall og økonomi svarer de, *det å kunne få innsikt i hvordan den enkelte lokalitet klarer seg, i forhold til de andre lokalitetene i bedriften er et ønske som ville vært av stor interesse. Å kunne måle, og se resultater appellerer til alle informantene ute på anleggene. Og under*

intervjuet formidles et stort engasjement angående dette. Informantene som har deltatt har mange tanker rundt både drift, og økonomien i driften. Det påpekes fra en informant at med større innsikt i tallmateriale, ville de kunne ha et mer fokusert forhold til forbruk. Potensiell sløsing kunne vært fjernet og de ville i større grad kunne bidra til en bedre økonomisk drift. Det forklares både med eksempler på hvor innsparinger kunne vært, og motivasjon for dette. Tolkningen av informantene er at de er genuint opptatt av hvordan det går med bedriften. De lurer på hva som genereres, og hva deres arbeid har bidratt til. Den manglende innsikt i økonomisk tallmateriale har også ført til noen kreative løsninger, som for eksempel å søke på google, eller finne regnskapsdata på proff. Andre peker på «korridor-snakk», og oppfatninger om hvilken økonomisk status bedriften har. Det vil være helt naturlig og menneskelig, at om man er nysgjerrig og lurer på noe så oppstår det samtaler om tema.

5.1.4 Ledelse og lederutvikling:

Det kommer frem av intervjuene at kommunikasjonsflyten i bedriften ikke har vært optimal. Et enkelt, men beskrivende sitat fra en informant; *«Det er jo en ting vi har tatt opp som er en problemstilling at det er litt for dårlig kommunikasjonsflyt da»*. Dette er tatt tak i av ledelsen i administrasjonen, og de har igangsatt program innen lederutvikling. De har hentet ekstern bistand på området, og er inne i en prosess i forhold til dette. Dette kommer frem hos alle informantene, og det er et positivt inntrykk og engasjement rundt tema. Informanten fra ledelsen sier:

«Jeg har i hvert fall veldig lyst til å formalisere i mye større grad. og sette noen sånn både målbare kvantitative mål, men også litt sånn visjonære, også måle seg underveis. Både for vår egen del, men også for medarbeidere og ansatte og som jobber hos oss. Også, ja der er jo liksom tall, og den type ting viktig å måle seg etter, det er jo produksjon, avsetning og verdiskapning. Det er jo viktige mål sånn sett, absolutt»

Lederutviklingsprogrammet har skapt engasjement hos de som har deltatt, de er entusiastiske rundt tema. Det påpekes at det har vært lærerik, og satt i gang tanker om hvordan de selv opptrer. Reflektering rundt egen person, og hvordan de imøtekommer de ansatte. De som ikke har deltatt, har også fått med seg hva som skjer og er spent på hva som kommer ut av det. I programmet har det vært fokus på strategi og mål. Informantene forteller at *«der har vi nok litt å gå på for det har vært som oss, som for mange, det produserer best til minst pris»* De har fått innsikt i at de har verken en fastsatt visjon, eller et mål som er formidlet i forhold til drifta. Men, dette er i

endring kan det virke som. Informanten forteller med iver over hva de har kommet frem til så langt i prosessen:

«flere i ledelsen begynner å se at vi må faktisk få litt bokstavene ned på papiret for hva, hva er det faktisk vi jobber mot? Altså, vi må få noen smarte mål. Vi er litt på det at det begynner på i toppen i selskapet at de begynner å jobbe med hva, hva skal vi måle oss selv på? Ikke minst det. Og hva er det liksom? Hva skal være kjennetegnet for oss? Det blir ja det er jo greit å ha noen konkrete mål. Det er ikke bare å produsere mest fisk, til best pris. Det det er noen steg imellom der og, som burde komme med.»

En annen informant forteller og med entusiasme om dette tiltaket. Informanten er imponert over kvaliteten på programmet, og føler det har bidratt til selvgransking med tanke på lederrollen:

«Det gikk litt på, i utgangspunktet på det her med informasjon og de ansatte følte seg litt for lite informert. Og så ble det tatt tak i med mellomledere og ledere. Og hvor vi setter oss i ring og, og lærte oss selv og. Hvordan vi var som leder, og hva vi kan. gjøre for å forbedre oss. Veldig givende egentlig.»

En informant opplever kommunikasjonsflyten som bedret. Kommunikasjonen går tjenestevei, men så stopper det opp av og til noen plasser. Informanten føler det er bedre forhold nå. Det går igjennom de rette kanalene, og oppleves som greit. Det er etablert flere kommunikasjonskanaler, blant annet har bedriften investert i «Infoskjerm». Dette er en flere skjermer som er plassert rundt omkring på i alle arenaer som er berørt av driften, slik at alle kan motta den samme informasjonen enkelt. Da jeg spør informanten fra ledelsen om dette, kommer det frem at det er god nytte i skjermen. Det kommer ikke lengre forespørsler om informasjon som er sendt ut, så den har fungert bra. Enda kunne den nok vært bedre driftet, da samme informasjon kan stå litt for lenge av gangen er en innrømmelse. Dette bekreftes av en annen informant som sier at det står det samme og «ruller og går» i flere uker. Men, fordelene med det er at de blir oppmerksomme med en gang det kommer noe nytt på skjermen.

5.2 Uforutsigbare dager

Uforutsigbarhet i forbindelse med planer for den daglige drifta kommer frem i intervjurunden både hos mellomledere og hos arbeidere på sjøen. Det beskrives som at planer legges på mandag, og det legges opp til at en struktur og plan skal følges. De ytre påvirkningene i form

av biologien, rokker ofte med drifta og de som jobber med denne næringa må være parat til å snu seg kjapt etter hva som oppstår underveis i produksjonsprosessen. Dette viser en mellomleder til i intervjurunden. Det er en situasjon som fort kan oppstå, og det reflekteres også over av arbeiderne på sjø. Hos mellomleder på kontor på land omtales det som en situasjon man må være beredt på, og klar til å ta på strak arm. Det forklares biologi som påvirker næringen må man være klar over og forberedt på. *«Næringen drifter i et annet miljø enn det vi lever i og er vant til å hankses med, og det er et område som vi kanskje har for lite kunnskap om.»* Det planlegges prosesser som kontrolleres og følges opp i all hovedsak, men det er ingen tvil om at ytre påvirkninger spiller en stor rolle for næringa. De må ha ressurser og kapasitet klar, og være så beredt som mulig for det som måtte komme.

Det kan virke som at lederen på land har et noe mer optimistisk syn på denne utfordringen, i forhold til de ansatte ute på sjø. Da tema kommer opp i intervju med de som jobber ute på anleggene, kan intervjuer legge merke til en mer utholdende måte å beskrivelse disse uoversiktlige endringene som kommer. Lokalitetsleder, som jobber ute på flåtene, og arbeidere til sjøs kommenterer også at man sjelden vet hvordan uka, eller dagen vil ende opp med å se ut. Det er vedkomne forberedt på, men påpeker at det kunne vært ønskelig med noe mer håndfaste planer i arbeidshverdagen. Det tolkes et snev av oppgitthet i samtalen om tema, men helhetsinntrykket av denne informanten preges av et stort positivt engasjement og eierskap til arbeidsplassen. Det påpekes at de ytre påvirkningene som man ikke kan gjøre noe med er arbeiderne ute på anleggene beredt til å ta tak i umiddelbart, men det kan oppleves som at endel planarbeid som gjøres kunne vært en strammere struktur på. En informant beskriver sin opplevelse: *«Vi er gode og brannslukke. Kanskje ikke like god å planlegge. Altså planene er jo der, men de, de blir aldri fulgt for å si det sånn».* Det legges merke til at informanten bruker ordet «vi». I den forstand er det ikke skylddeling hos informanten, men det informeres om hvordan prosessen oppleves. En annen informants påpeker at spørsmålet om planlegging i driften kommer til rett tid: *«nå spør du på rette tidspunkt for nå er alt av liksom, det som var planlagt for halvannen uke siden er totalt snudd på hodet i dag liksom, fordi at det, vi har hatt noen sånn uheldige hendelser»* Det vises til situasjoner som er oppstått i produksjonsprosessen. Videre sier informanten: *«Så, ting blir ikke sånn som planlagt. (...) Men, jeg har full forståelse for at det er vanskelig å planlegge, fordi at vi holder på med biologi, og vi holder på med fisk, og det er naturen som bestemmer. Det er utrolig vanskelig å planlegge det, men innimellom så skulle jeg ønske at man prøvde å holde seg litt mer til det man har planlagt.»* Det fremgår altså i alle ledd at denne næringen er veldig utsatt i sine planleggingsprosesser.

I forhold til kontroll og oversikt over egne produksjonsprosesser anleggene føler egentlig informantene delvis at de har grei kontroll: *«Så jeg føler jo at vi har grei kontroll, og kommunikasjon i forhold til produksjonen gjennom hele produksjonen da»*. De opplever at de har lært seg å lese merdebildet og treffer ganske nøyaktig på tall på størrelse på fisken når den sendes til slakt. Dette er jo viktig for å sende fisken til slakt i rett tid, så inntekten blir så bra som den kan være. Det er også produksjonsmøter på med lokalitet regelmessig. Som følge av korona-pandemien har disse møtene vært mer sporadiske. Sitat fra informanten: *«vi har jo produksjons møtet som i utgangspunktet skal være anna hvert mnd. Hvor vi liksom, lokalitets ledere og ledelsen da og øverste ledelse hvor vi går igjennom litt produksjonsdata data, og sånne ting. Hvordan ting går da»* På disse møtene kan også forprodusentene noen ganger være til stede.

5.3 Motivasjon og arbeidsmiljø

For å si noe om problemstillingen, må kartlegging av motivasjon og hva som oppleves motiverende komme på plass. Motivasjon og arbeidsmiljø kan ofte henge samme. Dette fremgår i intervju med informantene.

«Det er folk som brenner for faget, og som brenner for yrket. Er det de er interessert i og ønsker å lære mer.»

Jeg spør om informantene kan si noe om arbeidsmiljø og engasjement: *«Jeg trives veldig godt med å jobbe. Det å kunne samarbeide med andre for å skape et resultat det er, det synes jeg er veldig greit? Jeg dessverre en av de som alltid er engasjert i jobben i forhold til hva som kanskje er fornuftig?»* Informanten er godt fornøyd med arbeidsplassen, og arbeidsforholdene sine. Når det kommer til arbeidsmiljø er svaret: *«Vi var jo inne på det, det her med “vi” følelsen og ta vare på utstyr. Tenk at det er ditt utstyr ikke bedriften sitt utstyr. Akkurat den vinklingen der slit vi litt med å få folk til å ta inn over seg»* Informanten har et tydelig eierskap til bedriften selv, og setter dårlig pris på om medarbeiderne ikke behandler utstyret ordentlig. Med «vi» følelsen skal man tenke at det er vår bedrift og det er vårt utstyr er det som ligger bak utsagnet. Det at ikke alle behandler utstyret likt kan kanskje være fordi ikke alle har opparbeidet denne «vi» følelsen. Det er i det som signaliseres fra informanten.

Informanten mener at dette er noe som man må jobbe med, og fokusere på i bedriften. Det kommer forslag frem, at for å styrke eierforholdet til bedriften, så kunne det vært fint om det ble noen målinger av resultater. På denne måten kunne de se hva de skapte. *«Ja, men, jeg er ikke ute etter en differensiert belønning hvis du skjønner hva jeg mener. Som jeg sa til deg. Det kan være folk som gjør en kjempejobb, men allikevel ikke får det store resultater, men det kan være mange ytre faktorer som spiller inn.»* Informanten er her klar på at lønn og belønning er et system som kunne fungert. Ikke som

en individuell belønning, som skaper forskjeller, men like fullt en belønning. Informantene skryter av tilgjengeligheten til ledelsen i selskapet, og dette er med på å skape trivsel. Ledelsen er bare en telefonsamtale unna, og de stiller alltid opp om det skulle være noe. Er det behov så kommer de ut på merdekanten og jobber side om side med de ansatte. Dette er oppfattet som en spesiell nærhet, som informantene ikke tror alle bedrifter nyter godt av. Når det kommer til spørsmålet som er virkelig relatert til problemstillingen, tror du tall fra regnskapet kan påvirke motivasjonen, svarer informanten at det er nok noe som kan bidra til motivasjon, men reflekterer også over om det kan ha negative effekter. *«Ja, for det at «nå gjør selskapet det er bra, og nå gjør vi det bra» - Og om det kan få negativ virkning, hvis det går dårlig. Det vet jeg ikke. Nå er den perioden hvor vi sliter mest og fikk beskjed om at nå hadde vi investeringsstopp på. Vi måtte handle minst mulig, og det påvirker det og negativ»*

I forhold til forventninger om fremtiden er også informantene optimistisk. De ser frem til flere år i selskapet, og er spent på utviklingen i forhold til flere prosjekter som er på gang. Det er også en tanke om at bedriften fortsatt skal være lokal eid: *«håper jeg selvfølgelig at vi fortsatt er et lokalt eid selskap, - ja som har fortsatt å utvikle oss i positiv retning. Det blir veldig spennende. Det skjer mye for å si det sånn, i selskapet. Og det er gøy!»*

5.3.1 Oppsummering funn

Et viktig funn i forskningsprosessen er at de informantene som jobber ute på anleggene kommer med innrømmelse om at de gjerne skulle hatt mer innsikt i både økonomi og planlegging og struktur, men det følges fort opp med at de godtar også at det ikke er alt de skal ha tilgang og innsikt i. Dette anses som et særdeles viktig funn i oppgaven, i samspill med problemstilling og forskningsspørsmål. Kommunikasjon og informasjonsflyt i driftsleddene er til stede, men det er områder som informantene som jobber ute på sjøen helt klart etterspør og ønsker informasjon om. Det er også en bevisst oppfatning av administrasjon at de som jobber ute på anleggene er interessert i hva som skjer i planleggingen som foregår på land, og det økonomiske aspektet til driften. De er gjort oppmerksom på at ønske om innsikt er til stede og de kommenterer selv at dette er noe de ønsker å ta tak i og jobbe videre med. Spesielt er det ytret ønske fra flere om at de ønsker lokalitetsbasert oversikt. De vil se hva deres generasjon med fisk har bidratt med til bedriften. Et insentiv som nevnes her er eierskap til arbeidsplassen. Et annet viktig funn er at regnskapsrapporten oppleves litt voldsom. Når det kommer til arbeidsmiljø virker det som om dette er relativt bra. Det er ikke noen spesiell oppfatning verken at de er plaget med sykemeldinger, eller andre store interne konflikter. Derimot virker det som om de ansatte trives godt på jobb, og liker å samarbeide med hverandre. De har tanker om felles aktiviteter, og setter pris på å «serve» hverandre. Noe intern konkurranse mellom å være den lokaliteten som drifte best kommer frem, men ikke

fordi noen andre er dårlige. Motivasjon synes og å være til stede hos alle informantene. Det går igjen at de er motivert til å gå på jobb, og de trives i jobben sin.

6 Analyse

I forhold til definisjon av økonomistyring, sier Anthony (1965) «(...)managers assure that the resources are obtained(...)», altså «ledere sikrer at ressursene skaffes». Dette sikter seg inn på ledere og henviser alt ansvaret til dem. Medarbeideres rolle hensyntas ikke i definisjonen. Dette har ført til noe kritikk. Jeg stiller meg bak denne kritikken, og må si meg enig i at medarbeidere og ansatte så absolutt må inkluderes i teorier om hvordan man styrer økonomien i en bedrift. De er bedriftens viktigste ressurs. Uten de ansatte er det ikke en velfungerende bedrift. De ansatte må i aller høyeste grad hensyntas i bedriften. Den tidligere normative fremtoningen som ikke hensyntar de menneskelige ressursene oppfattes som utdatert. De kan ikke lengre anses som et fullstendig beskrivende bilde. De ansatte er ikke i nytenkende teori, ressurser ledelsen skal *bruke* for å maksimere nytten. De er en ressurs som de kan nytte godt av, under visse premisser. I dagens bedriftsøkonomiske teori ser vi at det menneskelige aspektet tar mer og mer plass, og denne teorien baserer seg på at deltakerne har begrenset innsikt, og kan ikke begrunne sine valg med bakgrunn i komplett innsikt. På bakgrunn av dette vil ikke de ansatte bare bytte jobb, om det dukker opp en jobb som er bedre betalt. De ansatte ønsker etter denne teorien at belønningen, møter deres ambisjonsnivå. Belønning kan være mange ting, men den må dekke individets ambisjonsnivå. Individet beskrives av atferdsteorien som individ som vil strebe etter å oppnå sitt ambisjonsnivå på bakgrunn av egne tanker og behov er de tilfreds. Det spørsmålet som jeg stiller i denne oppgaven baseres på hvilken innsikt medarbeiderne egentlig har, og hvordan de i forhold til denne innsikten gjør seg opp meninger som fører til valgene de gjør. I funnene som er gjort, kommer det frem at informantene ikke har full innsikt. Spesielt ikke når det kommer til innsikt i økonomiske tall. Det fremgår også at den innsikten de har, kanskje ikke når opp til deres ambisjonsnivå. Det vil være avhengig av hvor stor grad ønske om å få innsikt i økonomien faktisk er. Er den manglende innsiktens kraft sterk nok til å utfordre ambisjonsnivået til den enkelte? I intervjuene spør jeg en informant: «hva vet du om selskapets økonomiske situasjon? Her fremgår det liten innsikt. Informant svarer: «Det som jeg klarer å finne, når jeg googler på proff eller hva det måtte være». En annen svarer «Nei. For å si det rett ut så har vi omentrent null innsikt egentlig, altså. Jeg vet ingenting i utgangspunktet hvordan det går» Den eneste informanten som visste noe om de økonomiske tallene, var mellomlederen i administrasjonen som var i nær familie til topplederen.

Til tross for dette setter de bedriften høyt og sier at de trives på sin arbeidsplass. I spørsmålet om: «Hva motiverer deg til å stå opp og gå på jobb» svarer en av informantene «Det er faktisk kollegaene mine som gjør en fantastisk god jobb. Og vite det at du kan sitte og serve dem, og at de kan gjøre en enda bedre jobb.» Dette vitner om en sterke indre motivasjon, som teoriene hevder bidrar til et godt arbeidsmiljø. Videre fortelles det: «Ja også det at, sånn som jeg føler det i alle fall fra min posisjon at vi har en grei kommunikasjon og det å klare å spille hverandre god. Og da kan du få hvilken som helst leder i selskapet, til å stå på merdkanten. Det er kanskje ikke gitt overalt». En annen informant snakker også varmt om jobben sin, og sitt engasjement: «Jeg trives veldig godt med å jobbe. Det å kunne samarbeide med andre for å skape et resultat det er, det synes jeg er veldig greit. Jeg dessverre en av de som alltid er engasjert i jobben i forhold til hva som kanskje er fornuftig». Det kan virke som om disse ansatte faktisk er på topp av sitt ambisjonsnivå. Om dette er tilfelle, er søken etter innsikt i de økonomiske tallene ikke sterkt nok til å ødelegge forholdet til bedriften. Hvis det at de mangler denne innsikten påvirker ambisjonsnivået, kan det utfordre deres ønske om å bli værende i bedriften. Etter hva teorien påstår. Selv tenker jeg at man kan ha ett ønske om innsikt, og man kan ha ambisjoner, men det at ikke alle ambisjonene er oppfylt til enhver tid betyr ikke at man forlater. Vi er alle mennesker drevet av forskjellig indre motivasjon, og denne teorien vil jeg i stor grad stille meg bak.

6.1 Innsikt i tall

Oppfattelsen av viktige tall innen oppdrett var lik i dette oppdrettsselskapet og det som ble intervjuet i arbeidskravet henvist til i metodedelene. De viktigste nøkkeltallene og suksessfaktorene stemte. Fokus på fiskehelse med tanke på sykdom, dødelighet, og fôr-priser utmerker seg. Dette kommer frem i samtlige intervju (se tabell 3 – viktige nøkkeltall). Nøkkeltall med tanke på produksjon har informantene stor innsikt i, da det er de som registrerer disse og i stor grad og produserer rapportene. Når det kommer til innsikt i de økonomiske tallene, er dette en helt annen sak. Innsikt i økonomien er faktisk i liten grad til stede i det hele tatt. De ansatte som har deltatt i intervjuene svarer alle (foruten om en) at de ikke har innsikt i økonomiske tall, men at dette er noe de savner. Det var to informanter som i intervjurunden nevnte produksjonskostnader. Den ene har innblikk i dette og sitter i administrasjonen. Den andre jobber ute på sjøen. Informanten på sjøen hadde ikke tro på at det var noen økonomiske målsettinger i bedriften. Dette er ikke noe bedriften har påstått å ha heller. Informanten sier: «jeg tror ikke det er noen målsettinger, så vidt jeg vet. På prod-kost og slike ting» Dette kan til en viss grad bekreftes av mellomlederen fra administrasjonen, da det

umiddelbare svaret på spørsmålet om økonomisk målsetting er nei. Når han får tenkt seg litt om kommer et annet svar:

«vi har vel kanskje et ønske om å komme ned midt på 30- tallet i forhold til prodkost. Uten at, vi har ikke spesifisert det sånn, men rundt -30, noen og -30. Og ha en dødelighet på under 5%. Ønsker å sette ut større smolt. Også, lakseprisen er det de er, så de får vi ikke gjort så mye med. 30 kr er kanskje autoptisk. Alle prisene er jo skutt i været, så det er jo ikke sikkert 30 er realistisk.»

Dette viser en tanke mellomleder har om hvilke mål bedriften vil nå. Denne informanten kan styre sine avgjørelser med bakgrunn av innsikt i regnskapstall. Det nevnes at målet kan være autoptisk, men det er et målbart mål. Det er noe å strekke seg etter, som de andre ansatte savner. Denne mellomlederen som sitter i ledelsen, ønsker en mer strukturert drift i fremtiden. Det er mål om å opprette både visjoner og kvantitative mål. Det vil være særdeles spennende om de ansatte fikk ta del i noen av disse målene. Hvordan ville det påvirket deres motivasjon? Ville det påvirket den ytre, eller den indre? Eller ville den påvirket i det hele tatt? Kanskje den ikke ble brukt av de fleste ansatte. De seks som er i intervjuet er ikke nødvendigvis representativ for alle. En ting er sikkert, en rapport som er uforståelig, og ikke brukes er heller ikke verdt å produsere. Da kan den forårsake mer ulykke enn lykke.

6.2 Regnskapsrapportens innhold og brukere

Informanten har innsikt i økonomien til selskapet, og deltar på møter sammen med regnskapsfører som produserer en månedlig regnskapsrapport til bedriften. Informanten opplever denne rapporten som litt voldsom. Her i likhet med forskergruppen til Mellemsvik (1996) kan det virke som at rapporten ikke er nok brukervennlig. Kanskje må brukerne av rapporten signalisere dette klart og tydelig, og si «*Dette vil jeg ha*». På denne måten kan kanskje rapporten bli mere brukervennlig, og mindre skremmende i beskrivelsen. Det vil kunne oppleves som positivt både for regnskapsfører, som lykkes med å gi den informasjonen som de brukeren forstår seg på, og ikke minst for brukeren som kanskje ikke lenger vil føle at de må sette av så voldsomt mye tid for å forstå den. Kan oppsettet til Mellemsvik (1996) være malen? En presentasjon først av status, i stor grad verbal (denne må være utformet fra ønsket til brukeren), med noen illustrerende analyser og fremstillinger som kan falle godt for øye. I et appendiks kan alle tallene ligge. Denne trenger ikke å være synlig for alle. Kan denne også utformes på en slik måte at flere internt i bedriften kan få innsikt og den øker sin nytteverdi? Den trenger kanskje bære å inneholde noen statustall som er spesielt interessante for alle ledd.

Det har etter hva jeg har forstått, ikke vært dialoger om spesifikt hvilke regnskapstall de ansatte ønsker innsikt i. De har selv uttrykt at de vil kunne se resultater av egen innsats. Et annet spørsmålet som må stilles er jo selvfølgelig; *Hvor mye er eierne interessert i å dele, og til hvilket formål?* Til forskjell fra Mellemviks interessegruppe, som var politikere som skulle styre økonomien, -er ikke styringsnivået i alle ledd i denne bedriften tilknyttet direkte økonomiske avgjørelser. Det nevnes i samtlige intervju at de ønsker å ha mål å strekke seg etter, for å kunne bidra til effektivisering av drifta. Målsettingsteorien hevder at *en klar målsetting vil ofte forbedre ytelsen.* (Kaufmann & Kaufmann, 2014) De fleste argumenterer med et genuint ønske om å bidra til en best mulig drift. Noen med ønske om å oppnå en bonus i form av en felles aktivitet for teamet på lokaliteten, og kommer med et eksempel: *«hvis dere spare inn 10% på kostnader i år, så kan det gå til å lage grilling, eller Sånt. Men det er klart at sånne ting kan man ikke gjøre fordi man vet ikke om og tallene altså».* Andre vil rett og slett vite status, og kunne dele den med sine medarbeidere og skape eierskap til bedriften. Intensjonen sies å være tydeliggjøring i form av hva sløsing med ressurser (i form av utstyr som behandles dårlig) koster lokaliteten. Også tanken om å skape stolthet bak gode resultater står sterkt. Det virker som om det er mye stolthet blant flere i form av den jobben de gjør i dag. Det de ønsker er bevis som gjør at de kan begrunne stoltheten og «banke seg på brystet» og si at de presterer bra. Målsettingsteorien setter søkelyset på målets betydning. Da må målet være definert.

Et annet perspektiv er om de ansatte fikk innsikt i regnskapstall basert på hver enkelt lokalitet. Om de ser at lokaliteten drifter bra, og de har fått et strålende resultat. Vil dette kunne føre til at de ansatte ønsket «mer igjen for jobben» enn bare indre motivasjon og ønske om innsikt? Kan innsikt i resultat være bra nok i seg selv? Og på den andre siden, om resultatet ikke ble som ønsket, og faktisk mye dårligere enn de ansatte selv hadde trodd. Hvilken påvirkning kunne dette ha på motivasjonen? Problemstillingen søker etter svar på om innsikt i de økonomiske tallene kan være en faktor for økt motivasjon. De ansatte sier ja, fordi de ønsker den informasjonen å jobbe etter. Men, er de forberedt på sin egen reaksjon om de ikke skulle nå målsettingen? Motivasjonsteorien tilsier at de indre motivasjonsfaktorene er de største bidragsyterne for en effektiv og bra organisasjon. For mye fokus på de ytre kan bidra til å dempe eller ødelegge for motivasjon og samhold. På bakgrunn av dette bør det i likhet med Mellemviks forskerprosjekt settes ned en gruppe som kan utarbeide hva en slik innsikt og rapport skal inneholde. Hva vil være givende å ha innsikt i, og hva skal rapporten bidra til? Om det skal være snakk om økonomisk belønning som kan gå på bekostning av utvikling andre plasser i selskapet, eller kan det være belønning og motivasjon nok å bli kåret til

generasjonens best driftede lokalitet? Det fremgår av motivasjonsteorien at det er mange måter å belønne god innsats på. Det trenger overhodet ikke å være styrt av økonomiske insentiver. For de ansatte i bedriften er det kanskje vel så viktig å oppleve innsikt, å ha noe å strekke seg etter eller noe å bli stolt av. Dette fremgår av empirien som en av årsakene til ønsket om innsikt. Da bør man kanskje ha tillitt til de ansatte om at det er det som er motivet?

6.3 Hvordan brukes informasjon

I Mellemviks (1996) forskning vises det til Machintosh (1985) definisjon på bedriftsøkonomi. Machintosh hevder at individuelle forskjeller påvirker måten ledere samler, prosesserer og utnytter informasjon i beslutningssammenheng Denne påstanden vil jeg utfordre til å passe, ikke bare til ledere, men et hvert individ som får tilgang til informasjon i bedriften. Tilgang til informasjon påvirker det kognitive hos mennesker, mens mangel på informasjon generere ingen ting? Hvis informasjon ikke er tilstede, hvordan kan man da prosessere og utnytte den til et fornuftig formål, for eksempel ved samarbeid internt i en bedrift for felles måloppnåelse. Dette som grunnlag fordrer jo at de ansatte som skal påvirkes av informasjonen og at de faktisk er interessert i å motta den. Å utarbeide tilpassede rapporter, og dele informasjon om ansatte ikke interesserer seg for den er meningsløst. Igjen er vi tilbake til det kognitive om hva som påvirker det enkelte individ, og om normering av regnskap i form av informasjonsdeling for å gi ansatte innsikt er en fornuftig bruk av ressurser og regnskapsrapporter. I og med at hvert menneske er forskjellig og har forskjellige behov og ønsker, kan en norm om hvordan regnskapet kan brukes i forbindelse med å informere og motivere ansatte aldri treffe alle. Men for å skape en norm, er det kanskje tilstrekkelig at det oppfattes likt av nok mange? Vil en inarbeidet norm kunne påvirke også de som ikke hadde interesse for informasjonen, til å utvikle en underbevisst forståelse som følge av informasjonsdeling. Og dermed i form av ytre påvirkning oppnå en forståelse av bedriftens økonomi, og hensyn som må tas i forbindelse med måloppnåelse eller effektiv drift for best mulig resultat. Med effektiv mener jeg at det er mindre sløsing ved bruk av ressurser. Kan det tenkes at en ansatt med innsikt i relevant regnskapsinformasjon, utvikler et større eierskap til bedriften og vil kunne motiveres til å bidra til en mer effektiv drift med større fokus på mål og resultater? Jeg heller mot ja. Om primissen er utarbeidet godt i forkant, og innsikten er med bakgrunn i de «rette» motivasjonsfaktorene (les: indre)

6.4 Styrings sirkelens brudd

I et bedriftsøkonomisk perspektiv kommer det frem av Simons (1995) sin definisjon at ved hjelp av informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer styrer man en bedrift best mulig. Dette er noe empirien viser til kan være tidels mangelfullt i bedriften *for noen*. Ikke på selve rutinene i produksjonen, men på den innsikten i økonomien de ansatte viser til. De vet ikke hvilke økonomiske målsettinger selskapet har, og på den måten opplever de selv noen mangler på informasjon. Når det kommer til å beskrive den relevante aktiviteten har de ansatte god kontroll på hva som er relevant aktivitet. De er opptatt av de riktige aktivitetene i form av hvilke risikofaktorer produksjonsprosessen står ovenfor. Hvis man da ser på den ideelle styrings sirkel (Anthony og Young, 2003), er det deler som mangler. De har gode prosesser i form av å måle driftens produksjon, men de sliter med planleggingsprosessene og det å definere strategien. Visjoner og mål for bedriften er ikke satt, og dette er med på å påvirke de ansatte. De føler ikke nødvendigvis at de vet hva de jobber mot. Det fremgår også at de ansatte under toppledelsen ikke forholder seg i spesiell grad til budsjetter. Dette er sentrale områder for å oppfylle styrings sirkelen og skaper brudd i den. De ansatte deltar på evalueringsprosesser, men innsikten i strategien mangler. Om man ikke fyller ut alle elementene kan ikke den ideelle driften av organisasjonen fungere optimalt hevder Anthony og Young (2003). Dette føles nesten som om denne bedriften har motbevist? Den er jo i aller høyeste grad operativ og har driftet godt i mange år. Men, det at det nå, i lys av stor økning i antall ansatte oppstår behov for mål og visjoner underbygger påstanden. Kanskje styrings sirkelen er best egnet i litt større forhold. Som nå bedriften har utviklet seg til. Det fremgår og av teorien at det er spesielt viktig at lederne bruker informasjonen aktivt, og benytter det som en ressurs i form av korrigerende og ny planlegging. Bedriftene i endring og har tatt klagen fra sine ansatte på alvor, og investert i lederutviklingsprogram. På denne måten har de også investert i de menneskelige ressursene og fremtiden. Det fremgår forøvrig flere plasser i oppgaven, at dette er noe bedriften gjør ofte.

6.5 Agent-prinsipal forhold

I prinsipal-agentteorien kommer det frem at det er forhold mellom ledere og medarbeidere typisk styres av at prinsipalen har en oppgave, som agentens rolle er å utføre tilfredsstillende. I denne bedriften er det mange ledd av prinsipal-agent forhold som gjorde teorien interessant. Hvordan fungerer dette i praksis, da toppleder ikke er ute i arbeidshverdagen til de ansatte. Med bakgrunn i empirien på området virker det ikke som om forholdene mellom prinsipal-agent, altså leder-medarbeider er spesielt utfordrende. Det som kommer frem av oppgaven er i

stor grad samspill og godt arbeidsmiljø mellom medarbeidere. Dette kan være noe av årsaken til at denne bedriften er vellykket. Det oppstår ikke nevneverdige problemer på området, og teorien om at «den som er best tilpasset overlever» kan da virke til å være gjeldende i denne bedriften. I prinsippal-agent teorien må prinsippal og agent ha tilgang til samme informasjon for å unngå misforståelser. Dette kan potensielt sett være en liten utfordring mellom enkelte prinsippal-agent forhold i bedriften. I de forhold hvor prinsippalen sitter i toppledelsen i bedriften, og agenten er mellomleder har de ikke samme innsikt. Kan da en mellomleder styre i den retningen toppledelsen ønsker? Om mellomlederen mangler informasjon om hvilke målsettinger toppledelsen har, vil det være umulig for mellomlederen å innfri på dette området. Kan det være at noe av frustrasjonen rundt kommunikasjon kan være forankret i dette? Det fremgår ikke spesielt av empirien at det er der kommunikasjonssvikten ligger, men det er et tydelig ønske fra mellomledere og øvrige ansatte at de ønsker innsikt på det økonomiske området.

I boka bedriftsøkonomiske atferdsteorier (Fallan & Pettersen , 2016) kommer det frem at i et entreprenørforetak vil det være lederen som styrer bruk av ressurser, og er også derfor restkravshaver. Det legges til grunn en konklusjon som tilsier at den eneste som vil tape på et såkalt ekstravagant forbruk er lederen selv, og dette vil derfor ikke være en situasjon han/hun setter seg i. Lederen vil fungerer som overvåker og vokte over bruk av ressurser, og; «*I et entreprenørforetak er det eier som leder virksomheten, det oppstår derfor ikke noen motsetning mot eierinteresse og styring av virksomhet*» (Fallan & Pettersen , 2016). Ingen entreprenør vil vel gjøre sitt eget overskudd mindre, bevisst. Men, en entreprenør som sitter på topp og styrer en virksomhet har ikke bare alle muligheter, men også alt ansvar. Det kommer frem av teorien at ledere, i situasjoner hvor det velges fastlønn sitter med all risikoen selv. Det kan være at lederen vil ivareta de ansatte, og ikke utsette dem for et jag etter økonomiske resultater. I situasjoner hvor det velges lønn etter økt innsats, altså bonuslønn, er risikoen fordelt mellom den ansatte og lederen. Begge har noe å tape på å ikke nå målet som er satt. Etter enkelte teorier å ville dette være en klar fordel for bedriften. Flere av informantene nevner dette med bonus etter innsats og belønning. Noen som en lokalitetsavhengig innsats, hvor måloppnåelse i fellesskap på hver lokalitet belønnes. Noen konkretiserer ikke i hvilken måte de ønsker bonusen, men er tydelig på at det ville vært motiverende å jobbe mot en målsetting, og yte ekstra. Det kommer også frem fra informantene at de vil ha bedre tankegang rundt fokus på inntjening. Noen mener også at det vil skape en trend om holdningsendring i forhold til sløsing av ressurser, både bevisst og

ubevist. Kan det være at man i en slik stilling hvor man har bygget opp en bedrift og har vært vant til å ta alle avgjørelser og risiko selv, ikke tar seg tid til å tenke på hvilke muligheter man har i forhold til å gi innsikt i økonomien? Leder sitter med all informasjon, og har den innarbeidet i nervesystemet sitt. Det er en bedrift som har vokst fort, og ansvarssituasjonen hos topplederen som eier bedriften har vokst i takt. Det er noe annet å ta risiko i en oppstartsfase med seg selv som faktor, enn å gjøre det med mange ansatte som lever av lønna de får fra bedriften.

6.6 Mål

I Kaufmann og Kaufmann (2014) sin bok med tittelen psykologi i organisasjoner og ledelse er det dratt et eksempel på hva man kan tenke om målsettingsteori. Jeg kunne kjenne meg godt igjen i tankegangen bak, og eksemplifiserer: «gjør så godt du kan, mer kan ikke forventes». Dette oppleves som et vagt mål. Forskning på området sier at formaninger som dette kan være for lite informativ, i forhold til hva som faktisk forventes. Her må jeg si meg enig. Gjør så godt du kan, er vagt. Er det det som signaliseres til de ansatte, som gjør at de har et behov for å se et annet mål? De ansatte vet at bedriften ønsker et best mulig resultat, men de vet ikke hva tallene de selv bidrar til er. De ønsker kanskje å virkelig gjøre så godt de kan, med et tydelig mål foran seg. Teorien tilsier også at spesifikke mål, motiverer ytelse mer enn generelle mål. Tilbakemelding bidrar til økt ytelse i motsetning til ingen tilbakemelding. Mangel på tilbakemelding kan ha dårlig effekt på motivasjonen. Et viktig prinsipp i teorien er den *subjektive mestringsevnen*. Den handler om hvordan individet har tro på egne evner til måloppnåelse. Dette er en faktor som kan være viktig på vektskålen i vurdering om innsikt for å skape mer motiverte ansatte. Målsetting kan fungere utmerket for de med høy subjektiv mestringsevne, de håndterer også negative tilbakemeldinger bra. Men, ansatte med lav subjektiv mestringsevne tåler dårligere disse tilbakemeldingene. De kan reagere defensivt. Om innblikk i resultater og målsetting kan motivere disse, er spekulativt. På den annen side har de ansatte innsikt i produksjonen til det fulle, uten at det ser ut til at de har gitt opp tiltros for voldsomme ødeleggelser som de så helt tydelig her. I produksjonen har de tydelige og klare målsettinger, og de ansatte er fortsatt i bedriften. I iallfall disse informantene. Hva som er gjeldende for de andre ansatte vet jeg ikke, men det kan jo være en målestokk å gå etter. Hvorfor skulle de ansatte bli mer satt ut, eller

6.7 Motivasjon

Om bakgrunnen til ønske om innsikt handler om oppbygging av indre drivkraft, kan dette være verdt å vurdere. Om drivkraften begrunnes med ønske om innsikt for å kunne være stolt, eller for å kunne bidra mer på bakgrunn av engasjement, glede og lyst, - er dette en motivator som vil berøre den indre motivasjonen. Det vitenskapsteorien i oppgaven har vist til, er at å fremme indre motivasjon er den mest effektive måten å bidra til motiverte ansatte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019) Mens, for mye fokus på den ytre, kan ødelegge for den indre motivasjonen. Altså gleden og lysten som følge av trivsel med selve arbeidsoppgaven. Da vil fokus på en belønning, utenom stolthet i arbeidet være gulroten. På denne måten kan gleden over jobb, og det gode arbeidsmiljøet ødelegges? Motiverte ansatte gir mange fordeler. De bidrar til effektiviteten i bedriften, og i menneskelige relasjoner som skaper et bedre arbeidsmiljø. En motivert ansatt er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) også en investering i et varig konkurransefortrinn. Det er derfor uten tvil viktig å bygge opp under motivasjonen til de ansatte. Det fremgår også av artikkelen til Olafsen (2018, s. 54-61). Å lytte til de ansatte, og la de bli motivert av selvbestemmelse. Selvbestemmelsesteorien utfordrer «gulrot-pisk» metoden, men er tilhenger av å la de ansatte oppleve sterk grad av autonomi i arbeidssammenheng. Dette vil bidra til motivasjon. På den andre siden, virker det ikke som om de ansatte sliter med motivasjon. Og de har i arbeidshverdagen sin i dag, stor grad av autonomi i arbeidsforholdet. I alle fall i en viss grad, når det kommer til hvordan de vil forme dagen sin. Ledelsen er ikke ute sammen med dem og overvåker hva de gjør og hvor de går. Det utøves liten grad av kontroll. Alle mine informanter forteller at de trives på jobb, og er motivert av å jobbe sammen med medarbeiderne sine. De opplever også at ledelsen er svært tilgjengelig. Det er nevnt i empirien mange gode, motivatorer som gjør at de ansatte er i casebedriften. De føler seg som en ressurs, og de er en ressurs.

6.8 En mulighet

Med bakgrunn i Mellemviks prosjekt, som førte til innsikt, holdningsendring og forståelse for regnskapet er en tanke som treffer meg: Kunne det dannes en liten «forskergruppe», eller en prosjektgruppe som har som mål å samle informasjon fra ledere og røktene i selskapet i forhold til hva de er mest interessert i å vite, og hvorfor. Hva er målet med denne innsikten? For det er jo ingen tvil (med bakgrunn i caset og disse informantene) om at ønsket går igjen i alle ledd under toppledelsen. Det bør i alle fall etter hva jeg har fått innsikt i, vurderes hvordan dette behovet kan imøtekommes. Dette kan jo enkelt komme opp i en medarbeidersamtale for eksempel. Om man etter vurdering ikke ønsker å gjennomføre

informasjonsdelingen, kan man jo risikere å oppleve skuffelse hos de som ønsket det, men ikke ble hørt. Men, om man på ingen måte imøtekommer dem, blir de kanskje skuffet likevel? Med en åpen og god kommunikasjon, hvor de imøtekommer ønsket ved å vurdere etterspørselen vil kanskje de ansatte og ledelsen i samarbeid bli enig om hva som er best for bedriften. Det med utgangspunkt i at alle vil bedriftens beste som et grunnprinsipp. Tillitten bør jo gå begge veier, så det er kanskje ikke så dumt å vurdere dette ønsket? Om det kan dannes en norm ved bruken av internregnskapet som er tilpasset. Slik at rapporten som legges til grunn kun inneholder den nødvendige informasjonen som kan bygge stolthet hos de ansatte. Stolthet og innsikt i hva de bruker 50% av sin våkne tid til å bidra til? Det kunne vært meget interessant å se, om driften ut fra innsikt i regnskapet faktisk kunne effektiviseres på bakgrunn av enda mer motiverte ansatte.

7 Avslutning / konklusjon

Problemstillingen oppgaven skulle svare på var: *Hvordan brukes tall fra regnskapet og rapporter fra driften for å skape motivasjon internt i en bedrift?*

Rapportene fra driften var absolutt til stede og har gitt de ansatte god innsikt. De ansatte er med å frembringe disse rapportene. De vet alt om produksjonsstatusen til bedriften, og de er fornøyde med denne innsikten. De har full kontroll i driften og vet hva som er viktig og ikke viktig i produksjonsprosessen. De opplever rapporter i produksjonssammenheng som nyttige redskaper som de kan evaluere sin innsats ut fra. De passer på, og oppfattes som motivert på bakgrunn av disse. Når driften går bra vet de at de har gjort en god jobb, når det går dårligere lurer de på hva det kan være, evaluerer og jobber mot nytt mål. Å streber etter å unngå de feilene. En god del av motivasjonen de ansatte har i dag (og de virker alle godt motivert) er arbeidsmiljø. De skryter av sine kolleger, og forteller at de trives på jobb. De er også veldig fornøyd med ledelsen, og opplever dem som veldig tilgjengelig. Så selve arbeidet med produksjonen, og folkene som de jobber med er positivt og bidrar til motiverte medarbeidere. De har hatt noen utfordringer i form av sykdom på anlegg som gjør at bedriften har vært inne i noen harde år. Til tross for dette opplever de ansatte arbeidsplassen sin som trygg. De jobber egentlig ikke bare for denne bedriften, men kan ved arbeidsledighet omplasseres rundt i konsernets bedrifter. Dette fremgår av oppgaven som noe de gjør for å ivareta de ansatte, da de er deres viktigste ressurs. Det er ikke lett å finne gode ansatte. Bedriften tar ansvar for sine. Denne oppgaven konkluderer med at den indre motivasjonen, i likhet med endel teorier i oppgaven er den viktigste formen for motivasjon.

Den andre delen problemstillingen som oppgaven skulle forsøke å svare på, var «*hvordan brukes tall fra regnskapet (...) for å skape motivasjon internt i en bedrift*» - svaret er; det brukes ikke. Informanten i oppgaven har alle svart at de mangler denne innsikten. De sier også at de savner den. De føler de at det er noe de helst skulle hatt. De svarer ikke «*nei, det vet vi ikke noe om, å det har vi ingenting med. Vi er her for kun for fiskehelse*» Så svaret på spørsmålet er enkelt; nei, det brukes ikke. Begrunnelsen og forklaringen er mer utfordrende. Hvorfor har ikke de ansatte noe innsikt i økonomien? Er det et bevisst valg? Tema har i iallfall stor betydning for de ansatte.

Hva belønningen skal være, og om det i det hele tatt må være en belønning utover ordinær lønn kan ikke oppgaven svare på. Hvilket mål som eventuelt skal ligge til grunn er ikke denne oppgaven i stand til å svare på, men jeg tenker den har bidratt til å belyse situasjonen i forhold til ønske om mer innsikt. Belønningen bør i iallfall være preget av indre motivasjon. Og det må være drivkraften bak ønsket om innsikt. Alle de ansatte mener selv at de vil bli motivert av denne innsikten. Det er alltid en risiko ved et veivalg, og kan innsikt skape uønskede endringer. Kan for eksempel i dårlige tider, dette føre til redsel for å miste arbeidsplassen, redusere innsatsen og igangsette søken etter annen jobb? – eller vil det kunne være en ressurs for bedriften at de ansatte står i ryggen deres, beredt til å ta opp kampen og spare der de ser det trengs? – med bakgrunn av eierskap og stolthet til bedriften. Det som jeg må konkludere med på dette området er at rappoertene brukes ikke her. Men, det er en etterspørsel om det. Hvis man antar, og legger til grunn at individet er fornuftig og evner og tenke nesten fult ut rasjonelt, at de i allefall selv har innsikt i egne ambisjoner, er det da fornuftig å overse dette ønsket om innsikt? Hvorfor skulle regnskapsinformasjon sette de ansatte mer ut av spill enn driftsrapporter? Det er to sider av samme sak. De ansatte og bedriften er begge avhengig av en god produksjon med gode resultater for å ha en jobb å gå til. Med mulighet til å bruke sine egne ressurser til å påvirke dette resultatet på en best mulig måte. Kan alt dette er avhengig av konkret og korrekt informasjon. At kommunikasjonen om tallene ligger til grunn ved deling, så det ikke er mulighet for misforståelse. Med innsikt kan man kanskje unngå «korridorssnak», og det at de ansatte søker informasjon om bedriftens økonomi andre steder hvor de ikke får en korrekt forklaring bak tallene.

Referanseliste

- Alchian , A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations*. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin. .
- ASC. (u.d.). *ASC and GLOBALG.A.P combined audit checklists available*. Hentet fra ASC-AQUA.ORG: <https://www.asc-aqua.org/news/latest-news/asc-and-globalg-a-p-combined-audit-checklists-available/>
- Ayiro, L. P. (2012). *A functional approach to educational research methodes and statistics. : qualitative, quantitative, and mixed methodes approaches*. Lewvison, N.Y.: Edwin Mellen Press.
- Baksaas, K., & Stenheim, T. (2020). *Regnskapsteori (Vol. 2)*. Oslo, Norge: Cappelen Damm Akademiske.
- Barentswatch*. (u.d.). Hentet fra Barentswatch: <https://www.barentswatch.no/fiskehelse/2022/21>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Buisness research methods (Vol. 5)*. United Kingdom: Oxford university press.
- Berge, A. (2016, September 12). *Dette er Norges 20 største oppdrettselskaper*. Hentet fra iLaks.no: <https://ilaks.no/dette-er-norges-20-storste-oppdrettselskaper>
- Berge, A. (2022, Mars 2). *Hvete er den viktigste dietten til Mowi-laksen. Nå er prisen den høyeste på 14 år*. Hentet fra iLaks.no: <https://ilaks.no/hvete-er-den-viktigste-delen-av-dietten-til-mowi-laksen-na-er-prisen-den-hoyeste-pa-14-ar/>
- Bokføringsloven. (2004, Januar 1). *Lovdata*. Hentet fra Lov om bokføring: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-11-19-73>

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership* (Vol. 6). (M. Skaug, & K. M. Thorbjørnsen, Red.) John Wiley & Sons, Inc.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Deci, E. L., & Ryan, M. L. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: NY: Plemmer.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2013). *Economic Approaches to Organizations* (Vol. 5). Harlow, UK: Pearson.
- Fallan, L., & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomisk atferdsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fama, E. S., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and economics*(26), 327-350.
- Farbrot, A. (2013, Mai 10.). *Kunsten å gi merarbeidere makt*. Hentet fra Forskning.no: forskning.no/partner-arbeid-handelshoyskolen-bi/kunsten-a-gi-medarbeidere-makt/634378
- Fisk.no. (u.d.). *Fisk.no*. Hentet fra Sjømatselskaper på børs: <http://www.fisk.no/bors/sjomatselskaper-pa-bors>
- Fiskeridirektoratet. (2021, Oktober 21). *Akvakulturstatistikk: matfiskproduksjon av laks, regnbueørret og ørret*. Hentet April 2022 fra Akvakulturstatistikk for matfiskproduksjon (sjøvannsproduksjon) av laks, regnbueørret og ørret. Antall i drift 1994-2020: <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Tall-og-analyse/Akvakulturstatistikk-tidsserier/Laks-regnbueoerret-og-oerret/Matfiskproduksjon>
- Fiskeridirektoratet. (2021, November 11). *Fiskeridirektoratet/ Akvakultur/ Nyheter/ Redusert lønnsomhet og økte kostnader for produsentene av laks og regnbueørret i 2020*. Hentet fra Fiskeridir.no: <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Nyheter/2021/reduisert-lonnsomhet-og-okte-kostnader-for-produsentene-av-laks-og-regnbueoerret-i-2020>

- Folette, M. P. (1918). *The new state: Group organization and the solution of popular government*. London: Longmans.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *European Journal of Organizational Behavior*, 26(4), ss. 331-362.
- Helstrup, T. (2005). *Personlig kognisjon: Kan vi kontrollere våre tanker og handlinger?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Helstrup, T., & Kaufmann, G. (2000). *Kognitiv psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoff, K. G. (2010). *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjonen fungerer* (Vol. 5). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2003). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, O. (2021, Oktober 15). *Nofima*. (T. Nyrud, Redaktør) Hentet fra Tre av fire oppdrettselskaper er familieeide: <https://nofima.no/resultater/tre-av-fire-oppdrettsselskaper-er-familieeide/>
- Johnsen, Å. (2017, Mai 22). *Idunn*. Hentet Mai 2022 fra Praktisk økonomi & finans: Nye styringsverktøy og modeller - redskap eller legitimering?: <https://www-idunn-no.mime.uit.no/doi/full/10.18261/issn.1504-2871-2017-01-03>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2014). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Lolly. (2022). *Finanssenteret*. Hentet fra Hva er verktøy?: finanssenteret.as/hva-er-verktoy-definisjon-av-verktoy-tooling-betydning/

- Macintosh, N. B. (1985). *The sosail software of accounting and information systems*. Somerset, New Jersey, U.S.A: Wiley.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mattilsynet. (u.d.). *Mattilsynet*. Hentet fra ILA - krav i kontrollområder: ila.mattilsynet.no
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- Mellemvik, F., Olson, O., Høgheim, S., Monsen, N., & Olsen, R. E. (1996). *Regnskap i forandring. Utvikling, spredning og bruk av kommuneregnskap*. (F. Mellemvik, & O. Olson, Red.) Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Misund, B. (2021, Februar 18). *Store norske leksikon*. Hentet Mars 2022 fra Store norske leksikon / Teknologi og industri / Fiskeri og havbruk / Havbruk: snl.no/fiskeoppdrett
- Nedrejord, R. (2021, Mars 10). *Intrafish*. Hentet fra Fortsatt høy dødelighet i Norsk oppdrett: <https://www.intrafish.no/nyheter/fortsatt-hoy-dodelighet-i-norsk-oppdrett-52-1-millioner-laks-dode-i-merdene-i-fjor/2-1-976988>
- Norges sjømatråd. (u.d.). *Norges sjømatråd*. Hentet fra Markedsinnsikt / Åpne rapporter: <https://seafood.no/markedsinnsikt/apne-rapporter/Prisindeks/>
- Nyland, K., & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold? *Magma-ECONAs tidsskrift for økonomi og ledelse*(4), 27-35.
- Nyrud, T., & Mikkelsen, E. (2021). *Rapport 22/2021, utgitt August 2021: Familieeierskap i oppdrettsnæringen*. Troms: Nofima, Hentet fra: <https://nofima.brage.unit.no/nofima-xmlui/bitstream/handle/11250/2771854/Rapport+22-2021Familieeierskap+i+oppdrettsn%C3%A6ringen.pdf?sequence=1>. Hentet fra

Hentet fra: <https://nofima.brage.unit.no/nofima-xmlui/bitstream/handle/11250/2771854/Rapport+22-2021Familieeierskap+i+oppdrettsn%C3%A6ringen.pdf?sequence=1>

Olafsen, A. H. (2018, 2). *Selvbestemmelsesteori: et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. Hentet Mai 2022 fra Magma:

<https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet?tid=213203>

Pettersen, I. J. (2013). Økonomistyring - teori møter praksis. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold, & I. J. Pettersen, (red.) *Bedriftsledelse: ulike perspektiver og tilnæringer til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (ss. 17-36). Trondheim: Akademika forlag.

Pettersen, I. J., & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone? - om økonomistyring i helsesektoren*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: IL:R.D. Irwin.

Porter, M. (1980). Industry Structure an Competetive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analyst Journal*(36(4)), pp. 30-41.

Proff forvalt. (u.d.). *Proff forvalt*. Hentet fra Forvalt.no: <http://www.forvalt.no/ForetaksIndex>

Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v (LOV-1998-07-17-56)*. Hentet fra Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

Rosvold, K. A. (2021, Mai 25). *Store Norske Leksikon*. Hentet April 2022 fra Store norske leksikon, Verktøy: snl.no/verktøy

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

SSB. (2022, Januar 6). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet Mai 2022 fra Virksomheter: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>

Starbuck, W., & Mezias, J. M. (1996). Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*(Vol 17.), ss. 99-117.

Store Norske Leksikon. (2021, Februar 18). *Store Norske Leksikon*. (Universitetet i Stavanger) Hentet April 2022 fra Store norske leksikon / Teknologi og industri / Fiskeri og havbruk / Havbruk: <https://snl.no/fiskeoppdrett>

Yin, R. K. (2018). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg

NSD godkjenning

31.05.2022, 03:40

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [_egnskap internt i bedrifter og muligheter ved bevisst bruk](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

297501

Prosjekttittel

egnskap internt i bedrifter og muligheter ved bevisst bruk.

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Odd Birger Hansen

Student

Karina Olsen

Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.07.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

17.03.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VU DE INGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL P OSJEKTET MED P OSJEKTANSVA LIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGE OG VA IGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG G UNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PE SONVE NP INSIPPE

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

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

DE EGIST E TES ETTIGHETE

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/622868db-2732-455e-8d2d-562ec5545407>

1/2

1/), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Intervjuguide

Vil starte med å takke for din deltagelse, og ditt bidrag til denne oppgaven.

I anledning min masteroppgave ønsker jeg å se nærmere på hvilken rolle **økonomiske nøkkeltall** og **produksjons rapporter** spiller internt i bedriften. Jeg vil se på hvordan de brukes til planlegging, hvordan informasjonsflyten er, og hvordan de fungerer som motivasjon.

I denne oppgaven vil du som intervjuobjekt få en helt anonym rolle. Jeg vil bruke titler i arbeidsforhold, men jeg vil ikke navngi bedriften, eller hvor den er lokalisert. For at det skal være mulig for andre å kjenne seg igjen i funn i oppgaven, vil jeg beskrive den som en familieeid bedrift innen oppdrettsnæringen i Troms og Finnmark fylke. 90,3 % av selskapene som driver med matfiskproduksjon i Norge er familieeid. Troms og Finnmark står for 3,8 % av alle oppdrettsselskap i Norge, og representerer 7,6% totalt av familieeid selskap i. (Nyrud & Mikkelsen, 2021)

Jeg ønsker å ta opp intervjuet med diktafon, slik at jeg kan gjennomgå det etterpå.

Intervjuet vil ha fokus på din opplevelse og din forståelse av den informasjonen du får fra bedriften og tall fra produksjonen, og vil vare i ca en time.

Nøkkeltall:

1. Hvilke økonomiske nøkkeltall er viktigst for deres produksjon, og hvordan brukes disse? – **Skriv noe om eks. Nøkkeltall**
2. Hvilke rapporter henter dere ut, og hvordan brukes de?
3. Hvor ofte hentes det ut rapporter og nøkkeltall?
 - **Hvorfor har dere valgt denne bestemte informasjonen?**
4. I hvor stor grad vil du si at nøkkeltall og rapporter er nyttig for dere?
5. **Hvordan kommuniserer dere med regnskapsansvarlig i forhold til hvilke tall bedriften fokuserer på?**
6. **Brukes det rådgiving, ved avgjørelser knyttet til informasjonen som hentes ut av regnskap og tall/ målinger i produksjonen?**
7. Er du fornøyd med informasjonen du får fra driften, eller er det noe du savner informasjon om?

8. Er det noe annet du vil si om nøkkeltall, rapporter og styringsverktøy, som jeg ikke har spurt om?

Plan og strategi:

1. Hvordan er din opplevelse av planlegging rundt produksjonen?
2. Kan du si noe om strategien til selskapet?
3. Kan du si noe om de økonomiske målsettingene til selskapet?
4. Tar du del i, eller har du innsikt i planarbeid i bedriften?
5. Hvilket fokus, eller krav er det til kompetansenivået i bedriften?
 - Fagbrev
 - Bachelor
 - Mastergrad
6. Hva er dine tanker rundt nøkkeltall og rapporter i forbindelse med planarbeidet til bedriften?
7. Har dere forventninger/ mål til hva produksjonstallene skal være, og hvordan stemmer tallene med forventningene?
8. På hvilken måte vil du si at rapporter og tallmateriale påvirker plan og produksjon?
9. Brukes det noen form for styring og referansemodeller i driften (eksempelvis COSO-modell (internkontroll), KRV – analyse (kostnad, resultat og volum))?
10. Er det noe du vil tilføye med tanke på strategi og planleggingsprosesser?
11. Hvor er denne bedriften om 10 år?

Evaluering og kontroll

1. Kan du si noen om hvilken kontroll og rapportingsrutiner dere har i etterkant av en produksjonsprosess?
2. Gjennomføres det evalueringsprosesser i bedriften
 - a. Hvis ja, hvor ofte gjennomføres dette?
 - b. Oppleveres denne prosessen som nyttig?
3. Har du synspunkter om andre områder som kunne vært evaluert?

Motivasjon og kommunikasjon:

1. Du jobber i en familiebedrift, bygget opp gjennom to generasjoner, har du en spesiell relasjon til bedriften?
2. Hva er dine tanker om bedriftens økonomi?
3. Hva betyr det for deg, at bedriften har god / dårlig økonomi?
4. Hvor viktig er en trygg og stabil arbeidsplass for deg?
 - føler du at denne bedriften er det?
5. Hvor motivert er du til å jobbe for at bedriften skal oppnå positive resultater?
6. I hvor stor grad vil du si at de økonomiske resultatene og produksjonstall bidrar til DIN motivasjon i forbindelse med jobb?
7. Hva vet du om bedriftens fremtidsplaner?
8. Hva kan du si om kommunikasjon internt i selskapet, føler du at du får den infoen du ønsker?
9. Hvilke forventninger har du til bedriften du jobber for?
10. Hvilke forventninger har du til deg selv i jobben din?
11. Hva er dine tanker om mulighet for påvirkning på arbeidsplassen?
12. Hva er din viktigste motivasjon for å stå opp å gå på jobb i hverdagen?
13. Er det viktig for deg at arbeidsplassen din er en bidragsyter i nærmiljøet?
14. Blir du motivert til å gjøre en god jobb av informasjonen du får internt i bedriften?
15. Kan du si noe om hvordan du opplever arbeidsmiljøet og engasjementet på arbeidsplassen?
16. I hvor stor grad tenker du at din arbeidsinnsats er viktig for bedriften?
17. Kan du sette ord på ditt bidrag til verdiskaping i selskapet, og hvilke resultater påvirkes av din arbeidsinnsats?
18. Hvordan synes du at selskapet imøtekommer dine forventninger i arbeidshverdagen?
19. Hvordan vil du beskrive tilgjengeligheten til ledelsen i selskapet?

Kan du oppsummere kort hva du synes er de 3 viktigste faktorene vi har snakket om i dette intervjuet?

Er det noe du vil legge til, som jeg ikke har spurt om? - kontakt meg gjerne på mail, om det er noe du kommer på i ettertid!

- Takk for deltakelsen!

Referanser

Nyrud, T., & Mikkelsen, E. (2021). *Rapport 22/2021, utgitt August 2021: Familieeierskap i oppdrettsnæringen*. Nofima. Troms: Hentet fra: <https://nofima.brage.unit.no/nofima-xmlui/bitstream/handle/11250/2771854/Rapport+22-2021Familieeierskap+i+oppdrettsn%C3%A6ringen.pdf?sequence=1>.

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Regnskap internt i bedriften, og muligheter ved bevisst bruk»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å

belyse bruken av nøkkeltallenes informasjon fra regnskap internt i bedrifter. Jeg håper på interessante funn, som kan være av verdi både for meg, bedriften og samfunnet for øvrig.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg ønsker å undersøke hvordan nøkkeltall og rapporter fra regnskapet på forskjellige interne nivå i bedriften brukes. Herunder til planlegging, styring og kontroll, og som motivasjonsfaktor.

Dette er en masteroppgave innen regnskap og revisjonsstudiet ved UiT campus Harstad

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Harstad er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har kontaktet deres bedrift som følge av et de opptrer i en interessant næring, som har hatt stor utvikling på kort tid. Det er også spesielt interessant at næringen har flere nivåer i bedriften med forskjellige ansettelsesforhold. Informasjonsflyt gjennom leddene i bedriften er et spesielt fokus i denne studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil gjennomføre intervju av enkelte ansatte i forskjellige nivå. De som intervjues vil bli behandlet med anonymitet i oppgaven. Informanten vil beskrives med stillingsnivå (f.eks mellomleder, daglig leder) men, beskrivelsen av bedriften vil ikke gå inn på hvilken kommune den ligger i. Den vil bli beskrevet som en bedrift i oppdrettsnæringen i Nord-Norge, i Troms fylke. Det vil også bli sagt noe om ca antall ansatte. Jeg vil ta opp intervjuet med lydopptak, for å kunne gjennomgå i etterkant av intervjuet. Dette vil bli lagret i en database i samarbeid med UiT, og vil i etterkant av oppgaven bli slettet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil være studenten som gjennomfører intervjuet som vil ha tilgang til opplysningene som gis, samt veileder for oppgaven vil kunne få innsikt. Intervju vil lagres på en nettbasert tjeneste via en diktafon-app utviklet av universitetet i Oslo.

Det er ikke meningen, og ikke ønskelig at intervjuobjektet skal være gjenkjennbart i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er Juni / Juli 2022

Dine rettigheter Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Harstad har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *UiT Harstad* ved Karina Olsen (student) eller, Odd Birger Hanssen, førsteamanuensis og veileder i oppgaven.

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

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

Med vennlig hilsen

Student:

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

----- (Signert
av prosjektdeltaker, dato)

