

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Joakim Walstad

Autonomi, forventninger og kommunikasjon

Dato: 15.05.2020

Totalt antall sider inkl. forsiden: 72

Abstract

Digitization and automation means that the accounting industry must change, including the introduction of new business models. More complex services require better utilization of internal resources. However, accounting companies operate in a highly regulated industry, which can lead to challenges in providing freedom of choice and trust. Changes in the industry are happening now, and an increased understanding of the significance of autonomous employees can help accounting firms make the best use of their resources at a time when the industry needs to change. Independent employees, who experience relevant autonomy so that they can work effectively within accepted boundaries, can help reduce the need for control and thus reduce both costs and time spent.

This study is a qualitative study and is based on empirical data from one accounting firm. The topic for this research has been:

How to facilitate autonomy in an accounting firm?

Any manager who understands that relevant autonomy is subjective and linked to specific aspects of the concept of autonomy, can facilitate autonomy for their accountants. Achieving this requires clear clarification of expectations by communicating specifically about autonomy. Different understandings among managers and accountants of what everyone considers to be relevant autonomy can prevent fulfilment of expectations of autonomy. If there is such a lack of fulfilment, accountants might experience that their need for autonomy isn't satisfied. Relevant autonomy of accountants will facilitate that accountants can work more efficiently, because they operate on their own within boundaries they consider appropriate and relevant. To facilitate autonomy with measures that meet accountants' need for autonomy, managers and employees must communicate their expectations of autonomy so that they have a common understanding of each other's expectations, and need for autonomy - an experience of freedom of choice, and possibility of influence and adaptation.

By failing to communicate expectations, the accountants covered by the expectations can experience a disadvantageous position. At a certain point, an expectation will be met, or not met, and it can result in unexpected measures that affect opportunities for influence and adaptation. Negative impact (limited autonomy) occurs when expectations are not met. I experienced this in coercive measures (pressure) and limited boundaries. Individuals can make necessary adjustments and ensure impact of their boundaries by clarifying expectations. Autonomous employees will enable them to do consulting and to be creative, as such work requires more adaptability and thinking out of the box, than strict boundaries and full control will allow. Such gains are made possible by giving autonomy and by clarifying expectations.

Firstly, facilitating autonomy in an accounting firm is about understanding each other's expectations, both generic expectations and those specific to autonomy. Secondly, it is also about understanding each other's need to experience the freedom to act or function independently. Facilitating that accountant's experience relevant and satisfactory autonomy is made possible by communicating specifically about autonomy and its benefits.

Denne siden er blank med hensikt.

Forord

Tusen takk til alle som har vært involvert i denne masteroppgaven på en eller annen måte. Fra de som har vært første mann ut i ilden for mine intervju spørsmål, de jeg har diskutert ledelse, samhandling i team, kultur eller personlig utvikling med, til de som har korrekturlest. Uansett bidrag har en rekke personer vært med å gi meg innblikk i sentrale emner for denne oppgaven og formet dette produktet.

Det er på sin plass å rette en spesiell takk til noen utvalgte individer. Uten min veileder Frode Heldal hadde dette prosjektet hengt i en tynn tråd. Takk for troen du hadde på meg, oppmuntringen, oppfølgingen og konstruktive innspill. Takk Rune Haugen for inspirasjon og innsikt i relevant tematikk for lederskap, samhandling, motivasjon og psykologiske behov. Jeg retter en stor takk til min far for inspirasjon og innsikt i relevant tematikk, utarbeidelse av intervjuer, korrekturlesing og ikke minst uendelig mengde støtte og oppmuntring i arbeidet med å utarbeide denne studien. Zora, min gode venn og sparringspartner på mange områder, du stiller opp uansett hva. Dine gode spørsmål har gitt meg en dypere innsikt i mitt arbeid jeg ikke kunne ha vært foruten.

Til slutt retter jeg en stor takk til informantene i min casebedrift som har stilt opp og lagt til rette for denne studien. Jeg er veldig takknemlig for at dere ga meg tilliten til å jobbe med dere. Jeg håper dere kan lære noe av denne studien og la den være til inspirasjon for å utvikle bedriften videre.

Innholdet og analysen i denne avhandlingen er på undertegnedes egen kappe.

Oslo, mai 2020

Joakim Walstad

Denne siden er blank med hensikt.

Sammendrag

Digitalisering og automatisering medfører at regnskapsbransjen må omstille seg, blant annet gjennom innføring av nye forretningsmodeller. I tillegg vil mer komplekse tjenester forde bedre utnyttelse av interne ressurser. Regnskapsbedrifter opererer derimot i en sterkt regulert bransje, noe som kan by på utfordringer med å gi friheter, valgmuligheter og å inngi tillit. Endringene i bransjen skjer nå, og en økt forståelse for betydningen av autonome regnskapsførere kan hjelpe regnskapsbedrifter til en best mulig bruk av sine ressurser i en tid der bransjen må omstille seg. Selvstendige ansatte, som opplever relevant autonomi, slik at de evner å jobbe effektivt innenfor aksepterte rammer, kan bidra til å redusere kontrollbehovet og dermed redusere både kostnader og tidsbruk.

Denne studien er en kvalitativ studie, og er basert på empiri fra en regnskapsbedrift. Problemstillingen har vært:

Hvordan tilrettelegge for autonomi i en regnskapsbedrift?

Enhver leder som forstår at relevant autonomi er subjektivt og knyttet til spesifikke aspekter av autonomibegrepet, kan tilrettelegge for autonomi hos sine regnskapsførere. Å få til dette krever helt klare forventningsavklaringer gjennom å kommunisere spesifikt om autonomi. Ulik forståelse blant ledere og regnskapsførere for hva hvert enkelt individ anser som relevant autonomi, kan bidra til at forventninger til autonomi ikke innfris. Dette vil bety at regnskapsførere kan oppleve at det ikke tilrettelegges for relevant autonomi for dem selv. Relevant autonomi hos regnskapsførere vil fasilitere for at regnskapsførere kan jobbe mer effektivt, fordi de opererer på egenhånd innen rammer de anser som passende og relevante. Hvis man ønsker å tilrettelegge for autonomi med tiltak som ivaretar regnskapsførere sitt behov for autonomi, må ledere og ansatte kommunisere sine forventninger til autonomi slik at de får en felles forståelse av både hverandres forventninger, og behov for autonomi – delvis en opplevelse av valgfrihet, og mulighet for påvirkning og tilpasning.

Ved å unnlate å kommunisere forventninger, kan regnskapsførere som omfattes av forventningene, bli satt i en usikker posisjon. Det vil komme til et punkt der en forventning blir innfridd, eller ikke blir innfridd, og det kan resultere i uventa tiltak som igjen påvirker valgmuligheter og tilpasninger. Negativ innvirkning (begrenset autonomi) skjer når forventninger ikke innfris. Dette kan vise seg i tvangstiltak (press) og begrensede rammer. Individene kan gjøre nødvendig tilpasning og sikre påvirkning av sine rammer ved å avklare forventninger. Autonome medarbeidere vil muliggjøre rådgivning og kreativitet, fordi slikt arbeid krever mer tilpasningsdyktighet og tenking ut av boksen enn hva strenge rammer og fullstendig kontroll tillater. Slike gevinster muliggjøres gjennom å inngi autonomi og å gjøre forventningsavklaringer.

Å tilrettelegge for autonomi i en regnskapsbedrift handler om å forstå hverandres forventninger, både generelt og spesifikt til autonomi, samt forstå hverandres behov for autonomi. Tilrettelegging for at regnskapsførere opplever relevant og tilfredsstillende autonomi muliggjøres gjennom å kommunisere spesifikt om autonomi og dets fordeler.

Denne siden er blank med hensikt.

Innholdsfortegnelse, figur- og tabelliste

Abstract.....	i
Forord.....	iii
Sammendrag.....	v
Innholdsfortegnelse, figur- og tabelliste.....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og aktualisering.....	2
1.2 Avgrensning.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning.....	2
2 Teori.....	3
2.1 Autonomi.....	3
2.1.1 Forventninger til autonomi.....	3
2.1.2 Opplevd autonomi.....	4
2.1.3 Selvorganisering og tilpasninger.....	5
2.2 Forventninger.....	7
2.2.1 Ulike typer forventninger.....	8
2.2.2 Kommunikasjon om forventninger.....	9
2.3 Verktøy til analyse og drøfting.....	11
3 Metode.....	13
3.1 Forskningsdesign.....	13
3.2 Utvelgelse av caser og informanter.....	14
3.3 Datainnsamling.....	14
3.3.1 Intervju.....	15
3.3.2 Observasjon.....	16
3.4 Dataanalyse.....	17
3.5 Kvalitetssikring; reliabilitet og validitet.....	19
3.6 Etske aspekter.....	21
4 Casebeskrivelse.....	22
5 Empiri.....	23
5.1 Autonomi.....	23
5.1.1 Organisere medarbeidere med autoriserte og kunder.....	23
5.1.2 Utarbeide rutiner, informasjonsflyt og innspill.....	24
5.1.3 Å gjøre feil.....	25
5.1.4 Internkontroll.....	25
5.2 Forventninger.....	26
5.2.1 Arbeidsmiljø og trivsel.....	26
5.2.2 Kompetanse.....	27

5.2.3	Eksterne kurs.....	28
5.2.4	Selvstendighet.....	29
5.2.5	Ny teknologi og informasjonsflyt.....	29
5.2.6	Skape nytteverdi og det store bildet.....	30
5.2.7	Bevissthet om fellesskapet	32
5.2.8	Kommunikasjon	33
5.2.9	Ekstraarbeid	34
5.2.10	Roller	34
5.3	Fremtredende mønstre.....	35
6	Drøfting.....	37
6.1	Autonomi	37
6.1.1	Ansatte i sentrum.....	38
6.1.2	Forventninger til autonomi.....	39
6.2	Forventninger.....	42
6.2.1	Internkontroll.....	42
6.2.2	Å bidra til bedriftens målsetninger	43
6.2.3	Deloppsummering.....	46
6.2.4	Ny teknologi og nye roller.....	47
6.2.5	Forventninger til fornøyde kunder og kompetanse.....	48
6.2.6	Forventninger til kommunikasjon og involvering	50
6.3	Felles forståelse	51
6.4	Oppsummering	53
7	Konklusjon.....	54
7.1	Implikasjoner.....	55
7.2	Forslag til videre arbeid	55
8	Referanser.....	56
9	Vedlegg	59
9.1	Intervjuguide til regnskapsmedarbeidere.....	59
9.2	Intervjuguide til autoriserte	62
9.3	Intervjuguide til ledere.....	63

Figurliste

Figur 1: Diagram for deduktiv og induktiv tilnærming.....	18
Figur 2: Illustrasjon av hvordan informasjon er samstemt og delt i Regnskapsboka	51

Tabelliste

Tabell 1: Observasjoner	17
-------------------------------	----

1 Innledning

Regnskapsbransjen er under kontinuerlig digitalisering og effektivisering (Schei et al., 2015). Med utviklingen blir regnskapselskaper i større og større grad drevet av data og informasjon (Lønneid, 2019). Dette gir både muligheten for å jobbe sanntidsrelatert, og det gir potensiale for et effektivitetsfortrinn gjennom bruk av blant annet roboter og kunstig intelligens. Endringene gir et behov for investering i kompetanse for å betjene langt større datamengder og for å levere nye analyser og rapporter (Bjørn Myhrvold, 2017). Med et skiftende fokus i regnskapsbransjen fra frister til å tilfredstille kundebehov og tenke helhetlig forretning, altså hvordan regnskap kan gi bedre forståelse for forretningen for øvrig (Schei et al., 2015), vil det bli stilt større krav til regnskapsbedrifter. Dette betyr at bedriften som helhet skal levere mer komplekse tjenester, ofte i form av rådgivning og konsultasjon, noe som fordrer god utnyttelse av interne ressurser.

Regnskap Norge (Bjørn Myhrvold, 2017) predikerer at moderne teknologi vil overta mellom 40-70% av oppgavene i bransjen. Samtidig som utviklingen medfører at mange arbeidsplasser og -oppgaver blir overflødige, vil både nye arbeidsplasser og oppgaver oppstå i forbindelse med teknologiske fremskritt. I dette skiftet vil menneskelige egenskaper som for eksempel empati, kreativitet, evne til selvinnsikt, evne til å lære, samt etisk og kritisk vurderingsevne bli viktigere enn før, spesielt fordi manuelle og repeterende oppgaver blir tatt hånd om av datamaskiner (Thomas, 2009). Disse egenskapene finner man i det enkelte individet og i det samspillet som skapes mellom mennesker. Å ha engasjerte og motiverte¹ ansatte som frembringer disse egenskapene vil bli viktigere og viktigere for å nå målsetninger og være relevante, både for den enkelte og bedrifter. Ledere som oppnår optimal og indre motivasjon hos sine medarbeidere, kan se større grad av initiativ og handlinger som tjener fellesskapet og lederens målsetninger.

Organisasjoner er en måte å samle mennesker i et fellesskap rundt ulike målsetninger og verdier. Med det kommer forventninger om atferd og handlinger for å oppnå noe i dette fellesskapet. Forventningene vil som et minimum komme implisitt til uttrykk. Det kan knytte seg forventninger til for eksempel måloppnåelse, gjøremål, atferd eller kvalitet.

I litteraturen er det mye forskning som blant annet ser på forventninger i ulike kontekster. Eksempler på dette er forventninger blant medisinsk personell i operasjonsrom på sykehus og forventninger i klasserom mellom lærere og elever. Det er også forskning på forventninger sett i lys av barneoppdragelse, og studier av forventninger til bruk i kunstig intelligens. Det finnes også noe forskning på sammenhengen mellom ledere og ansattes forventninger til autonomi og hvordan dette påvirker ansattes innflytelse over egne roller. Aanes (2013) har studert forventninger i kundeforhold i norsk regnskapsbransje. Selv om motivasjonslæren er grundig studert, og at det finnes en rekke studier om forventninger, er mengden studier om sammenhengen mellom forventninger og autonomi snever. Denne oppgaven forsøker å bidra til forskningen innen team, samhandling og ledelse i regnskapsbransjen med økt fokus på sammenhengen mellom kommunikasjon, forventninger og autonomi.

¹ Motivasjonsfaktorer kan i all hovedsak kategoriseres etter ytre og indre faktorer. Ytre motivasjon (Doshi & McGregor, 2015). Ytre faktorer angår det å få en belønning for eksempel i form av materielle goder, finansielle midler, status eller for å unngå straff. Faktorene er ikke direkte sammenkoblet med arbeidet og andre personer styrer størrelsen på belønningen eller straffen, samt avgjørelsen om belønning eller straff i det hele tatt skal gis. Indre motivasjon angår det å gjøre en aktivitet fordi det gir en personlig gevinst. Det å gjøre aktiviteten er i seg selv en belønning.

1.1 Problemstilling og aktualisering

Regnskapsbransjen opplever digitalisering og automatisering og det fordrer at bransjen omstiller seg, blant annet gjennom innføring av nye forretningsmodeller. Omstillingene på forretningsiden vet vi en del om fordi flere bransjer allerede er i gang med endringer og dette er synlig i markedet. Det vi derimot vet mindre om, er hva endringene og omstillingene i bransjen betyr for kommunikasjon og samhandling i en regnskapsbedrift. Regnskapsbedrifter opererer i en sterkt regulert bransje, noe som kan by på utfordringer med å gi friheter, valgmuligheter og å inngi tillit. Endringene i bransjen skjer nå, og en økt forståelse kan hjelpe regnskapsbedrifter til en best mulig bruk av sine ressurser i en tid der bransjen må omstille seg.

Denne oppgaven skal belyse samhandling i regnskapsbedrifter ved å utforske sammenhengen mellom autonomi, forventninger og kommunikasjon. Følgende problemstilling har blitt lagt til grunn for studien:

Hvordan tilrettelegge for autonomi i en regnskapsbedrift?

1.2 Avgrensning

Autonomi er et deltema i læren om motivasjon. For å forklare begrepet autonomi vil motivasjon og engasjement bli tatt opp. Oppgaven kommer derimot til å være avgrenset til autonomiaspektet og utelate hvordan dette påvirker motivasjon og engasjement for øvrig. Teoriene i denne oppgaven er ikke dekkende for å forstå motivasjonsbegrepet fullt ut, men leseren kan henvende seg til de enorme mengdene litteratur på feltet for øvrig.

Oppgaven vil ta utgangspunkt i en studie av hvordan autonomien til ansatte som ikke er ledere, påvirkes. Lederne som naturlig nok styrer organisasjonen, har mulighet til å legge føringer for de andres hverdag. Hvordan lederes autonomi påvirkes, er ikke en del av denne oppgaven.

Denne studien vil hovedsakelig vektlegge hvordan de to aspektene forventninger og kommunikasjon kan tilrettelegge for autonomi.

1.3 Oppgavens oppbygning

Etter innledningen følger det teoretiske fundamentet som legger rammer for hvordan empirien skal ses i lys av problemstillingen i drøftingen i kapittel 6. Før drøftingen, utredes metodikken i kapittel 3, casebedriften beskrives i kapittel 4 og empirien presenteres i det påfølgende kapittelet. Etter drøftingen presenteres konklusjonen i kapittel 7.

2 Teori

Schei et al. (2015) påpeker at regnskapsbransjen i en tid med omstillinger, må gå fra fokus på transaksjon til fokus på relasjon. Aanes (2013) utdyper i en av sine studier hvordan forventninger og kommunikasjon påvirker relasjonen mellom regnskapsførere og kunder. Hun forklarer at forventninger dannes når partene utveksler informasjon og tolker denne. For å utveksle forventninger og avklare behov er god kommunikasjon avgjørende. Forventningene formes også av normer og behov. Aanes (2013) konkluderer i sin studie at en kilde til misforståelser og konflikt i kundeforholdene i regnskapsbransjen, er manglende utveksling av slik informasjon.

Jeg har derimot ikke avdekket noe forskning på autonomi i regnskapsbransjen. Dette kapittelet vil derfor aller først presentere teori om autonomi, forventninger til autonomi og opplevd autonomi. Kapittelet tar deretter for seg to aspekter som er av betydning for autonomi og forventninger: selvorganisering og tilpasninger blant individer. Aspektene er hentet fra kompleksitetsteorien, og det vil sette teorien om autonomi og forventninger i en større organisatorisk sammenheng. Videre utdypes forventninger og betydningen av å kommunisere forventninger. Til slutt følger en oppsummering om teorien som blir benyttet videre i drøftingen.

2.1 Autonomi

«Autonomi er vårt menneskelige behov til å oppfatte at vi har valg. Det er vårt behov til å føle at vi gjør handlinger basert på egen vilje. Det er vår oppfatning at vi selv er kilden til våre handlinger»

- Fowler (2014)

Autonomi er et av flere grunnleggende psykologiske behov hos mennesker (Fowler, 2014). Autonomi henviser til hvor mye frihet og påvirkning ansatte har i sin arbeidssituasjon. Det finnes flere tilnærminger for å beskrive hva autonomi innebærer. Lumpkin et al. (2009) beskriver tre dimensjoner ved autonomi: metodikk, tidsramme og -plan, samt kriterier. Autonomi kan derfor gi et innblikk i hvor mye frihet og påvirkning ansatte har i sin arbeidssituasjon, samt hvilke områder de kan være med å påvirke. Denne forståelsen vil være nyttig for å utforske problemstillingen, og sammenhengen til forventninger og kommunikasjon, fordi det gjør det mulig å konkretisere autonomibegrepet.

Breaugh (1999) definerer autonomi innen metodikk og prosedyrer som hvor mye valgfrihet individer har til å påvirke hvilke metoder og prosedyrer de benytter seg av for å løse sine arbeidsoppgaver. Autonomi innen tidsramme og -plan handler om hvor mye kontroll ansatte har over tidsplanlegging, -styring og rekkefølge på utførelse av sine arbeidsoppgaver. Den siste dimensjonen av autonomi omhandler kriterier. Dette adresserer hvor mye individer kan være med å påvirke kriteriene som blir lagt til grunn for å måle deres leveranser og ytelse.

Lai (2011) utforsker autonomibegrepet ytterligere ved å referere til en rekke studier som har vist at i hvilken grad medarbeidere har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte, styres av deres opplevelse av autonomi. Flere studier viser også at medarbeidere blir sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke ulike typer oppgaver når de opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi (Joo et al., 2010; Kuvaas & Dysvik, 2009; Morgeson et al., 2005). Ansattes opplevelse av autonomi vil være en viktig faktor for å forstå hvilke forventninger som eksisterer. Forventninger blir grundigere gjennomgått i kapittel 2.2. Her følger en innføring i forskning om forventninger tilknyttet autonomi.

2.1.1 Forventninger til autonomi

Berg et al. (2010) har studert forventninger til autonomi. Dette er individets overbevisning om i hvilken grad vedkommende selv eller andre skal eller ikke skal ha autonomi. Dette er knyttet til forventninger

til roller og individers forståelse av hva deres rolle innebærer og ikke innebærer. Roller er en betegnelse for typer av forventet atferd som kan oppfylles av flere individer (Heldal, 2018). Forventninger til roller kan påvirkes av ledere ved at ansatte for eksempel får hint, signaler og tilbakemelding på deres atferd og prestasjoner. Samtidig har individer egne meninger og behov. Dette betyr at ansattes oppfatning av sine roller og den autonomien de er gitt, kan avvike fra de forventninger lederne har (Humborstad & Kuvaas, 2013).

Forventninger til autonomi, og spesielt samsvar mellom ledere og ansattes forventninger om autonomi, vil være avgjørende for i hvilken grad ansatte selv er med på å forme sine roller (Wong et al., 2017). Forståelse rundt dette kan forklare graden ansatte involverer seg for å forme sin egen arbeidshverdag. Det vil igjen påvirke hvordan lederne oppfatter sine ansatte og dermed om lederne vurderer individer til å innfri eller avvike fra forventninger. Hvis ansatte har lave forventninger til eller lite behov for autonomi, vil de ansatte trolig ha snevrere syn på sin jobb og anse tildelte arbeidsoppgaver som viktige, fremfor å tenke ut arbeidsoppgaver på egenhånd (Parker, 2000).

Forståelse av forventninger til autonomi er viktig for problemstillingen fordi en situasjon der ledere og ansattes forventninger til autonomi ikke er i samsvar, kan hindre de ansatte i å forstå hvilken atferd som er passende innen tildelte rammer og roller. En mulig konsekvens av dette kan være at ansattes interaksjoner med hverandre oppleves som mindre støttende. Støtte er en av to pilarer i autonomibegrepet drøftet av Stone (2019). Dette dreier seg om å få tilstrekkelig valgfrihet og påvirkning.

Hvis ledernes forventninger til autonomi er høyere enn hva ansatte selv har, kan dette ses på som en urettferdig byrde hos de ansatte, da det kan oppleves som et pålegg om merarbeid (Lambert et al., 2003). Det omvendte tilfellet, om ansatte har høyere forventninger enn lederne, vil ansatte kunne føle seg begrenset og oppleve mangel på meningsfylte utfordringer i sin stilling.

Wong et al. (2017) argumenterer for at individer med høye forventninger til autonomi, sannsynligvis vil se behovet for å tilegne seg et større spekter av ferdigheter for å øke sine prestasjoner. Motsetningen, lavere forventninger til autonomi, vil vise seg i tilfredsstillhet i å bli tildelt oppgavespesifikt ansvar som passer innen veldefinerte rammer. Dette er ikke nødvendigvis galt. Så lenge alle parter har samme, lave forventninger, vil ansatte oppleve at deres ferdigheter og kunnskap er tilstrekkelig for å løse sine oppgaver. Innsikt i forventninger vil kunne forklare hvorfor ulike tiltak iverksettes, enten på eget initiativ fra folk, eller som respons på handlinger eller fravær av handlinger. Når tiltak iverksettes av andre, er det av interesse for denne problemstillingen fordi det kan påvirke handlingsrommet og påvirkningsmulighetene til de som omfattes av tiltakene.

2.1.2 Opplevd autonomi

Ansatte kan gis autonomi uten at dette betyr anarki (Nielson, 2018). Autonomi er å ha en opplevelse av valgfrihet, ved å gjøre noe fordi man selv mener at det er hensiktsmessig. Valgfrihet, tilpasningsmuligheter og selvbestemmelse kan gis med den hensikt å få frem det beste i individene uten at dette går utover ansvarlighet eller rutiner. For problemstillingen er dette viktig fordi det betyr at det for ledere som kan påvirke andres autonomi, er en balansegang som handler om å tilpasse omstendigheter til individer. Det må gjøres gjennom tydelig kommunikasjon.

Høy grad av opplevd autonomi trenger ikke å bety at man har veldig mange valgmuligheter. Det handler derimot om å oppleve at man har mulighet til å velge mellom noen få meningsfulle alternativer. Lai (2011) beskriver dette slik at «*man kan også oppleve å ha god autonomi innen gitte rammer, for eksempel en rollebeskrivelse knyttet til en stilling, hvis man aksepterer rammene.*» Dette omtaler hun som å ha relevant autonomi. Å kjenne til at autonomi kan tilfredstilles på ulike nivå

påvirker forventningene våre. Å vite hva en ønsker å påvirke, kan fasilitere for at en kan kommunisere dette som en presis forventning og på den måten ta eierskap for å påvirke sin egen situasjon.

For å forstå ytterligere hvordan autonomi kan presiseres, kan det være til hjelp å forstå de to pilarene Stone (2019) fremhever som bygger autonomi: *støtte* og *oppfyllelse*. Autonomistøtte handler om å føle seg støttet i arbeidet, samt å få *tilstrekkelig* grad av valgfrihet og påvirkning. *Tilstrekkelig* i denne konteksten er en parallell til Lai (2011) sin forklaring om at individer kan oppleve å ha god autonomi innen gitte rammer. Støtte kan gis ved å sette seg inn i et individs perspektiv, invitere til å dele meninger, og ved å gi meningsfylte forklaringer og informasjon om avgjørelser, valg og forespørsler. Dette dreier seg om kommunikasjon og involvering. Viktigheten av tydelig og presis kommunikasjon drøftes videre i teorien. Aspektet *oppfyllelse* handler om å engasjere seg selv i arbeidet, fremfor å bli tvunget til utførelse. Det handler også om at det arbeidet som utføres, anerkjennes og verdsettes av lederne. Innsikt i faktorene *oppfyllelse* og *støtte* kan bidra til å forklare hvilke aspekter ved autonomi som er gjeldende i en organisasjon.

På lik linje med at det er mange faktorer som gir autonomi, er det også utfordringer som kan begrense et individs autonomi, for eksempel kan press begrense et individs autonomi. Regnskapsbransjen er sterkt regulert, noe som kan gjøre det vanskelig å inngi tillit og by på utfordringer i forbindelse med friheter og valgmuligheter for ansatte. Fordi press typisk begrenser autonomi, vil aspektet *oppfyllelse* kunne forklare om ansatte har relevant autonomi.

2.1.3 Selvorganisering og tilpasninger

Når ledere gir ansatte mulighet til å utfolde seg innenfor et sett med rammer, legger dette opp til selvorganisering. Stacey (2012) definerer selvorganisering som interaksjon fordi både gode og dårlige mønstre i et system, for eksempel demokrati og ubarmhjertig diktatur respektivt, stammer fra interaksjon mellom individer i en lokal kontekst. Selvorganisering er derimot ikke et selvstyre der folk kan gjøre hva som helst, på lik linje med Nielson (2018) sitt poeng om at full autonomi ikke betyr anarki. Å forstå selvorganisering er av interesse for problemstillingen, fordi med selvorganisering eller tildelte rammer, følger ofte et sett med forventninger. Forventningene er i en organisasjon ofte definert som et sett med roller. Roller er en betegnelse for typer av forventet atferd som kan oppfylles av flere individer (Heldal, 2018). Hvis forventningene ikke tilfredsstilles, kan ledere iverksette tiltak for å få tilpasset organiseringen og roller, og slik fremprovosere ønsket atferd. Denne formen for utøvelse av press kan påvirke individers autonomi.

Full selvorganisering står i motsetning til ytterpunktet rigide og mekaniske systemer (Burns & Stalker, 1994; Senior & Fleming, 2006). Med stor grad av struktur og orden følger mindre valgfrihet. Det kan minske autonomien fordi en fastsatt struktur kan legge føringer på arbeidsdeling, rekkefølge på oppgaver, samt fastsette løsningen for oppgaver gjennom å definere presise prosedyrer. Individenes opplevelse av autonomi i et slikt gitt system er derimot subjektivt. Hva som oppleves som relevant autonomi, er individuelt (Lai, 2011), derfor trenger ikke individene å oppleve et system som rigid, fordi det handler om å akseptere rammene.

Når en organisasjon, eller deler av den, overlates til å styre seg selv, vil den tilpasse seg endringer i omgivelsene som et resultat av samspillet mellom mange individuelle aktører som opptrer i fellesskap (Mason & Kirkwood, 2019). Selvorganiseringen muliggjøres fordi kontroll og makt spres og tildeles til flere individer (Paiva & Braga, 2008). Med desentralisering kommer flere arenaer for påvirkning, og det fordrer proaktivitet hos individene for å oppnå innflytelse. Dette kan være interessant for problemstillingen, da denne desentraliseringen og tildelingen av valgmuligheter trolig vil føre med seg noen forventninger.

I en organisasjon vil mange individuelle aktører ha interaksjon med hverandre på mange ulike måter (Mason & Kirkwood, 2019). I sin lokale kontekst kan aktørene ha opptrådt på en måte som gir opphav til mønstre på globalt nivå. Det er ingen leder for de mønstrene eller grupperingene som oppstår, og det skyldes heller ikke regler (Mason & Kirkwood, 2019; Stacey, 2012). Grupperinger og mønstre er et resultat av at individer responderer på det som skjer i sine lokale miljøer, tilpasser seg hverandre eller omgivelsene. Forskere betegner dette som tilpasningsdyktighet, og tilpasningen skjer slik at det gagnar de involverte. Tilpasninger kan være av interesse for problemstillingen da tilpasningen kan gå på bekostning av autonomien, fremfor å være til beste for individet selv, dersom responsen til individene skyldes press.

Tilpasningene på lokalt nivå kan gi utslag i atferd som kan observeres i en større helhet. Mason og Kirkwood (2019) fremhever at koherent atferd (samsvarende atferd) i systemet skapes av konkurranse og samarbeid mellom aktørene i systemet. Dette kommer av at systemer med tilpasningsdyktighet alltid vil revurdere og omorganisere seg etter hvert som erfaring tilegnes. Dette skjer blant annet ved å forfremme individer som presterer godt og ved å restrukturere den formelle organisasjonen for høyere effektivitet. Sistnevnte handlingsmønstre forekommer derimot sjeldnere enn førstnevnte. Revurdering og omorganisering kan være av betydning for problemstillingen ettersom individer kan ha forventninger til prestasjoner, spesielt ved forfremmelse. I en omorganisering må individer ofte opptre i nye situasjoner og roller, og det kan få konsekvenser for både forventninger og hvilken tilpasning og påvirkningsmuligheter de har i sin situasjon.

Stacey (2012) hevder det gir utfordringer for ledere at individer i organisasjoner vil tilpasse seg og skape mønstre basert på interaksjon. Han sier at det er umulig for ledere å realisere målene til en forhåndsbestemt strategi, at det er umulig å endre en organisasjon i sin helhet, og at det er umulig å designe systemer for å kontrollere organisasjoner. Et hvilket som helst utsagn om organisering, visjoner og verdier kan bare vurderes som fakter for å frembringe responser fra individer i deres lokale miljø. I lys av problemstillingen kan slike uttrykk fra ledere ses på som forventninger.

Mason og Kirkwood (2019) forklarer på sin side tilpasningene i systemet med at slik atferd er bygget på prinsipper eller trekk som kommer frem av interaksjonene mellom de ulike aktørene. Valg om tilpasninger er ikke et resultat av et enkeltindivids avgjørelse, men heller et resultat av interaksjonene mellom aktørene. Faktorer som driver tilpasninger, kan være forventninger, slik som forventninger til roller, autoritet og makt, samt individuelle prestasjoner (Bokeno, 2008). Ideer og verdier er også kilder til tilpasninger. For problemstillingen er det interessant å se om tilpasninger som skyldes forventninger, vil påvirke autonomien.

For å få frem den atferd som er til størst nytte i organisasjonen, er det i et selvorganisert system spesielt viktig at lederne formulerer visjoner, samt uttrykker og oppmuntrer sterke verdier, en tro på organisasjonen og på felleskapet (Hout, 1999). Sett i lys av problemstillingen kan dette være forventninger en leder vil uttrykke overfor sine kolleger. I tillegg må ledere tilrettelegge for åpne kommunikasjonskanaler. Lederens oppgave er å sørge for at tilfeldigheter og orden kan virke i samspill. Dette kan ledere oppnå ved å kjenne til hvordan og hvor de skal legge press på systemet slik at det hverken blir kaos eller uhensiktsmessig rigid struktur. Press kan derimot ha konsekvenser for autonomien til individer og bør brukes med omhu.

For å legge til rette for tilpasningsdyktighet blant ansatte, anbefaler Sherman og Schultz (1998) mentaliteten «prøv noe og se hva som skjer». Dette skal også bidra til at organisasjonen som helhet kan respondere på et marked i kontinuerlig forandring. Det vil blant annet innebære at avvik fra normalen ikke skal anses som en feil, men heller som en mulighet til å lære og utforske med den hensikt å fatte gode beslutninger på lengre sikt (Bokeno, 2008). Dette aspektet er viktig for å gjøre

dypdykk i problemstillingen fordi det kan gi individer trygghet i å utfolde seg innenfor sine rammer. Med andre ord er det en trygghet for at det ikke eksisterer urealistiske forventninger om å gjøre alt rett til enhver tid. Halland (2004) poengterer at toleranse for feil er viktig for at ansatte skal kunne bidra optimalt, uten frykt for formelle eller sosiale sanksjoner. Ved å se dette i sammenheng med teorien om autonomi, kan fraværet av forventninger om å gjøre alt rett fasilitere for at individer benytter seg av sin autonomi uten frykt for at valgene får negative konsekvenser.

I arbeidet med å fasilitere for autonome medarbeidere er det viktig å være klar over hvordan det påvirker arbeidet i organisasjonen og i team. J. Roschelle og Teasley (1995) har to tilnærminger til teamarbeid: *cooperative* og *collaborative*-arbeid. Førstnevnte dreier seg om at en oppgave kan løses ved å dele arbeidet imellom deltakerne, der hver deltaker er ansvarlig for sin del av oppgaveløsningen. *Collaborative*-arbeid er derimot et gjensidig engasjement mellom deltakerne i en koordinert innsats for å løse problemet i fellesskap. Forskjellen i tilnærmingene ligger i at *cooperative arbeid* er fokusert på å arbeide med individuelle deler som pusles sammen til et sluttprodukt. Vellykket *collaboration* krever derimot interaksjon i form av forhandlinger, diskusjoner og utveksling av kunnskap (Dillenbourg et al., 1996; J. Roschelle & Teasley, 1995). Den tilnærmingen som er gjeldende i en organisasjon, påvirker interaksjon og kommunikasjon. Dette er viktig for å skape felles forståelse og innsikt i forventninger.

2.2 Forventninger

I forrige kapittel ble forventninger til autonomi presentert. For å kunne utforske sammenhengen mellom autonomi, forventninger og kommunikasjon, følger en utvidet forklaring av begrepet forventninger. Først utdypes begrepet ved å sette det i kontekst av samhandling og selvorganisering, deretter presenteres ulike typer forventninger og kommunikasjon om forventninger.

I samhandling med andre må alle individer forholde seg til og respondere på andres atferd. Dette begrenser og fasilitere kontinuerlig muligheter for oss selv og andre (Stacey, 2012). Samspillet oppstår fordi individer i en organisasjon er avhengig av hverandre. Vi mennesker kan derfor ikke ta oss til rette som vi vil, da det vil ekskludere oss fra fellesskapet. Å forstå samspillet mellom mennesker er av interesse for problemstillingen, fordi samspillet defineres av blant annet kommunikasjon og forventninger, som igjen kan påvirke et individs autonomi. Klare forventninger kan redusere usikkerhet for individer ved å sette klare og forståelige rammer (Aanes, 2013).

Nickles et al. (2005) peker på at det som regel vil oppstå uforutsette handlinger og opptreden, uavhengig av om en organisasjon praktiserer strenge rutiner eller full selvorganisering. Ingen kan garantere at de vet hva som foregår i bevisstheten til andre individer i fellesskapet. Uforutsette handlinger og opptreden kan forårsake forbedringer (for eksempel nye løsninger gjennom tilpasningsdyktighet eller fleksibilitet), men det kan også vise seg å være uønsket atferd som medfører negative konsekvenser.

Forventninger er relatert til episoder av atferd eller hendelser man har ventet seg. Ved å observere individer kan man se deres atferd og handlinger. Den mentale tilstanden er derimot ukjent for alle andre enn individet selv. På bakgrunn av dette er overbevisninger og krav til andre individer kun mulig å formulere som forventninger til atferd (Nickles et al., 2005).

Bokeno (2008) på sin side fremhever to aspekter for å få ansatte til å levere ønskede resultater innenfor rammene som er definert av leder. Det handler om å innfri forventninger. For det første må ansatte være i besittelse av nødvendige tekniske ferdigheter, altså ekspertise innen fagfeltet slik at de er i stand til å løse oppgaver. Dette vil ofte være knyttet til en rolle, og dermed et sett med forventninger (se neste delkapittel). I tillegg må de ansatte ha taktisk forståelse, som innebærer at de

ansatte er fortrolig med det store bildet og visjonen til ledelsen. Sett i lys av problemstillingen vil taktisk forståelse kunne bidra til at ansatte gjør valg som er i samsvar med lederes forventninger.

Videre viser Bokeno (2008) i sin forskning at mange prosjektteam ikke lever opp til sitt fulle potensiale fordi teammedlemmene ikke er kjent med hvor prosjektet passer inn i organisasjonens overordnede strategi. Teammedlemmer bør vite hvorfor de utfører sine arbeidsoppgaver, samt hva betydningen av dette er for andre i organisasjonen. Tilsvarende må prosjektledere forstå deres rolle i helheten. Når alle aktører ser det store bildet, kan det øke mulighetene for samarbeid, forslag og løsninger som var vanskelig å tenke seg i begynnelsen. En svakhet ved teorien til Bokeno (2008) er at alle ansatte ikke nødvendigvis bryr seg om det store bildet. Å gjøre sine rutineoppgaver og -prosedyrer kan være godt nok i seg selv for mange. Dette er i tråd med Lai (2011) sin teori om at hva som oppfattes som relevant autonomi, er subjektivt. Hvis ledere derimot ønsker å fasilitere for initiativ som støtter deres strategi og overordnede mål, vil derimot et slikt innblikk være essensielt.

2.2.1 Ulike typer forventninger

Forventningene kan være foranderlige eller statiske, og de vil enten bli innfridd eller ikke innfridd. I en situasjon der forventningene ikke innfris, kan forventningen ta tre retninger (Nickles et al., 2005). Disse ulike retningene kan forklare individers handlinger og reaksjoner, noe som kan få konsekvenser for andres autonomi. De ulike retningene kan potensielt gi innblikk i hvorfor kommunikasjonen er som den er i en organisasjon.

En retning for en forventning er at den endres slik at forventningen speiler oppfattelsen av det som faktisk skjedde. Slike forventninger kalles fullt adaptive forventninger. Forventningen hos den som observerer, kan også forbli intakt, altså ingen justering av forventningen. Dette er en normativ forventning. Den som holder en normativ forventning, vil forvente at innfrielse av forventningen ikke skjer. Undertegnedes subjektive oppfattelse er at en forventning kan forbli intakt også fordi vedkommende som har forventningen, kan forvente at forutsetningene endres. Det kan for eksempel være at involverte individer endrer atferd og slik tilpasser seg forventningen. En siste mulighet er å endre forventningen noe (adaptiv-normativ forventning).

Det er sannsynlig at en som har normative eller adaptiv-normative forventninger, bestemmer seg for å gjøre grep som reduserer sjansen for fremtidige skuffelser. Slike grep kan være sanksjoner mot uventet atferd i forhold til forventningene, og slik fremtvinge ønsket atferd. Dette er med andre ord en utøvelse av press (Fowler, 2014), noe som minsker individers autonomi.

Forventninger kan også hjelpe den som holder forventningen i å forstå sin egen atferd. En slik innsikt og bevissthet omkring forventninger kan ifølge Nickles et al. (2005) hjelpe individet med å justere sin innsats med å kommunisere sine forventninger til andre, samt med å justere forventningen. Med innsikt og bevissthet kan adaptiv-normative og fullt adaptive forventninger formes. Å forstå at forventninger kan justeres vil gi innblikk i hvordan individer tilpasser rammebetingelser for andre, noe som vil kunne påvirke opplevelsen av autonomi (Lai, 2011).

Et annet interessant perspektiv presenteres av Nickles et al. (2005). De forteller at forventninger kan oppstå basert på observasjoner av hendelser. Slike forventninger kalles empiriske. Normative eller adaptiv-normative forventninger oppstår derimot på bakgrunn av kunnskap, intensjoner, målsetninger, normer, regelverk, protokoller, organisatoriske strukturer eller et ønske om å få størst mulig koherent atferd tilpasset systemet. Å forstå opphavet til en forventning vil kunne forklare i hvor stor grad den er kjent blant de individene forventningen angår, eller hvor lett det er å kommunisere forventningen og skape forståelse for den. At en forventning er kjent, vil fasilitere for at individer gjør tilpasninger av sin atferd, noe som igjen kan ha innvirkning på autonomien.

Videre forklarer Nickles et al. (2005) at forventninger har flere formål. De kan være representasjoner av det sosiale miljøet (fullt adaptive eller adaptiv-normative forventninger). Forventningene kan også representere intensjoner og målsetninger (adaptiv-normativ eller normative forventninger). Ønsker og påstander til andre individer kan kommuniseres gjennom forventninger for å påvirke atferden, for eksempel ved å fjerne uønsket atferd eller forsterke ønsket atferd (adaptiv-normativ eller normative forventninger). Hvis formålet med en forventning er å justere andres atferd, vil dette kunne påvirke individers autonomi. Et slikt innblikk er essensielt for problemstillingen.

For å forstå forventninger ytterligere presenterer Lorentzen og Nickles (Lorentzen & Nickles, 2002; Nickles et al., 2005) forventningsstrukturer. Dette er relaterte forventninger som omhandler et sett spesifikke hendelser, som for eksempel atferden til et individ. Blant flere forventningsstrukturer presenterer Lorentzen og Nickles *roller* og *sosiale verdier*. *Roller* er en betegnelse for visse typer av forventet atferd som kan oppfylles av flere individer. Kort sagt er roller et sett med forventninger og defineres ofte basert på kompetanse (Heldal, 2018). For samarbeid er det essensielt å fordele ansvar på tvers av de involverte (Jeremy Roschelle, 1992). Roller bidrar til dette. Den andre faktoren, *sosiale verdier*, er generell, forventet atferd. Dette kan ses i sammenheng med teorien til Hout (1999). Roller og sosiale verdier er gjeldende i alle organisasjoner og vil gi et innblikk i forventningene som er knyttet til individene.

2.2.2 Kommunikasjon om forventninger

Lorentzen og Nickles (2002) argumenterer for at det er mulig å ivareta en høy grad av autonomi gjennom to tiltak. For det første bør forventet atferd hos individer uttrykkes eksplisitt og gjøres tilgjengelig for alle. I tillegg kan forventninger benyttes som kunnskap for å redusere uforutsette handlinger og intensjoner. Innsikt i forventninger er verdifullt for å svare på problemstillingen, fordi i hvilken grad forventninger kommuniseres, ser ut til å påvirke reaksjoner på handlinger og tiltak, noe som igjen kan ha innvirkning på autonomi.

Dillenbourg et al. (1996) hevder på sin side at uenighet eller avvik i seg selv er mindre viktig enn det faktum at det fasiliterer for kommunikasjon mellom individer. Uenigheter kan være positivt dersom det bidrar til prosesser for å få oppklaringer. Det å avklare forventninger er sentralt fordi partene kan ha svært ulike forventninger som det ikke er mulig å innfri (Halland, 2004). Å sette ord på disse forventningene kan bidra til å unngå frustrasjon eller en følelse av at samtaler og interaksjoner mislykkes. Det å ha innblikk i effekten av å kommunisere forventninger vil være viktig for problemstillingen, fordi ved forstå konsekvensene av å kommunisere, eller ikke å gjøre det, kan man avdekke hvordan forventninger påvirker autonomien, eller om de i det hele tatt gjør det.

Hvis et tilfelle oppstår der to eller flere individer er uenige, vil den eneste måten å oppnå enighet, avklaringer og koordinering, være ved å kommunisere. Kommunikasjon kan brytes opp i tre elementer. Disse er selve budskapet, måten budskapet formidles på og en forståelse av budskapet basert på kommunikasjonsforsøket (Halland, 2004).

Humborstad og Kuvaas (2013) hevder at autonomi på arbeidsplassen dreier seg om en prosess mellom ledere og ansatte for å utveksle forventninger til roller. Dette er av interesse for problemstillingen fordi det kan bidra til forståelse rundt måten individer uttrykker og tilpasser seg til forventninger. I hvilken grad de har felles oppfattelse og forventninger, påvirker hvordan de jobber sammen. Konflikt, usikkerhet og andre negative aspekter kan oppstå som følge av at forventninger avviker fra hverandre. For problemstillingen er det av interesse å se om dette kan få konsekvenser for opplevelsen av fri vilje.

Vellykket samarbeid dreier seg altså ikke bare om å sette folk med relevant kunnskap sammen ifølge Barron (2000). Felles forståelse rundt for eksempel roller og problemet som skal løses, er en av flere

faktorer som kan bidra til et vellykket samarbeid (Barron, 2003). Felles forståelse kan skapes gjennom interaksjoner, diskusjoner og prosesser for å oppnå enighet (Jeremy Roschelle, 1992).

Nickles et al. (2005) utdyper at kommunikasjon formes ikke bare av individuelle målsetninger og intensjoner, men også av forventninger og behovet for å eksperimentere, lære og å ta innover seg forventninger for bruk i framtidig kommunikasjon (Nickles et al., 2005). Det vil være en kontinuerlig prosess med å ta innover seg forventningsstrukturer gjennom interaksjon og kommunikasjon, samt å tilpasse disse forventningene. Tilpasning av forventninger oppnås ved at individer tar bevisste valg om å kontinuerlig koordinere både språk og aktiviteter med utgangspunkt i en felles forståelse av situasjonen (J. Roschelle & Teasley, 1995). Agliata og Renk (2009) har i sin forskning slått fast at kommunikasjon er essensielt for å redusere de negative effektene ved å oppfatte hverandre unøyaktig. Coulter (2014) viser i sin forskning at kommunikasjon, spesielt om forventninger, er med på å bygge tillit og sterke personlige relasjoner. Han forteller at kommunikasjon er alt som foregår mellom to parter. For å avklare forventninger vil også metakommunikasjon være et hjelpemiddel.

Metakommunikasjon er en samtale om samtalen. Det handler om å reflektere over hvordan man kommuniserer (Halland, 2004). Et metaperspektiv får man om man setter søkelys på hva en tenker og føler i møte med andre. Dette kan bidra til å øke graden av involvering, og dermed økt bevissthet om hvordan kommunikasjonen påvirker en selv. Slik kan individer aktivt ta mer kontroll over sin autonomi.

Å kommunisere om forventninger kan også gjøres for å informere individer om sosiale strukturer og prosesser. Spesielt bør en være oppmerksom på om disse strukturene og prosessene formes utenfor det lokale miljøet, da de likevel kan være viktige. Dette kan for eksempel dreie seg om interaksjon med kunder som leder til behov for nye strukturer eller prosesser. Forventninger kan også kommuniseres for å informere om målsetninger og intensjoner, samt mulige konsekvenser dersom individer motsetter seg disse forventningene. Nickles et al. (2005) definerer dermed forventninger som et verktøy for å beskrive og påvirke sosiale mønstre. Ledere kan øke støtten blant ansatte for tiltak og endringer ved å legge vekt på forventninger om utfall som har positive konsekvenser for ansattes situasjon (Berwick, 2003; Yuan & Woodman, 2007). Det er for problemstillingen interessant å se om slike positive, ladede forventninger kan bidra til at ansatte tar valg basert på egen vilje for å innfri forventningene.

Castellan (1993) legger i sin forskning frem at individer gjennom kommunikasjon og interaksjon kan *«danne presise forklaringer og forventninger til oppgaven, og dermed koordinere sine handlinger og tilpasse seg sin atferd til de forventninger som stammer fra både oppgavene og andre teammedlemmer»*. Dette handler blant annet om å ha et bevisst forhold til den informasjonen som er distribuert og kjent blant alle teammedlemmene (i motsetning til den informasjon som teammedlemmer stort sett er kjent med). Å kjenne til hva slags informasjon og innsikt individer i en organisasjon besitter, vil kunne forklare hvorfor forventninger eksisterer. Dette kan være avgjørende for i hvilken grad individer har innblikk i disse forventningene og dermed kan innfri dem. At forventninger innfris, kan lede til støtte og anerkjennelse (Stone, 2019), noe som er positivt for et individs autonomi.

Smith-Jentsch et al. (2001) påpeker imidlertid at overenstemmelse om hvordan ulike faktorer skal vektlegges i sammenlikninger og avgjørelser, er viktigere enn å inneha samme informasjon. Dette kan sees i sammenheng med aspektet kriterier innen autonomien. Å ha enighet om kriterier og faktorer som partene anser som viktige, vil også være avgjørende for å innfri forventninger.

Det er flere typer atferd og prosesser som kan bidra til å danne presise forklaringer og forventninger i en gruppe. Enstemmighet om avgjørelser vil være mer krevende å nå sammenliknet med å få et enkelt

flertall, fordi alle gruppedeltakerne må bli enige (Mohammed & Ringseis, 2001). Dette krever derfor mer diskusjon og fasiliteter for mer felles forståelse på tvers av gruppens medlemmer. Et annet aspekt er planleggingsprosesser av høy kvalitet som blant annet innebærer å dele informasjon så tidlig som mulig, fordele tydelige roller og ansvar, samt å være enige om hvilke restriksjoner som gjelder (Stout et al., 1999). En tredje prosess er læring i fellesskap og til slutt samhold om oppgaver. Sistnevnte er at gruppedeltakerne er enige om en felles forpliktelse for å nå et mål som krever alle gruppedeltakers innsats (Van Den Bossche et al., 2006). Disse prosessene vil påvirke forventningene individer har, fordi individene må kommunisere, utforske ideer, uenigheter og forpliktelser. For å kunne koordinere sine handlinger og tilpasse sin atferd til de forventninger som stammer fra både oppgavene og andre teammedlemmer, vil det være en fordel for et team å jobbe for konvergens i sin informasjon og forståelse av hverandre, forståelse for den informasjonen de besitter og hvordan dette kan nyttiggjøres. Kommunikasjon er nøkkelen til slik konvergens, på lik linje med håndtering av forventninger for øvrig. Spesielt vil det å være samstemte om forventninger til autonomi være avgjørende for et individs opplevelse av egen autonomi (Berg et al., 2010; Wong et al., 2017).

2.3 Verktøy til analyse og drøfting

For å bidra til forskning på autonomi i regnskapsbransjen har dette teorigapet presentert autonomi, forventninger til autonomi og opplevd autonomi. Gapet tok deretter for seg selvorganisering og tilpasninger blant individer for å sette teorien om autonomi og forventninger i en større organisatorisk sammenheng. Til slutt ble forventninger og betydningen av å kommunisere forventninger utdypet. Dette teorigapet vil utgjøre rammen for analyse og drøfting av empirien opp mot problemstillingen. Dette delkapitlet oppsummerer verktøyene innen fagfeltene autonomi og forventninger som brukes videre i oppgaven.

For å beskrive autonomien i casebedriften og hvilke rammer de ansatte opererer innenfor, ser oppgaven på ulike aspekter ved autonomibegrepet. Ved å beskrive innen hvilke beslutningsområder og hvilke valg individer kan ta, kan det gi oss en forståelse for hvorfor enkelte valg blir tatt, samt en forståelse for hvordan individers valg påvirker autonomien. Dette må ses i sammenheng med at autonomi er subjektivt, samt at ulike individer kan ha forskjellige forventninger til autonomi. I forbindelse med arbeid for å fasilitere for autonome medarbeidere er det viktig å være klar over hvordan det påvirker arbeidet i organisasjonen og i team. Roschelle og Teasley (1995) har to tilnærminger til teamarbeid: *cooperative* og *collaborative*-arbeid.

Forståelse for forventninger kan gi ledere innblikk i hvordan de kan fasilitere for tilpasning mellom ansatte og bedriftens målsetninger (Wellin, 2007). Dette er avgjørende for å innfri deres forventninger om måloppnåelse. Ikke minst vil forventninger bidra til å forme og indikere riktig atferd i organisasjonen (Kingshott, 2006). Når forventninger enten oppfylles eller brytes, vil det ofte frembringe en respons fra andre som kan få konsekvenser for et individ sine muligheter, og slik kan det potensielt påvirke et individs autonomi.

Forventninger som eksisterer mellom individene, kan gi et dypdykk i årsakene til at individene gjør som de gjør og de valg som blir tatt. Forståelse om og innsikt i forventninger på tvers av individene vil kunne forklare sammenhengen og årsaken til valgene som gjøres. Når ledere tar avgjørelser, vil det være interessant å se hva det har å si for autonomien til kollegene nedover i hierarkiet. Kategorier av forventninger vil kunne forklare dette mer i dybden; for eksempel vil det å forstå at et individ har normative forventninger (ingen tilpasning i forhold til respons hos de som forventningen er rettet mot), gi innsikt i rasjonale for valgene individet tar.

Det å avklare forventninger er sentralt, fordi partene kan ha svært ulike forventninger som det ikke er mulig å innfri (Halland, 2004). Å sette ord på disse forventningene kan bidra til å unngå frustrasjon eller følelse av at samtaler og interaksjoner er meningsløst. Det å ha innblikk i effekten av å kommunisere forventninger vil være viktig for problemstillingen, fordi vi ved å forstå konsekvensene av å kommunisere, eller ikke å gjøre det, kan forstå hvordan det påvirker autonomien.

Roller er et begrep for å forstå hvilke forventninger som er knyttet til individer. De ulike forventningene og formålet med forventningene vil kunne gi innsikt i hvorfor lederne styrer som de gjør, og dermed hvilken balanse de gjør mellom kontroll og selvorganisering. Med en gitt organisering, enten kontroll eller selvorganisering, kan det følge et sett med forventninger. Med det teoretiske fundamentet om forventninger og felles forståelse kan vi utvikle en forståelse for hvordan disse aspektene er med på å forme avgjørelser som kan gi utslag for autonomien.

Det å jobbe med forventninger i en organisasjon handler mye om avklaring, kommunikasjon og å skape felles forståelse. Innblikk i effekten av å kommunisere forventninger, spesielt med tanke på å tilpasse atferd og danne felles forståelse, vil være viktig for å forstå hvordan valg kan påvirke autonomien.

Kommunikasjon i form av støtte og hvordan organisasjonen håndterer feil, kan gi innsikt i graden av individuell utfoldelse innenfor de rammer individet er gitt (i hvor stor grad benytter et individ seg av sitt fulle mulighetsrom innenfor sin autonomi). Studien legger også til grunn de ulike aspekter av forståelse i organisasjonen som individer kan ha, enten innen taktisk eller strategisk forståelse. Hvilken forståelse individer har, er med på å påvirke deres evne til å innfri forventninger.

3 Metode

De foregående kapitlene har beskrevet bakgrunnen for valget av tema og problemstilling i tillegg til det teoretiske fundamentet for denne studien. Dette kapitlet presenterer valgene som er tatt for forskningsdesignet, med de metoder og strategier som ble lagt til grunn for studien.

Studien baserte seg på Johannessen et al. (2011) sin gjengivelse av forskningsprosessen i fire steg: *forberedelse, datainnsamling, datanalyse og rapportering*. Dette kapitlet utgjør i så måte steget *forberedelse* gjennom å utrede metodikken for datainnsamling og dataanalyse. De valgene som presenteres her er viktige fordi de hadde vesentlig betydning for min evne til å svare på problemstillingen.

3.1 Forskningsdesign

Jeg fattet interesse for tematikken som angår samhandling etter å ha blitt eksponert for forskning på området i en forelesning på universitetet. En litteraturstudie la fundamentet for teorien som er presentert i forrige kapittel. Dette trigget interessen for å øke forståelsen på fagområdet, og dette ble starten på å utforme problemstillingen.

Problemstillingen var avgjørende for den metodikk jeg som forsker benyttet. Innen samfunnsvitenskapen skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2011). For å skaffe en inngående forståelse om samhandling, var det best å velge en kvalitativ metode. En slik metode kjennetegnes hovedsakelig av at man forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall informanter eller caser. Videre ga en kvalitativ tilnærming mer fleksibilitet underveis i forskningsprosessen sammenliknet med en kvantitativ tilnærming, fordi jeg kunne endre på problemstilling og datainnsamlingsmetodikk underveis. Denne fleksibiliteten var viktig fordi flere faktorer kunne vise seg å være viktige for utvikling av samhandlingen enn de faktorene jeg vurderte til å begynne med. I tillegg var en fleksibel metodikk en fordel slik at datainnsamlingen kunne tilpasses for å optimalisere utbyttet og håndtere uforutsette situasjoner.

Litteraturstudiet bygde et teoretisk fundament for oppgaven og ga meg noen teoretiske antakelser for hvilke aspekter som påvirker autonomi og forventninger. Disse antakelsene styrte hva jeg ønsket å belyse gjennom problemstillingen og la grunnlaget for min videre forskning.

For å svare på problemstillingen måtte jeg ta et standpunkt til hvordan jeg skulle gjennomføre studien. Jeg måtte altså utrede en plan for forskningen. Den forteller hvordan problemstillingen skulle belyses og besvares (Johannessen et al., 2011) og kalles et forskningsdesign.

Med utgangspunkt i ønsket om å få dybdeforståelse om sammenhengen mellom autonomi, forventninger og kommunikasjon, var det innen denne studiens tidsramme hensiktsmessig å basere seg på et fåtall informanter. Problemstillingen ble belyst gjennom spørsmål basert på åpne spørreord som *hvordan, hva, hvorfor og hvem*. Disse spørreordene gjorde casestudiet til et godt valg for forskningsdesign. Yin (2015) definerer en casestudie som «*en empirisk undersøkelse som nøye undersøker et nåværende fenomen i sin virkelighetskontekst*». Johannessen et al. (2011) oppsummerer at denne typen studier kjennetegnes av å innhente mye informasjon fra noen få caser og analyseenheter, enten over kortere eller lengre tidsperioder, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. En casestudie var derfor et egnet valg for forskningsdesign for å tilegne meg dybdekunnskap om samhandling som angår autonomi og forventninger. Yin presenterer to dimensjoner å ta standpunkt til i utformingen av casestudier (Yin referert av Johannessen et al., 2011): antall caser og antall analyseenheter. Denne studien er basert på informasjon fra seks ansatte fordelt i team (analyseenheter), samt to ledere i en bedrift (enkeltcasesdesign) innen regnskapsbransjen i Stor-Osloregionen.

Ved å konsentrere meg om en case kunne jeg få anledning til å komme i dybden og øke min forståelse for atferd, mekanismer og prosesser som påvirker autonomi og forventninger, samt hvordan kommunikasjon påvirker dette. Å introdusere flere caser kunne ha gitt meg et for stort datagrunnlag slik at jeg som forsker ikke klarte å komme i dybden innen tidsrammen for dette forskningsprosjektet. Innen det utvalgte case ga derimot analyseenhetene og to ledere meg anledning til å forstå hva sammenhengen er mellom autonomi, forventninger og kommunikasjon.

3.2 Utvelgelse av caser og informanter

Utvelgelse av caser og analyseenheter, som jeg også vil kalle informanter, bestod av flere trinn, og dette var hovedsakelig styrt av studiens problemstilling. Først gjaldt det å finne en bedrift som selv mente de hadde en kultur med god samhandling og et stabilt arbeidsmiljø. Det var viktig for meg at arbeidsforholdet og relasjonene var stabile og ikke preget av konflikter, fordi informantene kan rette mye av sin energi på disse aspektene og la det prege intervjuene fremfor å få frem helhetsbildet.

Caset for denne studien ble identifisert gjennom mitt nettverk ved at jeg fikk anbefalinger til personer i bedrifter gjennom felles bekjente. Dette ga et godt utgangspunkt for å ha en tillit på plass til at prosjektet vil bli gjennomført på en konstruktiv måte. Da caset var identifisert, gjaldt det å avgjøre om de ansatte samhandlet gjennom prosesser som angikk flere av de ansatte. I tillegg var det avgjørende at jeg kunne få innpass til å gjøre intervjuer og observasjoner i bedriften. Disse to trinnene, identifisering av bedrifter (caser) og avklaring om å få innpass, kan kalles strategisk nivå. Det handler om å gjøre valg mellom alternativer (Johannessen et al., 2011).

Det taktiske nivået (Johannessen et al., 2011) innebærer den praktiske gjennomføringen basert på det valget av case jeg har gjort. I bedriften må jeg velge ut informanter; det var viktig for meg å få tilgang til ansatte som var villige til å la seg intervju og observere (Johannessen et al., 2011), samt at de hadde nødvendig innsikt til å tilføre studien noe. Denne studien baserer seg på tre team der hvert team består av to personer, samt to overordnede ledere inkludert daglig leder. Hver teamleder har mer formell og uformell kompetanse sammenliknet med sin makker. Bedriften har gjort nyansettelser i den perioden studien pågikk, men disse ansatte er utelatt da de ble ansatt flere måneder ut i forskningsarbeidet og etter at datainnsamlingen ble avsluttet.

For å bygge en relasjon og skape nødvendig tillit til å kunne gjennomføre studien, møtte jeg lederen for bedriften ved flere anledninger. Slik bygget jeg en relasjon og skapte nødvendig tillit til å kunne gjennomføre studien ved å intervju og observere de ansatte. Det var viktig for meg at de involverte forstod formålet med studien, deres rettigheter og den verdi forskningen kunne gi dem. Dialogen med casebedriften ble startet allerede i august 2018. I tillegg bidro de innledende møtene til at jeg forstod konteksten og fikk innblikk i strukturen i bedriften. Alt i alt var denne prosessen avgjørende for at vi kunne samarbeide.

Dette caset passer til å belyse problemstillingen fordi lederne poengterer at bedriften har stort fokus på å utvikle de ansatte, samt at bedriften har målsetninger på både bedriftsnivå og individuelt nivå. Dette legger grunnlaget for å jobbe med atferd, mekanismer og prosesser for god samhandling, fordi lederne har målsetninger de skal oppnå som avhenger av personalet. Arbeidet med samhandling er viktig for lederne, og slik ble forskningsarbeidet forankret hos ledelsen.

3.3 Datainnsamling

Denne studien baserte seg på kvalitative dybdeundersøkelser for å øke forståelsen for sammenhengen mellom autonomi, forventninger og kommunikasjon. For å komme til bunns i problemstillingen benyttet jeg longitudinelle undersøkelser gjennom observasjon og individuelle intervju. Undersøkelsene ble gjennomført på to eller flere tidspunkt med de samme deltakerne (Johannessen

et al., 2011). Slike undersøkelser gir god mulighet for å observere atferd, mekanismer og prosesser og få dybdekunnskap om samhandling, autonomi, forventninger og kommunikasjon. Ikke minst fikk jeg muligheten til å følge bedriften over tid. Dette bidro til å kvalitetssikre forståelsen min og sikre at jeg fikk nok data til å gjøre analyser. Flere analyseenheter og tidsperspektivet sikret at jeg oppnår metning i datainnsamlingen. Ulempen er at slike dybdeundersøkelser er tidkrevende.

Da selve datainnsamlingen begynte, tok metodikken utgangspunkt i først å intervju hver ansatt enkeltvis. Disse intervjuene hadde en varighet på opptil 90 minutter. Dette var en øvre grense, fordi det kan være slitsomt å holde på så lenge for alle involverte. Intervjuene ga et grunnlag for å forstå det enkelte individ, dets rolle, forventninger, ønsker om tilpasninger og den oppfattelsen hvert individ har av situasjonen. Dette ønsket jeg å se i sammenheng med hvordan informantene faktisk samhandler ved å observere dem mens de jobber med sine oppgaver i en naturlig kontekst på arbeidsplassen deres. I enkelte tilfeller var det nødvendig med oppklaringer ved å gjennomføre kortere oppfølgingsintervju.

Data fra intervju vil ha utgangspunkt i det informanter sa. I motsetning vil datainnsamling fra observasjoner bygge på mine sanseintrykk av atferd og handlinger i informantens arbeidshverdag. Disse teknikkene kan gjøres om hverandre, og skillet mellom når intervjuer gjøres og observasjon gjøres, er ikke alltid klart. I et intervju vil jeg for eksempel observere kroppsspråket til informanten og reaksjoner på spørsmål, enten bevisst eller ubevisst (Johannessen et al., 2011).

Gjennom å intervju og observere kunne jeg som tredjepart evaluere individer fremfor at de vurderer seg selv. Slik unngikk jeg at datainnsamlingen er avhengig av individets egen evne til å vurdere seg selv. Dette var en stor fordel for å avdekke atferd, mekanismer og prosesser som gjør seg gjeldende i bedriften. I tillegg vil teknikkene jeg benyttet, i mindre grad muliggjøre for individene å «pynte» på resultatene, sammenliknet med for eksempel en spørreundersøkelse.

Denne studien baserte seg på flere informanter for å sikre at jeg som forsker, oppnådde metning (fikk nok data til å besvare problemstillingen), og for å belyse problemstillingen i flere analyseenheter som bidrar til validitet. Dybdeundersøkelsene ga meg mye data å analysere, og den tolkningen av innsamlede data jeg gjorde underveis, påvirket den videre forskningen, for eksempel hva jeg ønsket å belyse i neste intervju (Hellevik, 1999). Etersom datainnsamling og analyse ble gjort ble det avdekket nye aspekter jeg tidligere ikke har vært vurdert. Denne arbeidsmetodikken var inspirert av den induktive metodikken (beskrevet nærmere i kapittel 3.4 Dataanalyse). Dette ga grunnlag for å endre problemstillingen. Dette lot seg gjøre fordi studien baserer seg på en kvalitativ metode. Samtidig var jeg oppmerksom på at denne fleksibiliteten imidlertid ikke måtte bli til et hinder for at studien kunne avsluttes innen tidsfristen.

3.3.1 Intervju

Dybdeintervjuer med enkeltpersoner er en av de mest informative datainnsamlingsteknikkene, samt at det er en særdeles tidkrevende metode (Johannessen et al., 2011). Teknikken er informativ fordi jeg fikk mulighet for å følge opp med spørsmål og kunne få avklart upresise ting.

Alle intervju ble gjennomført i informantenes egne kontorlokaler i deres arbeidstid for å fasilitere for en trygg ramme der informanten kunne snakke fritt om sine opplevelser og meninger (Johannessen et al., 2011). Intervju med personlig oppmøte la til rette for å få en fortrolig samtale med informanten, samt å se reaksjoner og kroppsspråk som kunne være verdifulle data.

Det var viktig for meg å legge til rette for en fortrolig samtale og trygge rammer ved å åpne intervjuet med studiens formål og problemstilling. Informantene fikk innledningsvis rom til å stille spørsmål om studien før vi begynte selve intervjuet.

Intervjuene ble basert på en semistrukturert intervjuguide slik at informantene kunne snakke mest mulig fritt innen de temaene jeg ønsket å belyse. Sentrale tema for intervjuene angikk individenes opplevelse av bedriften, tilhørighet i bedriften, forventninger, ansvar, roller, samt mekanismer og prosesser for samhandling. I tillegg til friheten i rekkefølge på temaene og hvilke spørsmål jeg stilte, åpnet et semistrukturert intervju også for å snakke om momenter jeg ikke hadde planlagt. Intervjuguidene ligger vedlagt.

Intervjuene startet bredt for å sørge for at jeg fikk en helhetsforståelse av casen. Etter som data forelå, ble intervju spørsmålene spisset inn mot problemstillingen. Problemstillingen ble også mer og mer spisset underveis i forskningsarbeidet. Med bakgrunn i dette, samt at de ansatte fyller ulike roller, gjorde at intervjuobjektene ble stilt ulike spørsmål. Hensikten var å få innsikt i aspekter som er relevante fra intervjuobjektene ståsted. Selv om intervjuguidene varierte mellom intervjuene, var det også en rekke fellestrekk. For eksempel ble alle ansatte utenom ledelsen spurt om i hvor stor grad de opplever å ha innflytelse på visse aspekter, samt hvilken nytteverdi de er med å skape. Alle spørsmål og all tematikk som ble lagt til grunn for intervjuene, er kombinert i en intervjuguide per rolle. Disse ligger vedlagt.

For å legge til rette for at informanten kunne dele mest mulig i intervjuet ved å være bevisst temaene, sendte jeg dem intervjuguiden i forkant. Dette kunne medføre at individene diskuterte problemstillingen og temaene seg imellom, og dermed potensielt påvirket hverandres oppfatning. Å benytte en semistrukturert guide, samt en presisering av ikke å gjøre seg opp en mening med andre i bedriften, bidro til å minske utfordringen med at individene kunne påvirke hverandres synspunkter og slik innføre en skjevhet i mine data.

Før publisering fikk informantene anledning til å lese over og kommentere transkriberingene av de intervjuene de hadde stilt til. Dette bidro til studiens validitet, fordi informantene kunne rette opp i ting som eventuelt var feil.

Jeg gjorde opptak av intervjuene dersom intervjuobjektet godtok det. Opptak sørget for at jeg kunne fokusere på intervjuobjektet fremfor å notere, og det forenklet jobben med å prosessere og transkribere intervjuet.

Opptak kan medføre at intervjuobjektet føler seg ukomfortabel og slik vegrer seg for å snakke fritt. Flere tiltak ble gjort for å sikre at intervjuobjektet kunne snakke fritt. Dette inkluderte blant annet anonymisering, informering om formål og rettigheter, og ikke minst innhenting av samtykke til deltakelse. Opptaket ble gjort med elektronisk utstyr. Dersom det ble problemer med utstyret underveis i intervjuet, var jeg bevisst på at det måtte legges bort slik at det ikke ble et forstyrrende element. Det var ett intervjuobjekt som ikke ønsket at det ble gjort opptak. I dette tilfellet tok jeg notater.

3.3.2 Observasjon

Metoden observasjon ble benyttet for å se hvordan individene opptrådte i relasjoner med hverandre. Observasjoner hadde for meg til hensikt å kartlegge informantenes handlinger og atferd, samt mellommenneskelig samhandling (Johannessen et al., 2011). Dette skulle bidra til å avdekke atferd, mekanismer og prosesser som kunne gi innblikk i autonomi, forventninger og kommunikasjon.

Å observere er en tidkrevende metode, men kan i flere sammenhenger være den eneste måten å skaffe gyldig kunnskap om et fenomen (Johannessen et al., 2011). Enkelte ganger er observasjon, i en naturlig setting, eneste måte å frembringe kunnskap, fordi kunnskapen ikke alltid lar seg formulere eller er noe intervjuobjektene husker. Man kan på spøk si at folk ikke sier det de mener, og ikke mener det de sier (Johannessen et al., 2011). Ei heller finnes det noen garanti for at det informantene sier, er

det de faktisk gjør. Ved at jeg fikk ta del i en naturlig setting på informantenes arbeidsplass, kunne jeg gjøre mine refleksjoner om hva som faktisk skjedde, samt teste informantenes virkelighetsforståelse ved å se sammenheng mellom det som kom fram i intervjuene og faktiske handlinger i det daglige arbeidet. Jeg tilbrakte omtrent åtte timer i bedriften til observasjon.

Tabell 1: Observasjoner

Observasjon 1	Bedriftsskole
Observasjon 2	Kompetanseoverføring mellom to kolleger
Observasjon 3	Bedriftsskole
Observasjon 4	Daglig kontorvirksomhet
Observasjon 5	Daglig kontorvirksomhet
Observasjon 6	Daglig kontorvirksomhet

Observasjonene foregikk i en naturlig setting. Dette innebar å gjennomføre observasjoner på informantenes arbeidsplass i deres arbeidstid. Observasjonene foregikk når ansatte var samlet til kompetanseheving ledet av daglig leder, samt når ansatte jobbet med sine daglige oppgaver. Observasjonen hadde fullstendig åpenhet, med andre ord, de personene jeg observerte, var klar over dette og hva studiens hensikt var. For å sikre at informantene opptrådte mest mulig naturlig, ble ikke notatene fra observasjonene delt. Dette skulle motvirke at individene kunne bli oppmerksomme på sin egen atferd og slik tilpasse den til hva jeg la vekt på i min studie. På den andre siden vil det å dele notatene kunne legge grunnlaget for at jeg kunne spørre individene om de opplever endringer i autonomi, forventninger eller kommunikasjon. Utfordringen med dette var at jeg skulle i rammen av denne studien tilbringe relativt lite tid ute i casebedriften. Det medførte at jeg hadde begrenset anledning til å kartlegge endringer i atferd og hva dette eventuelt skyldtes. Det var derfor en fordel innen rammen av studien ikke å dele notatene fra observasjonene.

En usikkerhetsfaktor ved å ha åpenhet om min observasjonsrolle var at det kunne legge til rette for at informantene hadde «*et spill for galleriet*». Dette kan skyldes at de for eksempel kunne være redde for å åpne seg og redde for konsekvenser. Mitt tiltak mot var å informere om både hensikten med forskningsarbeidet og at studien ikke er bestilt av ledelsen.

For å sikre at jeg hadde en åpen holdning til situasjonen, informantene og for å beholde fokuset til å gjøre observasjoner, tilstrebet jeg å være en passiv, tilstedeværende observatør. Slik kunne jeg unngå å bli en del av *gjengen* og ta innover meg informantenes atferd og holdninger. Dette kunne ha medført at jeg mistet det overordnede blikket. Å være passiv betydde også at det aldri skulle bli tvil om min rolle som forsker og utenforstående.

Til å begynne med forelå det et teoretisk fundament for autonomi, forventninger og kommunikasjon slik at jeg kunne være mer oppmerksom på noen gitte faktorer som antakeligvis var av stor betydning for samhandlingen (Johannessen et al., 2011). Observasjonene startet derfor semistrukturert for å få et overblikk over hvordan individene jobbet og for å kunne gjøre meg opp en mening med hva jeg kunne dokumentere nærmere i fremtidige observasjoner.

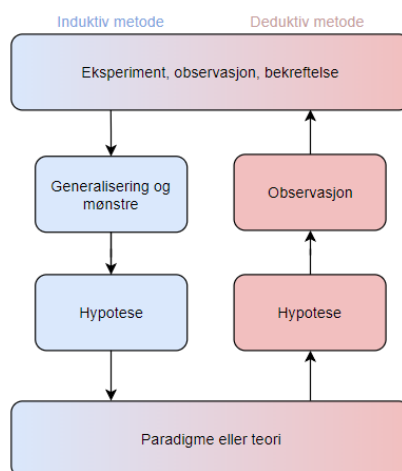
3.4 Dataanalyse

Det er hovedsakelig to tilnæringer for å belyse en problemstilling, induktiv eller deduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2011; Sander, 2017). Denne studien tok utgangspunkt i en rekke faktorer, hentet fra litteratur og tidligere forskning, om autonomi, forventninger og kommunikasjon.

Å starte med et teoretisk fundament, det generelle, for å utlede noe mer konkret, kalles en deduktiv tilnærming. Forskeren vil i en slik tilnærming teste generelle påstander, kalt hypoteser, ved hjelp av

empiriske data. Denne tilnærmingen benyttes når det finnes mye forhåndskunnskaper om et fagområde og det er ønskelig å bekrefte eller avkrefte antagelser.

En alternativ tilnærming er å starte uten teori og samle inn data for å kartlegge generelle mønstre for å danne teorier eller generelle begreper. Denne tilnærmingen kalles induktiv og baserer seg på å gjøre slutninger fra det spesielle til det mer generelle og beskriver en tilnærming når det finnes lite forhåndskunnskaper om et område.



Figur 1: Diagram for deduktiv og induktiv tilnærming (Karaman, 2011; Miessler, 2018)

Basert på en rekke kilder hadde jeg et teorifundament for hvilke faktorer som påvirker autonomi, forventninger og kommunikasjon og sammenhengen mellom disse. Jeg ønsket å validere denne forståelsen i en praktisk case. Denne utredningen hadde derfor en deduktiv tilnærming ved å gjennomføre en casestudie av samhandling som angår autonomi, forventninger og kommunikasjon. Teorifundamentet, problemstillingen og forskningsspørsmålene la derfor grunnlaget for å lage en rekke koder som datamaterialet kunne sorteres og klassifiseres etter.

Samtidig var det viktig at jeg ikke utelukket at flere faktorer enn bare de jeg initielt vurderte, kunne gjøre seg gjeldende i caset. Jeg lot meg derfor inspirere av den induktive tilnærmingen i arbeidet slik at jeg var åpen for å inkludere faktorer som var ukjente for meg fra tidligere. Dette var gjeldende for både datainnsamling (beskrevet i forrige delkapittel) og den påfølgende analysen.

Gjennom datainnsamlingen fikk jeg tilgang til store mengder data i form av notater fra intervjuer og observasjoner. For å fasilitere for at jeg som forsker fikk dokumentert mest mulig fra datainnsamlingen, startet analyseprosessen allerede umiddelbart etter intervjuet. For å få innsikt og forståelse for hvilke aspekter og funn som er relevante for problemstillingen, var det viktig å skrive ned de inntrykk jeg hadde umiddelbart etter intervjuer og observasjoner av informantene. Dette bidro til at jeg mest mulig korrekt kunne gjengi det jeg hadde hørt og observert. I tillegg lagde jeg en oppsummering for å dokumentere helhetsinntrykket mens dette var ferskt. Slik kunne jeg bidra til å ikke bli for detaljfokusert.

Neste trinn i datanalysen var å transkribere intervjuene. Dette ble gjort umiddelbart etter intervjuene mens inntrykkene var ferske slik at det kunne være til hjelp å huske observasjoner og inntrykk jeg fikk. Sentralt i analysearbeidet var forenkling, systematisering og utvelgelse av data som ville være sentralt for å svare på problemstillingen. Dette bidro til å finne ut om det var nødvendig å gjøre ytterligere undersøkelser.

Etter transkriberingen begynte kodeprosessen. Dette gikk ut på å finne meningsbærende informasjon i datamaterialet. Informasjonen markerte jeg med ett eller flere kodeord som angir hva informasjonen forteller som var relevant for problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Disse kodeordene var hovedsakelig utledet fra teorien (deduktiv tilnærming). Samtidig var jeg observant på faktorer som jeg initielt ikke hadde vurdert, men som gjorde seg gjeldende i caset.

Kodeprosessen muliggjorde å kunne raskt finne elementer blant den innsamlede dataen, fjerne elementer og slå sammen alle deler som var knyttet til det samme temaet (koden) (Johannessen et al., 2011). Dette var viktig for å konsentrere meningsinnholdet og var en viktig del av tolkningsprosessen slik at jeg ble godt kjent med datamaterialet.

For å kode datamaterialet benyttet jeg dataprogrammet *Nvivo*², fordi det gjorde det enkelt å få systematisert innholdet og tilordne koder til elementer i datamaterialet. Slik ble kodeprosessen effektivisert fordi jeg lettere fikk oversikt. Ikke minst gjorde *Nvivo* det raskt å finne all data tilknyttet en kode og slik bearbeide empirien. Dette viste seg å bli svært nyttig underveis i oppgaveskrivingen fordi empiri innen en gitt kode kunne hentes frem raskt. Eksempler på koder jeg brukte, var ansvar, effektivisering, feil, forventningsavklaring, kommunikasjon, ledelse, kunde verdi, press og valgfrihet.

Etter at datamaterialet var kodet, kunne jeg begynne å kondensere materialet. Dette innebar å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i kodene, slå sammen kodeord som er like og innordne kodeordene i forhold til hverandre. Abstraheringen innebar å lage mer generelle koder som illustrerer den overordnede meningen. Arbeidet hjalp meg også i å velge ut sitater som illustrerer meningen for de ulike kodeordene.

Siste fase av datanalysen var sammenfatning til nye begreper og beskrivelser (Johannessen et al., 2011). Det var viktig at den fremstillingen jeg utarbeidet, reflekterer det samme inntrykket som de opprinnelige data. Dette var viktig for å komme til bunns i meningen av den innsamlede dataen, knytte dataen til teorien og se sammenhenger i dataen som umiddelbart ikke var synlig.

3.5 Kvalitetssikring; reliabilitet og validitet

Det vil være relevant å stille spørsmål om påliteligheten ved all forskning, på fagspråket kalt reliabilitet. Dette handler om nøyaktigheten av data i undersøkelsen, hvilke data som brukes, samt innsamling og bearbeiding av disse (Johannessen et al., 2011).

I kvalitative metoder vil tolkning foregå i hele forskningsprosessen, og denne tolkningen gjøres på grunnlag av subjektive meninger. Det lar seg ikke gjøre å være i en setting med mennesker og studere disse gjennom intervjuer eller observasjon uten at man engasjerer seg eller lar seg påvirke følelsesmessig. Det kan for eksempel være utfordrende å skille mellom mine egne og informantenes verdier. Alle mennesker har ulik erfaring, vi tolker begivenheter ulikt og vi har ulik grad av analytiske ferdigheter. Dette betyr at om andre forskere studerer samme felt, kan de vektlegge andre forhold og komme frem til andre resultater (Jacobsen, 2015). Det store rommet for tolkning i kvalitative metoder medfører at disse derfor sjeldent er etterprøvbare. Dette er derimot ikke ensbetydende med at jeg kunne tolke fritt. Mine metoder og tolkningen av data var avgjørende for validiteten i studien.

En studies validitet har to aspekter, en indre og en ytre (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). Den førstnevnte angår i hvilken grad undersøkelsen oppfattes korrekt. Dette kaller Yin (2015) kredibilitet (troverdighet), noe som er en vanlig utfordring i casestudier. Det er viktig å ha en kritisk tilnærming til analysen, mine tolkninger og resultater, samt å se dette opp imot det teoretiske fundamentet. Dette forskningsarbeidet har jeg hovedsakelig utført på egenhånd. Det kan svekke

² Nvivo, <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

studiens indre validitet, fordi jeg har en begrenset evne for hva jeg er i stand til å oppfatte. Gode notater og lydopptak for lettere å gjøre transkribering, bidro til at jeg kunne fasilitere for diskusjoner av data med mine veiledere. Råmaterialet ble ikke delt med andre, men notater og opptak gjorde at jeg selv hadde en mest mulig objektiv oppfatning av realiteten. Diskusjon muliggjorde at jeg kunne bringe inn andres erfaring og få belyst flere aspekter ved de data som ble samlet inn. Dette var essensielt for å styrke den indre validiteten, spesielt siden jeg i tidsrammen av denne studien i begrenset grad kunne benytte informantene til gjennomgang og tilbakemelding på innsamlet data.

Yin poengterer også at studiens kredibilitet øker hvis jeg kan vise eksplisitt hvordan data ble samlet inn. Dette kapitlet har så langt utredet de teknikker jeg benyttet for datainnsamling og analyse. Denne dokumentasjonen av metodikk er viktig for å sikre at datainnsamlingen og mine undersøkelser reflekterer formålet med studien og at jeg at det jeg rapporterer, faktisk representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011).

Jeg kan gi transparens i dataene for å styrke kredibiliteten, men dette kan by på etiske utfordringer fordi informantene da kan gjenkjennes. Om informantene hadde gitt samtykke til at de kunne identifiseres med navn, vil dette derimot ikke være noe problem. Når informantene ikke ønsker å bli gjenkjent, kan troverdigheten styrkes ved å gi beskrivelser av handlinger, opptreden og hendelser der informantene er anonymisert. I tillegg vil detaljerte beskrivelser øke min oppmerksomhet omkring evnen jeg har til å gjengi informasjon og hva jeg filtrerer ut av data. Av hensyn til personvern (som følge av casen sin størrelse) ble vurderingen å tilstrebe anonymisering vurdert som best i denne studien.

En utfordring for kredibilitet i alle forskningsdesign og metodikk er om forskeren har klart å analysere alle innsamlede data. Dette skyldes at jeg har mine egne erfaringer som bidrar til en gitt tolkning. Underveis i datainnsamlingen og analysen medførte dette at jeg var oppmerksom på visse aspekter og la mindre vekt på andre fenomener. En systematisert analyse og kodeprosess beskrevet i forrige delkapittel, samt diskusjoner med veiledere, bidro til at flere aspekter ved dataene ble avdekket.

I både intervjuer og observasjoner kunne jeg som forsker påvirke informantene og situasjonen bare ved å være til stede (Johannessen et al., 2011). Påvirkningen kunne skje uansett om den var bevisst eller ubevisst gjennom antrekk, mitt kroppsspråk, stemmeleie og holdninger som kunne gi inntrykk av hvilke svar jeg forventet eller hva som overrasket meg (Patel & Davidson, 1994). For å øke sannsynligheten for at min forskning frembrakte resultater med kredibilitet, gjorde jeg datainnsamling i flere anledninger over tid. I tillegg ville bruken av semistrukturerte guider (både for intervju og observasjoner) og åpenhet for å avdekke nye aspekter, redusere sannsynligheten for at jeg inntok en holdning om en ønsket retning som kunne vises overfor informantene.

Ytre validitet dreier seg derimot om i hvilken grad resultater fra en undersøkelse kan overføres til andre caser og situasjoner, altså å la seg generalisere (Johannessen et al., 2011). Dette er den andre vanlige utfordringen ved casestudier ifølge Yin (2015). Denne type validitet kontrolleres best ved å gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige kontekster og på ulike tidspunkt. Denne studien har derfor basert seg på å følge bedriften over tid, noe som bidro til et større datagrunnlag og slik styrke forståelsen, fordi jeg ikke baserte mine data på en enkelthendelse.

Selv om jeg gjorde datainnsamling i tre team og fra to ledere, er denne studien begrenset i antall analyseenheter og caser. Dette kan gjøre det utfordrende å trekke generaliseringer (Yin, 2015). Utfordringen med å generalisere trenger derimot ikke å være problem, fordi hensikten med min studie var å få dybdeforståelse om hvordan individer utvikler samhandling og validere eksisterende teori i en praktisk norsk case. Thagaard (2009) poengterer at det nettopp er mer relevant å snakke om overføring

av kunnskap, enn generalisering i kvalitative studier. Til tross for at mitt forskningsarbeid baserer seg på en enkeltcase-studie, kan denne studien ha implikasjoner og verdi for flere, fordi betydningen av samhandling er universelt. Casestudiet gir mulighet for innsikt i forståelsen av sammenhengen mellom autonomi, forventninger og kommunikasjon fordi jeg fikk førstehåndskunnskap om fenomenet jeg studerte. Dette medfører helt klart at studien har en praktisk implikasjon. Studien kan gi verdi for både de enheter jeg har forsket på, samt at andre liknende enheter og caser også vil kunne dra nytte av forskningen.

Innsamlingen over tid bidro til kvalitetssikringen og reliabiliteten av studien. Gjennom metodikken beskrevet i dette kapittelet, kunne jeg dokumentere argumentasjonen med flere kilder (Yin, 2015). Slik hadde jeg tiltak for å styrke validitet, kredibilitet og overførbarhet.

3.6 Ethiske aspekter

Ethiske problemstillinger er relevante når personer er gjenstand for forskning, for eksempel gjennom intervjuer og observasjoner som i denne studien. For å sikre at informantenes etiske vern ble ivaretatt, gjorde jeg noen grep.

Gjennom relasjonsbygging med kontaktpersoner i casene, kontinuerlig dialog og informering av fremgang og deres rettigheter, la jeg til rette for at deres interesser kunne bli ivaretatt. Aller viktigst var at datainnsamlingen har vært basert på frivillighet. Det var en ansatt som ikke ønsket å stille til intervju, noe som ble tatt hensyn til.

Alle informantene fikk presentert samtykkeskjema enten før intervjuet eller i det øyeblikket intervjuet startet. I intervjuet presiserte jeg formålet med studiet. Det var viktig for meg at informantene var klar over at jeg ikke jobbet på oppdrag fra ledelsen, og at deres bidrag ikke ville bli brukt til å måle prestasjon eller vurdere dem på annet vis. Informantene ble gitt muligheten til å lese igjennom transkriberingene av sine intervjuer. Dette la opp til at de kunne kommentere rådata og sitater jeg ønsket å bruke i denne studien.

I drøftingen var det viktig for meg å legge barmhjertighetsprinsippet til grunn og la tolkningene komme informantene til gode. Slik la jeg til rette for at informantene ikke ble satt i et dårlig lys basert på mitt forskningsarbeid.

For å sikre at min databehandling ivaretok personvernet, ble denne studien meldt til *Norsk senter for forskningsdata*³. Å ivareta personvernet innebar også at bare jeg hadde tilgang til oversettelsesnøkkelen i de tilfeller der data var anonymisert. All lagring av data ble gjort på medier med tilgangskontroll.

Dersom det blir nødvendig å beskrive atferd, handlinger, prosesser og mekanismer i detaljer, kan det medføre at anonymisering er vanskelig. I så tilfelle vil de-identifisering være aktuelt. Anonymisering innebærer at alle linker og sammenheng mellom et intervjuobjekt og data tilknyttet personen, er ødelagt. Altså skal ingen data kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Ved de-identifisering vil det derimot være mulig å identifisere informantene i studien ved for eksempel bruk av en oversettelsesindeks. Av hensyn til personvern har jeg tilstrebet anonymisering gjennom henvisning til roller.

³ NSD, <https://nsd.no/>

4 Casebeskrivelse

Denne masteroppgaven baserer seg på empiri fra en regnskapsbedrift i Stor-Osloområdet. Bedriften ønsker å være anonym. For å lettere kunne referere til bedriften vil jeg i denne oppgaven tildele den navnet *Regnskapsboka*.

Regnskapsboka har åtte ansatte. I løpet av perioden samarbeidet med bedriften pågikk, gjorde bedriften ytterligere ansettelse. Disse nyansatte ble holdt utenom. I tillegg har bedriften flyttet til nye kontorlokaler underveis i arbeidet med forskningen.

Oppgaven er basert på dybdeintervjuer med syv ansatte, og observasjoner av alle disse. I tillegg er det gjort observasjoner av en ansatt som ikke er representert blant intervjuobjektene⁴. Jeg har med de fleste intervjuobjektene gjennomført flere intervjuer for å få en dypere innsikt i aspekter ved hvordan bedriften ledes, organisering, samhandling internt, ansvarsområder og aspekter som omhandler innspill, påvirkning og tilbakemeldinger.

Regnskapsboka er en relativt liten bedrift. Størrelsen, samt det faktum at fire av de involverte er i familie, setter et klart preg på bedriften. I tillegg til de fire mennene fra samme familie, har de ansatt en mannlig, autorisert regnskapsfører, samt tre kvinnelige regnskapsmedarbeidere. I dette kapitlet vil informantene bli gjengitt med navn hentet fra det fonetiske alfabetet, men i resten av oppgaven er koblingen til enkeltpersoner i stor grad fjernet.

Person Alfa er medgrunnlegger, styremedlem, selger og autorisert regnskapsfører. Han er ikke mye til stede på kontoret. Dette skyldes en kombinasjon av nedtrapping til pensjonstilværelsen, samt at han er mye ute blant kunder som bedriftens ansikt utad.

Person Bravo er den andre medgrunnleggeren i tillegg til å være styremedlem, daglig leder og autorisert regnskapsfører. Sammen med Alfa er han med og utvikler bedriften ved å se på prosesser, rutiner og systemer i bedriften. Alfa og Bravo vil bli referert til som lederne av *Regnskapsboka*.

Person Charlie er styremedlem og autorisert regnskapsfører.

Person Delta er regnskapsmedarbeider. Hun håndterer regnskapet for kundene der Charlie er oppdragsansvarlig. Charlie og Delta utgjør et team.

Person Echo er regnskapsmedarbeider. Han bistår med regnskapstjenester til kunder som Foxtrot og Charlie er oppdragsansvarlig for.

Person Foxtrot er regnskapsmedarbeider og jobber tett med Echo. Hun stilte til ett intervju på grunn av arbeidsmengde. Echo og Foxtrot utgjør et team

Person Golf er styremedlem og autorisert regnskapsfører. I tillegg fyller han rollen som verneombud. Han ønsker ikke å stille til intervju på grunn av arbeidsmengde, men er villig til å bli observert.

Person Hotel er regnskapsmedarbeider. Hun håndterer regnskapstjenester for kunder der Golf og Bravo er oppdragsansvarlige. Sammen med Golf utgjør hun et team.

Alfa, Bravo, Charlie og Echo er i familie.

⁴ Alle personer som har blitt observert har gitt samtykke til dette

5 Empiri

Dette kapitlet presenterer funn som er relevante for analyse- og drøftingsarbeidet i kapittel 6.

5.1 Autonomi

De ansatte har stor frihet til å legge opp dagene selv i form av rekkefølgen på sine arbeidsoppgaver så lenge frister fra både lederne og det offentlige blir overholdt. Hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres, styres derimot av rutiner og prosedyrer for regnskapsmedarbeiderne.

Å utvikle bedriften med nye rutiner og innføring av ny teknologi gjøres hovedsakelig av lederne og de autoriserte. Disse utarbeider og utformer rutiner til bruk i hele bedriften. Rutinene vil deretter bli lagt frem for resten av de ansatte på en fast ukentlig seanse.

5.1.1 Organisere medarbeidere med autoriserte og kunder

I *Regnskapsboka* er kunder tilordnet en eller flere ansatte. Å tilordne en kunde til en ansatt er en prosess lederne gjør i samarbeid med en av regnskapsmedarbeiderne. Andre ansatte er ikke involvert i prosessen med å velge sine kunder. En av lederne forklarer at det ikke gir mening at en ansatt skal være med i prosessen og ha formening om et samarbeid med en person de ikke kjenner.

Om endringer må gjøres for hvilken ansatt som har ansvar for hvilken kunde, er det noe lederne avgjør uten å involvere den respektive ansatte, i alle fall når dette skyldes kompetansegap eller feil. En regnskapsmedarbeider forteller at vedkommende ble fratatt en kunde på grunn av et kompetansegap. Et stykke arbeid vedkommende utførte, ble gjort på en måte som kunden ikke ønsket. Det resulterte i at regnskapsmedarbeideren ble kalt inn på et møte og fortalt at en annen medarbeider skulle ta over ansvaret for kunden. Regnskapsmedarbeideren som ble fratatt kunden, syntes det var rart at det ikke ble gitt en mulighet til å rette opp det som var gjort eller å få økt kompetanse. Personen opplevde det hele som overraskende, spesielt fordi vedkommende ikke var med i prosessen internt og slik ikke var klar over at det var et problem med en kunde. «Jeg synes det var kjipt» kommenterte medarbeideren.

En av lederne kommenterte at en slik fremgangsmåte uten involvering av ansatte, blir valgt når det er nødvendig for å redde kunderelasjonen. Lederen forklarer at det vanligvis er ønskelig å gi den ansatte mulighet for å gjøre tilpasninger. Videre forklarer han at hvis tilfellet derimot er at en ansatt ikke skjønner hva forventningene er, må ledelsen gripe inn. I det tilfellet lederen kjenner til, så lå problemet internt og at de antakeligvis har kommunisert dårlig. Det er noe lederen sier de kan bli bedre på.

Regnskapsmedarbeiderne er derimot ikke helt uten påvirkningsmulighet for hvilke kunder de har ansvar for. To av regnskapsmedarbeiderne forteller at å mase på kundene, er slitsomt. En av de har hatt et kundeansvar som ble for slitsomt fordi kunden krevde for mye oppfølging. Etter å ha tatt dette opp med lederne, fikk vedkommende byttet fra seg kunden.

Lederne tar også ansvaret for å tildele regnskapsmedarbeidere til en autorisert. Dette gjør de derimot basert på innspill fra de ansatte kommer det frem i et intervju. Flere ansatte forteller at det ikke har vært behov for å ta opp hvem de jobber med, men tror en slik forespørsel ville blitt tatt hensyn til hvis det skulle bli behov for å gjøre endringer. En av regnskapsmedarbeiderne kommenterer at det ikke er alle vedkommende jobber like godt med. Basert på forslag fra ledelsen, har vedkommende blitt tildelt ansvaret for et gitt sett med kunder, underlagt to autoriserte. Dette fungerer godt, spesielt er det bedre enn andre alternativer, forteller regnskapsmedarbeideren.

En av regnskapsmedarbeiderne fortalte at vedkommende har kapasitet til å ta flere arbeidsoppgaver. Den ansatte har selv tatt initiativ til et møte med en av lederne for å fylt på med oppgaver, noe regnskapsmedarbeideren fikk. Dette er drevet av et ønske om å lære, forteller vedkommende. Vedkommende tror den autoriserte, som er ansvarlig for deres kunder, gjør «noe jeg kunne ha gjort».

En regnskapsmedarbeider skulle ønske at vedkommende kunne påvirke tildeling av kontorplasser. Personen ønsker å sitte nærmere sin ansvarlige autoriserte. Dette har vedkommende tatt opp med lederne og forteller at det ble gjort en avklaring om at de tenker ulikt. Regnskapsmedarbeideren har forsonet seg med dette og avslutter med at *«det fungerer»* og ikke er *«et stort problem»*.

5.1.2 Utarbeide rutiner, informasjonsflyt og innspill

Flere ansatte forteller at prosesser og rutiner internt er noe lederne og de autoriserte utarbeider. En leder sier han ønsker innspill fra regnskapsmedarbeiderne på rutiner og prosesser (måten de jobber på), kvalitet ved prosesser, produkter og løsninger. Ønsket om tilbakemeldinger *«er kommunisert jevnlig»* sier han og peker til Bedriftsskolen, en ukentlig seanse arrangert av daglig leder for å gjøre kompetanseheving.

En av lederne stoler på at de autoriserte kommuniserer innspill fra medarbeiderne i dette arbeidet. Generelt om å få innspill sier begge lederne at de synes de ansatte ytrer sine meninger altfor sjeldent. At regnskapsmedarbeiderne har lite innspill, fikk jeg selv erfare som observatør på flere av seansene i Bedriftsskolen. Den andre lederen *«...håper at det skyldes at de er relativt fornøyde. Eller så er det et sykdomstegn, men vi velger å tro at de har det ganske greit og de får jevnt over god hjelp underveis slik at det at å samle opp til fredagstimen, den [jobben] er ikke så veldig stor»*.

En av de autoriserte sier at de som autoriserte kan bli mye bedre på oppfølging av medarbeiderne. En tettere oppfølging vil kunne avdekke hva som er mangler i kompetansen, kommenterer vedkommende og forklarer at ett tiltak de har, er Bedriftsskolen. Både i intervjuene og gjennom observasjon lærer jeg at dette er en fast, ukentlig seanse på fredager i regi av daglig leder.

«Ingenting er skrevet i stein» forklarer en av lederne. Videre forteller lederen at de er nødt til å ha en konstant utvikling, og han tar gjennomgang av rutiner i fellesskap. Dette skal gi ansatte mulighet for innspill og stille spørsmål til hvorfor ting er som de er, sier lederen. Vedkommende forteller at de derimot sjeldent får innspill. I samtaler med en av regnskapsmedarbeiderne forstår jeg at vedkommende er bevisst på at de har Microsoft Teams som arena for å komme med innspill og forslag. Vedkommende forteller at dette er den plattformen lederne har uttrykt at ansatte skal bruke for innspill, spørsmål og koordinering internt. Om å gi innspill forteller regnskapsmedarbeideren at vedkommende selv derimot liker å få rutiner og prosedyrer og å følge disse, fremfor å finne opp noe selv. En annen ansatt forteller at vedkommende ikke ser at det er noe ekstra å tilføre som lederne ikke allerede har tenkt på.

I *Regnskapsboka* jobber to regnskapsarbeidere tett sammen med en som er satt til å ha ansvaret for de kundene paret er tildelt. Den ansvarlige regnskapsmedarbeideren forteller at det forventes av vedkommende at man selv tar initiativ. Det innebærer at vedkommende selv skal planlegge hva som skal gjøres og utarbeide egne rutiner i teamet. Vedkommende samarbeider med en annen regnskapsmedarbeider og forteller at de utfyller hverandre ved å ta hverandres arbeidsoppgaver ved fravær. Hvilke rutiner som er viktige, eller hva de skal oppnå, har ikke den ansvarlige regnskapsføreren snakket med lederne om. Personen forteller selv at vedkommende prioriterer løpende oppgaver. Vedkommende har dialog med ledelsen hvis det er et problem eller spørsmål til hvordan de skal løse en oppgave. Regnskapsmedarbeideren forteller videre at vedkommende ikke gir tilbakemeldinger på øvrig arbeidsmetodikk eller prosesser. Det er lederne som får tilbakemeldinger fra kunder, som den ansatte deretter må forholde seg til. Disse tilbakemeldingene eller føringer fra ledelsen danner grunnlaget for tilpasninger regnskapsmedarbeideren gjør, forteller personen. *«Jeg trenger ikke å påvirke det»* sier regnskapsmedarbeideren. Om selvstendighet og utarbeidelse av rutiner sier personen *«Det er ingen som gir oss oppgaver. Vi lager rutiner selv.»*

5.1.3 Å gjøre feil

For en leder står det sentralt at kulturen skal handle om å ta vare på kollegene og kundene, samt å ta ansvar for dine handlinger og slik bygge lojalitet og tillit. Vedkommende legger frem at overfor kundene, handler det om kommunikasjon og logistikk. *«Det aller viktigste overfor kunden, det er noe som er like lett å si som det er vanskelig å følge opp. Det er å skille sak og person. Det er veldig viktig at det er tuftet på ærlighet og åpenhet. Har du gjort som jeg pleier å kalle det, "har du bæsja i skuffen må du tørre å ta den ut selv"».*

En av regnskapsmedarbeiderne forteller at daglig leder kan gi en oppgave, og det holder for lederen å få se at det gjort. Begge lederne, en autorisert og en regnskapsmedarbeider, forteller at *«frihet under ansvar»* er praksis. Lederne har en forventning om at alle tar ansvar for sine handlinger. Denne forventningen er noe alle ansatte forteller om i intervjuene. Utsagnet til en av lederne, *«har du bæsja i skuffen må du tørre å ta den ut selv»*, oppsummerer denne forventningen.

For lederen handler utsagnet om å bruke feil som en kilde til læring. En av de autoriserte har selv gjort en feil som har påført en kunde et forsinkelsesgebyr. Slike ting skjer forteller vedkommende, *«Og du må ikke grave deg ned for det [...] Det er alltid viktig å ta ansvar, det er lov å gjøre feil.»* sier vedkommende.

Konkret snakker de åpent om feil i *Regnskapsboka*, og de deler hva som har skjedd når noen gjør en feil, forteller en av lederne. De søker å hjelpe de ansatte i vurderingsprosessen de gjør i sitt arbeid, slik at de kan unngå å gjenta feilen. Lederen forteller at *«[...] så er det måten å kommunisere at det er ikke et problem å gjøre feil, men man må på en måte korrigere og gjøre det riktig»*. Lederen utdyper også at *«Jeg tror ikke man gjør feil med vilje»*.

Ingen av de ansatte har gitt uttrykt for at de frykter det å gjøre feil i *Regnskapsboka*. En av lederne kommenterer at det er en *«kulturgreie»* i bedriften. Dette handler om at du har ansvaret for å rydde opp i de feilene du har skapt selv. Lederen forklarer at dette skal skape lojalitet og tillit både internt og overfor kundene. *«Vi vil at vi skal levere riktig første gang. Og ha det som målsetning. At når vi gjør feil, som ikke kan belaste kunden, så ser Daglig leder og autoriserte om det er intern opplæring som må til, fordi dette kan de ikke godt nok»*, sier lederen.

En leder forteller at det aller viktigste for å håndtere feil er å ha en åpen dialog internt, og at man spør når man er usikker. På Bedriftsskolen kan lederne gå igjennom rutiner, prosedyrer og verktøy ansatte ønsker gjennomgang på, gå over feil som har blitt gjort eller feil som de autoriserte har avdekket.

En av regnskapsmedarbeiderne forteller at det er en forventning om å lære av sine feil. Det er ikke greit å gjøre samme feil to ganger, fordi det koster både kunden og *Regnskapsboka* tid og penger. Dette utdyper en leder med at det er viktig at de er bevisste om hvordan de kommuniserer at det ikke er et problem å gjøre feil. Sammen må man korrigere og gjøre det riktig. For lederen er det viktig at hver enkelt får forståelse av og en utvikling innen det å håndtere feil. Dette ligger til grunn for utsagnet om at *«det er veldig dumt å gjøre samme feil flere ganger»*.

5.1.4 Internkontroll

Det er den samlede kunnskapen *Regnskapsboka* leverer som er verdien til selskapet, forteller en leder. På toppen av dette har bedriften et kvalitetsstempel gjennom de autoriserte regnskapsførerne, forteller den andre lederen. Flere ansatte forteller at for å sikre god kvalitet, benytter bedriften mye internkontroll av arbeidet til medarbeiderne. Internkontrollen er også lovpålagt. Den ene lederen uttrykker det som positivt at det gjøres internkontroll, fordi det kan sikre høyere kvalitet. Lederen utdyper at det gir også en mulighet for både å avdekke feil og lære av disse feilene. Muligheten for å sikre kvaliteten gjennom internkontroll, er noe også flere regnskapsmedarbeidere forteller om.

Regnskapsboka gjør en del tiltak med automatisering av prosesser for å frigjøre tid hos de autoriserte til å kunne gjøre enda mer internkontroll. Dette oppleves også som utelukkende positivt blant intervjuobjektene.

Lederen som forklarer de positive sidene ved internkontroll, nevner også en annen grunn til å gjennomføre kontroller. Han har observert blant de autoriserte og regnskapsmedarbeiderne at «*noen er litt mer slappe i fisken*». For å sørge for at planer og rutiner blir fulgt, har *Regnskapsboka* også en ekstern part for å gjennomføre kontroller.

5.2 Forventninger

Gjennom intervjuene blir jeg klar over at det i *Regnskapsboka* eksisterer flere tause forventninger spredt over ulike tematikk og individer. Dette delkapittelet vil utforske de forventningene, både tause og eksplisitte, jeg avdekket innen håndtering av feil, arbeidsmiljø, kompetanseheving, kommunikasjon og forventninger tilknyttet innføring av ny teknologi. En av regnskapsmedarbeiderne tror mye av forventningene lederne har til «*oss ansatte er selvinnsigende. De forventer at du skal gjøre jobben din, at du skal overholde frister. Du skal gjøre det som kreves av deg som gjør kunden fornøyd.*»

5.2.1 Arbeidsmiljø og trivsel

Ledernes visjon er at de skal skape en livslang arbeidsplass for de ansatte. Konkret innebærer det å «*tilrettelegge for alle utviklingsmuligheter for alle typer personer*» forteller en leder. Lederen oppsummerer visjonen med at «*de ansatte står sentralt her*». Med dette i sentrum søker han å skape fornøyde kunder og være fremoverlent innen teknologi og løsninger.

Lederne i *Regnskapsboka* uttrykker at de verdsetter de ansatte høyt og søker at alle ansatte skal trives. Hvis de, som arbeidsgiver, kan sørge for god trivsel, er de overbevist om at medarbeiderne vil ta vare på kundene. En leder uttrykker at den ansattes trivsel ivaretas ved å skape et «*godt arbeidsmiljø*». Hva dette innebærer for den enkelte ansatte, kan lederen derimot ikke svare på. For han innebærer det at det legges til rette for kommunikasjon internt, for eksempel ved at ansatte tar opp ting de synes er galt. En medarbeider er veldig fornøyd med samholdet, trivselen og sier at kollegene bistår med hjelp når vedkommende spør.

I *Regnskapsboka* er det en flat organisasjonsstruktur forteller lederne, en autorisert og en regnskapsmedarbeider. En utdyper at det handler om at det er rom for å ta opp ting som er galt. En autorisert utdyper det med at hvis man ikke sier ifra, blir man sittende alene med det. Vedkommende forteller videre at lederne og de autoriserte jobber med å få frem at alle må bidra litt. Personen sier at alle «*hadde hatt godt av å gå litt i seg selv*» og spørre seg selv «*Hva kan først og fremst jeg gjøre?*». Ingen kan forvente at noe skal skje ellers, sier den autoriserte. En av lederne utdyper aspektet med at alle skal «*ha like mye å si*» når vi snakker om arbeidsmiljø.

Ett konkret eksempel på innsats ledelsen gjør for å legge til rette for at ansatte har det bra, er å sørge for at den enkelte medarbeider har kunder han eller hun kommuniserer godt med. En av de autoriserte utdyper, med bakgrunn i å ha ansatte i fokus, at hvis en medarbeider har en kunde vedkommende synes er ubehagelig å jobbe med, så vil lederne først se om en annen medarbeider kan ta over kunden. Ett tilfelle av dette er at en medarbeider har tatt opp at vedkommende ikke trivdes med å ha ansvar for en gitt kunde. Vedkommende fikk med det byttet fra seg kunden. Hvis det ikke er en løsning, vil lederne avslutte kundeforholdet foreller de. Dette har vært tilfellet med en kundecase for en annen medarbeider. Begge de nevnte tilfellene av tilpasninger for ansatte er også eksempler på det som ble presentert i forrige avsnitt, at lederne gjør grep når ansatte tar opp ting de synes er galt.

Et annet tiltak som bidrar til å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel, er seansene med eksterne konsulenter for å arbeide med samhandling og kommunikasjon. Kursingen med eksterne konsulenter sier en ansatt er kjempepositivt. Det er konsulenten som har ansvaret for å jobbe med kommunikasjon og samhandling i *Regnskapsboka*, «*det blir fulgt opp av konsulenten [...]»* forteller en av lederne.

På spørsmålet om hvilken nytteverdi siste seanse med ekstern konsulent skulle ha, svarer en leder at det var at de «*ansatte følte at de ble tatt vare på og hørt.*» En av de ansatte utdyper at de snakket om viktigheten av å fokusere på de ansatte, deres trivsel og det å ha en bra arbeidshverdag. Vedkommende trodde det kom som en overraskelse på noen av kollegaene at de ansattes trivsel er høyt på agendaen til lederne. Dette ble bekreftet i et intervju med en annen ansatt som opplever det slik at det ikke er kjempeviktig at vedkommende har det bra. En tredje ansatt syntes seansen var bra for å bli kjent med de andre i en annen setting.

Den enkeltes oppfatning av samholdet og trivselen er nyansert. En regnskapsmedarbeider forklarer at «*gutta*» er den «*harde kjernen*» fordi de kjenner hverandre veldig godt fra det private, og de fleste av dem er i familie. Regnskapsmedarbeideren refererer med dette til lederne, de autoriserte og den mannlige regnskapsmedarbeideren. Under de første observasjonene hadde *Regnskapsboka* et felles, åpent kontorlandskap der alle ansatte var samlet (i løpet av tiden dette forskningsarbeidet pågikk, byttet bedriften lokaler). Her er mennenes kontor plasser samlet i en klynge og damenes i en annen klynge. Dette medfører at det ikke er så sosialt for jentene forteller regnskapsmedarbeideren, og kommenterer at den «*harde kjernen ... de sitter der på den pulten...*».

I nye kontorlokaler er skillet videreført. *Gutta* sitter for seg selv i en annen del av lokalet, på andre siden av en vegg. En av de autoriserte kommenterer at dette er bevisst for å heve terskelen noe for å spørre om hjelp. Kontorlandskapet og kommunikasjon er nærmere utdypet i avsnitt 5.2.8.

For å bidra til et bedre arbeidsmiljø og god trivsel er en av regnskapsmedarbeiderne tildelt rollen å være sosialt ansvarlig. Denne ansatte arrangerer blant annet sommerfest og julelunsj. Om det arrangeres flere sosiale tiltak, kommenterer en av lederne at det ikke alltid er like lett grunnet spenning i alder, fra 30 til over 50 år, samt ansvaret hjemme som familieforeldre. I tillegg har de ansatte stor geografisk spredning over Sentral-Østlandet. Den sosialt ansvarlige selv forteller at vedkommende har en følelse at det ikke er «*liv laga for å gjøre det*», å lage tilstelninger utover julebord og sommeravslutning. Den ansatte peker på seg selv at det kan kanskje bli bedre sosialt hvis personen blir flinkere og tøffere til å gjøre tiltak.

5.2.2 Kompetanse

En leder presiserer at «*personer er ekstremt viktig*». *Regnskapsboka* må ha «*de riktige personene*» og lederen utdyper med at bedriften trenger kompetanse som gir kredibilitet og tyngde. Det er stort fokus hos lederen på at *Regnskapsboka* skal levere kvalitetstjenester. Spesielt har lederen dialog med de autoriserte på dette. Ved innføring av en av deres nye tjenester, sier han «*det er veldig avslørende for kompetanse, veldig avgjørende med kompetanse. Og veldig avslørende på dårlige rutiner*». For lederne er det avgjørende at de autoriserte forstår dette og arrangerer derfor møter hvor dette settes på agendaen.

Lederne i *Regnskapsboka* uttrykker at de skal legge om ansvaret internt til at de autoriserte skal levere en større nytteverdi til kundene i form av rådgivning og konsultasjon. Det vil kreve at medarbeiderne får større ansvar ved å gjøre flere av oppgavene i en kundeportefølje, samt å gjennomføre mer daglig kundekontakt for å levere regnskapstjenestene.

Sentralt i det å ta ansvar for en gitt oppgave er det å ha nødvendig kompetanse. En av lederne arrangerer derfor ukentlig på fredager en seanse med kompetanseheving, kalt Bedriftsskolen. Lengden på seansen varierer, faktisk kan det gå med to timer til dette. En leder kommenterer at de

brenner av mye tid på dette! Vedkommende utdyper dette med at hvis seansen varer to timer, er det hele 16 timer som blir investert i de ansatte. Lederne anser det som vel brukt tid, fordi kompetansehevingen er viktig for å sikre jevnt over god kvalitet.

Innholdet til de ukentlige seansene for kompetanseheving fylles med gjennomgang av rutiner lederne og de autoriserte har utarbeidet, innføring i nye systemer, eller kompetanseheving for å luke ut feil de autoriserte har identifisert at regnskapsmedarbeiderne gjør. Regnskapsmedarbeiderne gir svært sjeldent innspill til hva disse øktene bør fylles med, forteller en av de autoriserte. Vedkommende kommenterer at de kunne vært bedre til å ta imot innspill fra de ansatte. Det er ingen organisert prosess å ta imot innspill fra ansatte, utdyper den autoriserte videre. Fra den autoriserte og lederne får jeg vite at hva lederne skal sette søkelys på i sine tiltak og i kompetansehevingen, plukker de autoriserte regnskapsførerne opp i den daglige i samtalen med ansatte og gjennom å legge merke til hva regnskapsmedarbeiderne trenger hjelp til.

5.2.3 Eksterne kurs

For ytterligere kompetanseheving gis de ansattes mulighet for å kjøpe eksterne kurs forteller en leder. Alle ansatte forteller at de har dette tilbudet. En leder forteller at han tilstreber å ha en «ja»-kultur. Det betyr at hvis de ansatte har forslag til hvordan de kan utvikle seg, så skal han tilstrebe å gi støtte og medhold til det. Lederne har bevilget midler i budsjettet til kurs.

En regnskapsmedarbeider forteller at det ikke er krav eller kommuniserte forventninger fra lederne eller de autoriserte om å gjennomføre eksterne kurs. En av lederne poengterer at ansatte ikke skal tvinges til noe de selv ikke vil. Det er bare en av regnskapsmedarbeiderne som prioriterer å gjennomføre eksterne kurs. Denne ansatte går på kurs for å bli autorisert regnskapsfører. Alle ansatte er derimot bevisste på at de må spørre om hjelp, hos hvem som helst, hvis de selv eller kunder har spørsmål de ikke kan svare på.

Selv om det ikke er krav eller kommuniserte forventninger til regnskapsmedarbeiderne om å gjennomføre eksterne kurs, har derimot en av regnskapsmedarbeiderne fått presisert av en av lederne at det rett og slett bare er å «*ta en halvtime eller en time*» for onlinekurs og selvstudier. Bedriften har tidligere kjøpt og betalt et kurs som vedkommende ikke fikk gjennomført. Det ble ikke noe misnøye rundt det forteller vedkommende selv, men personen følte derimot selv at det burde ha vært gjennomført.

De autoriserte regnskapsførerne er av loven pliktige til å ta kurs og gjennomfører av denne grunn kurs. For regnskapsmedarbeiderne derimot, kommenterer en av lederne at muligheten for kompetanseheving i alt for liten grad blir brukt. Samtidig rettes det ingen innsats eller krav mot at regnskapsmedarbeiderne skal benytte muligheten. Den andre lederen forklarer det med at han som leder ikke kan tvinge noen til å gjøre noe de ikke vil, det er opp til den enkeltes initiativ. For å få gjort kompetanseheving blant de ansatte, kommenterer en leder at «*det hadde vært fint om de tok initiativ til for eksempel å identifisere områder de gjerne vil lære mer om. Der kunne de vært mer proaktive selv, som ansatt*». På lik linje med den andre lederen, sier han derimot at «*vi kan ikke presse folk på ting som de synes åpenbart ikke er interessant*».

En av regnskapsmedarbeiderne forklarer at vedkommende helst vil dra på kurs med noen kolleger. Damene har snakket om å dra på kurs, men det blir aldri noe av, fordi det ikke passer og de har ikke tid. To av regnskapsmedarbeiderne sier at det ikke er tid. «*Det blir ikke satt av tid i jobben*» til kompetanseheving sier en, og en annen kommenterer «*det må være tid til det og*». Dagene til de ansatte er derimot ikke veldig belastende ifølge en av lederne. En av de som ikke har prioritert eksterne kurs, har derimot en stor iver for å lære mer og har tatt initiativ overfor en av de autoriserte til å få overført kompetanse innen spesifikke områder.

5.2.4 Selvstendighet

Lederne i *Regnskapsboka* ønsker at alle ansatte leverer større nytteverdi til kundene sine. Dette gjøres ved at hver og en er i stand til å yte rådgivning og konsultasjon overfor kunden. Forberedelsene til disse oppgavene er en viktig og fin læringsprosess for den enkelte ansatte, for de blir nødt til å lære mer, sier en leder. Dermed bruker lederne kompetanseheving som en strategi for å ansvarliggjøre medarbeiderne i større grad. Denne prosessen med ansvarliggjøring er ikke noe regnskapsmedarbeiderne har nevnt i intervjuene. De er derimot klar over at oppgavene deres er viktige. En av de autoriserte er veldig bevisst sin rolle og den betydningen han har i det store bildet. En regnskapsmedarbeider kommenterer at «*alle må bidra på sin måte for ting som kan skape vekst og fremdrift*».

Når ansatte ikke er inkludert i prosessene rundt kompetanseheving eller er bevisst dette, er det en forventning som kommer fra lederne og de autoriserte. De forventer at alle ansatte finner ut mest mulig på egenhånd. «*Hva tror du?*» sier en av regnskapsmedarbeiderne er et svar vedkommende ofte får på sine henvendelser og forespørsler om hjelp. En av lederne kommenterer at han bruker teknikken om å stille spørsmål tilbake bevisst. For han handler det om å få innspill. En av de autoriserte forteller at han bevisst kaster ballen tilbake for å skape refleksjon hos den som spør. Dette anser regnskapsmedarbeideren som en lite effektiv måte å komme i mål på, fordi personen som svarer det, har svaret, ifølge medarbeideren. Det synes vedkommende er frustrerende. «*... av og til blir litt for stor frihet*» forteller vedkommende. Dette er begrunnet med at personen skal lære mye. Regnskapsmedarbeideren kommenterer videre at det å finne ut av ting selv, vil gi mye lærdom, «*det er jeg helt med på*», derimot vil personen som er under opplæring, gjerne til tider ha en bekreftelse raskt. Den ansatte sier at vedkommende selv «*tror de [lederne, autoriserte, gutta] har en forventning om at du skal finne ut av ting selv*».

Ett eksempel som viser at lederne besitter forventningen om å lære og være bevisst på å tilegne seg kompetanse, kommer frem under forberedelsene til en av fredagsseansene. En regnskapsmedarbeider skulle sende sitt skjermbilde over til en TV slik at alle kunne følge med på det de skulle gjennomgå fra vedkommende sin PC. Dette klarte ikke den ansatte umiddelbart, og en leder kommenterer «*dette lærte vi sist*» mens alle sitter og venter. Etter et par minutter, på oppfordring fra en annen kollega, går lederen bort og hjelper regnskapsmedarbeideren.

5.2.5 Ny teknologi og informasjonsflyt

Innføring av ny teknologi, rutiner og prosedyrer er noe lederne gjør, lærer jeg fra ansatte i intervjuene. Dette blir kommunisert når ledelsen har det klart, forteller en av lederne. En ting som det er tidlig informert om, er innføring av en konkret, ny teknologisk løsning. Den nye løsningen får jeg høre om fra både ledere og regnskapsmedarbeidere.

Lederne forteller at når *Regnskapsboka* skal innføre nye digitale verktøy, trenger de ansatte med kompetanse innen et gitt fagområde. Tiltakene innebærer at alle ansatte blir sendt på kurs, og så vil ledelsen observere hvem de anser som gode kandidater for videreopplæring. Disse ansatte blir da håndplukket av lederne til å bli spesialister. I denne prosessen med kompetanseheving forteller en av lederne «*Da må de lære. Da tvinger vi de til å lære nye ting. Og så tvinger vi de til å avsløre hva de er gode på og ikke gode på. For det blir ganske avslørende.*»

En av regnskapsmedarbeiderne forteller at vedkommende savner internmøter som ikke bare er fag, og refererer til et ønske om å få vite om planer og fremtidsutsiktene. Regnskapsmedarbeidere kan tilfeldigvis få høre om ledelsens planer i pauser, forteller vedkommende. Dette har ikke noen påvirkning for vedkommende sin motivasjon eller arbeidsoppgaver. Men vedkommende kommenterer at dette skaper usikkerhet og gjør at vedkommende tenker «*er det noe mer de ikke*

forteller oss?»). Vedrørende struktur og hva ledelsen «synes er viktig å fokusere på», blir ikke kommunisert før ting er spikret, fordi «regnskapsmedarbeiderne ikke har kunnskap om det» sier en leder. Lederen kommenterer også at «de vet at det jobbes med ting. De vet at de er med på en morsom reise, for det ser de».

5.2.6 Skape nytteverdi og det store bildet

Tre av regnskapsmedarbeiderne forteller at det som forventes av dem, er å oppnå fornøyde kunder, gjøre jobben sin godt, levere i henhold til frister og svare kunder raskt. Dette skal regnskapsmedarbeiderne klare ved å følge prosedyrer, «gjøre det sånn, så gjør jeg det sånn og sånn» sier en av regnskapsmedarbeiderne.

Det er ingen forventningsavklaring om hvordan regnskapsmedarbeiderne skal klare å gjøre jobben utover disse aspektene, eller å oppfylle målene om å levere nytteverdi, som både lederne og de autoriserte forteller om. En regnskapsmedarbeider vet at det forventes at vedkommende søker kunnskapen selv. Proaktivitet er positivt, noe en annen medarbeider også nevner. Hva bedriften søker med kompetansehevingen, er det derimot lite snakk om blant regnskapsmedarbeiderne. En regnskapsmedarbeider kommenterer at hvis vedkommende sørger for riktige tall i systemet, så vil kundene gjennom å hente ut rapporter, kunne ha kontroll på sin forretning. Det store bildet til lederne, med rådgivning og hvordan kompetanse kan bidra til ansvarliggjøring, er det ingen snakk om hos regnskapsmedarbeiderne. «Målsetningen er kundene skal bli mer lønnsomme og ha kontroll» sier regnskapsmedarbeideren. Dette oppnår vedkommende ved å følge prosedyrene, å «gjøre jobben min».

På spørsmål om han har ansatte som ikke skjønner hva de driver med i dag, svarer en leder «ja» og utdyper at det er «en utviklingsgreie». Lederen forteller at han selv og den andre lederen tar tak i dette gjennom kursing og fordeling av arbeidsoppgaver til individene som er best egnet for å løse den gitte oppgaven. Et eksempel på at ledernes og kundenes forventninger ikke ble innfridd, er saken der en regnskapsmedarbeider ble fratatt ansvaret for en kunde som ikke var fornøyd.

Vedrørende involvering av de ansatte i løpet for å legge om til å gi større nytteverdi til kundene, kommenterer en leder at de ikke har tid til «å kjøre demokrati på slike ting». Lederne drar løpet og de ansatte skal involveres når lederne har funnet en løsning lederne mener er fornuftig. Ansvaret for involvering av regnskapsmedarbeiderne er plassert på de autoriserte sier lederen. Vedkommende kommenterer videre at man er helt avhengig av daglig leder, og at det blir prioritert fra hans side for å lykkes med denne involveringen. Om involvering av regnskapsmedarbeiderne sa lederen «at de får nye oppgaver og ansvarsområder, og får mer helhetlig ansvar, de som er kapable til det». Om de autoriserte kommenterte lederen at «det er håpet, at de [autoriserte] skal ta det videre, men jeg tror nok de store linjene blir håndtert av daglig ledelse». Videre sa lederen «de [autoriserte] vet eksakt hvilke oppdrag de har, og hvilke forventninger som stilles til de, og det er deres ansvar å kommunisere det [...] I den grad de ikke vet det, så er det ledelsens skyld. Det er ikke deres [regnskapsmedarbeidernes] skyld.».

Målsetningen til lederne får jeg høre igjen i en samtale med en autorisert. Vedkommende forteller om å sørge for økt kompetanse blant regnskapsmedarbeiderne slik at de kan få ansvar for flere oppgaver. Det vil frigjøre tid slik at de autoriserte kan gjøre mer kontroll sier den autoriserte. Vedkommende forteller videre at målet for medarbeiderne er å gi de utvikling og variasjon. «Sitter du med de samme tingene hele tiden er det ingen utvikling, og det blir sikkert litt kjedelig». Den autoriserte forteller at gevinsten i det store bildet er at bedriften får mer kompetanse på flere hoder. Etter nærmere undersøkelser kommer det frem at vedkommende vet at regnskapsmedarbeiderne står sentralt i å få produsert regnskapet han skal basere sin rådgivning på. Den autoriserte forteller at

regnskapsmedarbeiderne «*får stadig større ansvar basert på den kunnskapen de har og opparbeidet seg underveis ... Det er bare å jobbe, så får du automatisk mer ansvar ... Det er vi som mest prakker på at nå må dere lære dere det*».

For å lykkes med å gi kundene til *Regnskapsboka* mer nytteverdi i form av rådgivning og konsultasjon, må de autoriserte gi slipp på deler av sin oppgaveportefølje, slik at medarbeiderne kan ta over flere oppgaver, forteller begge lederne. Lederne opplever derimot at de autoriserte ikke er så alt for velvillige til å gi slipp på kundene. Lederne kommenterer at dette kan skyldes at den autoriserte og kunden har etablert en svært god dialog over flere år, samt at det ikke er lett å gi fra seg den daglige og fullstendige kontrollen med oppgaveporteføljen for en kunde. En leder kommenterer dette med at den største utfordringen er «*kommunikasjonsendringen, med at den autoriserte må gi fra seg mer kundekontakt*». En av de autoriserte kommenterer derimot at han gir en av sine regnskapsmedarbeidere gradvis mer kundekontakt og at han «*[...] er bare glad for å gi mer ansvar*».

I hvilken grad de autoriserte er villige til å gi slipp på deler av sin oppgaveportefølje, slik at regnskapsmedarbeiderne kan ta over oppgaver og dermed frigjøre tid til rådgivning og konsultasjon, tror en av lederne går på personligheten, samt «*evne til å se hva vårt felles mål er*». Det handler om at *Regnskapsboka* ikke vil være bedre enn sitt svakeste ledd sier vedkommende. Lederen forteller at dette må han og den andre lederen samarbeide om gjennom daglig ledelse for å skape eierskap hos den enkelte til prosessen. «*Hvis de autoriserte ikke er gode på å delegerer, så blir kunnskapsnivået mer redusert. For det er gjennom deling vi kan øke kunnskapsnivået, og øke kapasiteten og øke muligheten for å få det bedre faglig, personlig og som bonus økonomisk*».

En av lederne forteller at kommunikasjonen er nøkkelen for å lykkes med arbeidet som skal til for å klare å legge om til å levere mer nytteverdi for kundene. Lederen forteller også at vedkommende selv har mange møter med de autoriserte. Samtidig presiserer lederen at de autoriserte må snakke med regnskapsmedarbeiderne. Den andre lederen forteller at det er veldig klart kommunisert til de autoriserte at oppgaver og relasjoner må overføres til regnskapsmedarbeiderne, samtidig presiserer han at «*vi har et stykke gå*». Dette er en lederoppgave og det krever oppfølging, fordi ikke alle autoriserte er selvgående, utdyper lederen. En av forventningene som kommuniseres fra lederen til de autoriserte, er at «*det er viktigere å være kontrollerende enn utførende nå som vi vokser og drar opp butikken*».

Arbeidet med å legge om til å skape større nytteverdi går ikke i det tempoet den ene lederen ønsker. Det kan skyldes at hverdagslige gjøremål stjeler tiden, forklarer han. Det forteller en autorisert at faktisk er en utfordring. Den andre lederen forteller om møtevirksomhet med de autoriserte for å nå målsetningen. I tillegg tar lederen en mer aktiv rolle i å sørge for fremgang. Det innebærer, «*satt på spissen*», «*ufrivillig tvang*» gjennom å styre både arbeidsmengden og arbeidsoppgaver slik at de ansatte «*ikke har noe valg*» forteller vedkommende. Han utdyper med at lederne stadig minner på og holder trykket oppe mot de autoriserte til å gi slipp. Bedriften ansetter også en ny leder som skal være med å legge trykk på denne prosessen.

En leder forteller hva han mener skal til for å skape initiativ, motivasjon og engasjement hos de ansatte. Det handler om å få en forståelse for ansvar, forretningen og nytteverdi forteller han. Lederen utdyper at det å ha forståelse om hvorfor et bilag eller en faktura kommer og hva informasjon om den kan brukes til, vil skape innblikk i et større bilde. «*Å skjønne hva kunden driver med, hensikten og nytteverdien av arbeidet ditt, vil legge opp til at du evner å se hva som kan gjøres bedre for kunden også, for å gi de både kvalitative og kvantitative forbedringer i hvordan de jobber ... Det er ganske viktig, for da kan kvaliteten i arbeidet bli best mulig*».

I *Regnskapsboka* jobber to regnskapsarbeidere tett sammen, med en som er satt til å ha ansvaret for de kundene paret er tildelt. Den ansvarlige regnskapsmedarbeideren forteller at det forventes av vedkommende at man selv tar initiativ. Det går på at vedkommende selv skal planlegge hva som skal gjøres og utarbeide egne rutiner i teamet. Hvilke rutiner som er viktige, eller hva de skal oppnå, har ikke vedkommende snakket med lederne om. Regnskapsmedarbeideren prioriterer løpende oppgaver. Dialog med ledelsen har vedkommende hvis det er et problem eller spørsmål til hvordan de skal løse en oppgave. Regnskapsmedarbeideren er veldig konsentrert om oppgavene og henter ikke til noen målsetninger i det større bildet til lederne. Personen legger vekt på at vedkommende selv har lært mye i *Regnskapsboka*, og det er fokuset videre ved å «bli enda bedre i regnskap, og å bli autorisert». Regnskapsmedarbeideren vil bidra til at de ansatte vokser sammen med bedriften, for den skal de sørge at den blir større.

En av regnskapsmedarbeiderne svarer på spørsmålet om hvordan det legges opp til at vedkommende kan ta ansvar for en større del av oppgaveporteføljen at «Jeg tror jeg får muligheten hvis jeg har lyst til det selv. Spørsmålet er hvor mye jeg har lyst til det.»

5.2.7 Bevissthet om fellesskapet

Hva de ansatte legger i et velfungerende team, varierer. Samtidig er det noen fellestrekk på tvers av meningene. Flere nevner et fellesskap og det utdypes med gode verdier, tillit og trivsel. En leder legger mye vekt på kultur og verdier. Den andre lederen fremhever den samlede kunnskapen bedriften som helhet leverer, samt balansen mellom å lære, utfordre seg selv og det å lene seg på de som er mer kunnskapsrike. En regnskapsmedarbeider vektlegger det sosiale og å vise interesse for hverandre. En annen ansatt forteller at alle må bidra i et team, selv med arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis er av favorittkarakter. På spørsmål om det er noe som ikke fungerer i bedriften, svarer vedkommende at alt fungerer bra.

Samarbeid og kommunikasjon står også sentralt blant flere, som å gi forslag og innspill, gjøre seg forstått, opparbeide felles forståelse og dele kunnskap. En autorisert utdyper god kommunikasjon med å gjøre seg forstått, og at man forstår motparten. Videre forteller han at for å klare det, er det en fordel at man tenker noenlunde likt, fordi med helt ulikt syn på ting, tror ikke vedkommende at «man blir enige om noen ting».

For en ansatt handler teamarbeidet om kommunisering gjennom Microsoft Teams, fordi dette «sparer tid» i nye kontorlokaler med større fysisk distanse. Vedkommende legger også vekt på å hjelpe hverandre med oppgaver og svare på spørsmål fra nyansatte.

Gjennom intervjuene la jeg merke til at de av intervjuobjektene som er i familie (lederne, en autorisert og en regnskapsmedarbeider), brukte mye av ordene «vi» og at de hadde en bevissthet om fellesskapet i de fleste av aspektene. For eksempel når det gjelder å skape ideer, kommenterer den autoriserte at det ikke er en enkeltperson som eier de ideene de kommer opp med. Det handler om å komme med sine innspill, bygge ideer ut ifra hverandres innspill og slik skape noe sammen, forteller den autoriserte. "Dette har vi gjort. Dette har vi skapt. Det er vår visjon" forteller vedkommende at er ordlyden blant dem.

En av regnskapsmedarbeiderne opplever at lederne og alle autoriserte plutselig kan være borte. I disse tilfellene lurer vedkommende på hvor de er og om det kommer til å gå utover arbeidsoppgavene og forpliktelsene vedkommende har. I tillegg går dette utover fellesskapsfølelsen og «føle at du har den informasjonen, føle at du er med i firmaet». «Er de på business forum eller kundemøter?» er spørsmål vedkommende har stilt seg ved tidligere anledninger.

Å bidra til fellesskapet handler om å gjøre noe mer enn bare det som er direkte jobberelatert, som for eksempel å forberede og lage lunsj, sier en regnskapsmedarbeider. Vedkommende snakker frem den sosialt ansvarlige med innsats for julebord og sommeravslutninger. Med slike tiltak er man en «*bidragsyter på andre måter som ikke har verdi på papiret, men du gjør gode ting for selve selskapet*».

5.2.8 Kommunikasjon

I mine intervjuer kommer jeg over en forventningsavklaring om kommunikasjon. En regnskapsmedarbeider har fått avklart at det forventes at ansatte bruker Microsoft Teams til kommunikasjon, noe en annen av medarbeiderne også forteller om.

Det åpne kontorlandskapet var for lederne en pådriver for å innføre Microsoft Teams. Ved å presisere at ansatte skal stille spørsmål skriftlig, vil det muliggjøre å ta bort noe av støyen som oppstår i et åpent kontorlandskap med åtte folk, forklarer en av lederne. Videre utdyper han at det å rope og få hjelp hele tiden, kan stykke opp personens arbeidshverdag. I tillegg er målet å strukturere kommunikasjonen og sørge for at henvendelser ikke forsvinner som en ulest epost.

En av de autoriserte forteller at det å slippe det han holder på med for å bistå enten kunder eller kolleger på forespørsel, er et problem, fordi han mister tråden helt. Vedkommende forteller videre at med Microsoft Teams kan han svare at det ikke passer akkurat nå og heller ta opp forespørselen fra Teams når det passer han. Han vet at «*det går utover noen, om det er kunder, en regnskapsmedarbeider ...*».

Å ta i bruk nye verktøy for å effektivisere og levere større nytteverdi, er noe lederne av *Regnskapsboka* jobber med. En autorisert forklarer at målet er fornyelse i en tradisjonell og gammeldags bransje. Han og lederne har alltid syntes ny teknologi er spennende. Prosessene knyttet til innføring av nye systemer og ny teknologi er ganske isolert blant lederne, og ansatte kan kanskje bli gjort oppmerksomme på at et system skal innføres hvis lederne nevner det på kontoret. En regnskapsmedarbeider forklarer at innføringer av nye systemer kan komme som en overraskelse, fordi det ikke er noe prosjekt i forkant de gjøres oppmerksom på. En annen regnskapsmedarbeider forteller at vedkommende tilfeldigvis kan få høre om ledernes planer i pauser.

Tiltak for å forbedre kommunikasjon og samhandling skjer også ved at *Regnskapsboka* jevnlig leier inn eksterne konsulenter. En leder forteller at det er konsulenten som har ansvaret for å dyrke kommunikasjon og samhandling i *Regnskapsboka*. Nytteverdien av siste seanse med ekstern konsulent var for en av lederne bevisstgjøring av hvordan man kommuniserer med kunden, noe som ble nevnt av andre ansatte også. Seansen som endte med at en regnskapsmedarbeider ble fratatt en kunde, blir referert til av en leder i et av intervjuene da vi snakket om involvering, og han understreker viktigheten av kommunikasjon internt. Den andre lederen poengterer også at kommunikasjonen er nøkkelen for å lykkes, spesielt med arbeidet som skal til for å klare å legge om til å levere mer nytteverdi for kundene.

Betydningen av kommunikasjon kommer frem i forventningen lederne og de autoriserte har til at alle finner ut mest mulig på egenhånd. «*Hva tror du?*» sier en av regnskapsmedarbeiderne er et svar vedkommende ofte får på sine henvendelser når vedkommende spør om hjelp. En av lederne kommenterer at han bruker teknikken om å stille spørsmål tilbake bevisst. For han handler det om å få innspill. En av de autoriserte forteller at han bevisst kaster ballen tilbake for å skape refleksjon hos de som spør. Regnskapsmedarbeideren anser derimot dette som en lite effektiv måte å komme i mål på fordi personen som sier det, har svaret, forteller vedkommende.

En regnskapsmedarbeider har inntrykk av å være til bry når vedkommende spør om hjelp fra «*gutta*». De har mye å gjøre, og regnskapsmedarbeideren anser det som at vedkommende forstyrrer dem når

personen skal be om hjelp. Hverken vedkommende eller den autoriserte som jobber med vedkommende, forteller at de ikke har hatt noen forventningsavklaringer om måten de to skal kommunisere på. Den autoriserte forteller at man må forstå at man ikke alltid står klar til å hjelpe umiddelbart. For han handler det om å få kontinuitet i sitt arbeid. En annen medarbeider har derimot vært til stor hjelp for vedkommende med å fylle kompetansehull og svare på spørsmål.

En regnskapsmedarbeider uttrykte at intervjuene gjorde personen mer oppmerksom på at vedkommende kunne ta ansvar og initiativ for sin egen situasjon. Vedkommende innså at gjennom handlinger og avklaringer, vil personen kunne påvirke situasjonen sin selv i større grad.

Et annet aspekt ved kommunikasjon er at ansatte gir hverandre anerkjennelse for det arbeidet de gjør. De fleste intervjuobjektene har gitt skryt av kolleger i intervjuene. Anerkjennelsen kommer spesielt fra lederne og de autoriserte til medarbeiderne. En av regnskapsmedarbeiderne opplever at vedkommendes arbeid er viktig, og dette gir en driv til å yte videre. En av de autoriserte gir også konstruktive tilbakemeldinger på hva som kan gjøres bedre.

5.2.9 Ekstraarbeid

Vårsemesteret er mer travelt enn de andre da dette innebærer årsoppgjørperioden. En av de autoriserte forteller at dette suger energien ut av vedkommende fordi han jobber altfor lenge.

I et intervju blir jeg fortalt at det har hendt at en av lederne han har brakt inn ekstraoppdrag på tampen av fristen for innlevering av regnskapet. Det er ikke greit forteller en av de autoriserte som har sagt klart og tydelig ifra om det. Den autoriserte ber da lederen om å ta arbeidet selv for å få føle på hvor mye jobb det faktisk er. For de autoriserte er tiden frem til fristen for innlevering av årsoppgjøret en travel periode. Det at det da dukker opp ekstraoppgaver og regnskap for «*en kunde du egentlig ikke har ansvar for*», er noe som «*trekker energien*», kommenterer en av de autoriserte.

En av regnskapsmedarbeiderne forteller om da *Regnskapsboka* fikk sin nåværende, største kunde, måtte firmaet håndtere 1000 bilag på to dager. Da bisto regnskapsmedarbeideren med å få unnagjort bilagene, «*men det fikk jeg betalt for*». Vedkommende gjorde vurderingen «*hvor mye er tiden min på kvelden verdt?*». Regnskapsmedarbeideren kommenterer at pengene ikke er det viktigste. «*Jeg gidder ikke å kaste bort hele fritida mi for penger. Da kommer det til hvor mye er tiden din verdt*».

En av de autoriserte forteller at vedkommende vet hvilke kunder de fakturerer mest. Det er «*sunn fornuft*» at å pleie disse ekstra, er av stor verdi for firmaet sier den autoriserte. Av den grunn tenker han selv at det er naturlig «*å yte ekstra*» for disse. Ingen av lederne ytrer direkte målsetninger om økonomiske resultater. En regnskapsmedarbeider bekrefter at det ikke er «*noe pes*» om det økonomiske. Ledelsens kommunikasjon går på å ivareta de ansattes egne interesser, noe en leder oppsummerer med utsagnet «*ansatte er nummer 1*».

En regnskapsmedarbeider forklarer at personen ikke har rom for å gjøre noe ekstra. Det kan være en kunde som spør om ikke vedkommende kan hente inn bilagene, selv om kunden har ansvaret for det selv. Den ansatte gjør det for denne kunden. Det er derimot en tilleggstjeneste *Regnskapsboka* tilbyr, og kunden blir fakturert for det. Den ansatte forteller at for vedkommende selv, handler det om å bli ajour med sine arbeidsoppgaver.

5.2.10 Roller

I *Regnskapsboka* er det klar arbeidsdeling av hvem som har ansvar for de forskjellige oppgavene. Det er ingen tvil om hvem som har ansvar for hvilke kunder og hvilke arbeidsoppgaver innen porteføljen for en gitt kunde. Ingen ansatte uttrykker noe tvil omkring arbeidsfordelingen. Dette er først og fremst gitt av rollen den ansatte fyller, enten som regnskapsmedarbeider eller autorisert. For eksempel forteller en ansatt at vedkommende har snakket helt konkret om hvem som gjør hva med den

samarbeidende regnskapsmedarbeideren. En av de autoriserte snakker om å «*kjenne din plass*», fordi alle kan ikke gjøre de samme oppgavene.

De autoriserte er ansvarlige for produktene og tjenestene bedriften leverer, samt deres kunder. Særlig viktig er kvalitet for å levere nytteverdi til kundene og kontroll for å være innenfor regelverket, forteller en autorisert. Regnskapsmedarbeiderne jobber «*uten risiko*» sier vedkommende, og med det har de autoriserte et naturlig lederansvar.

To av regnskapsmedarbeiderne liker å gjennomføre ferdig, satte prosedyrer. En sier «*det er perioder hvor det er mer stille, og da... får jeg ikke så mye energi. Det gir meg energi, det å sitte å jobbe, å ha mye å gjøre*». Den ansatte kommenterer derimot at vedkommende til tider må «*mase*» på sin autoriserte for å få mer å gjøre.

En vet at alle oppgaver må gjøres for at bedriften skal gå rundt. Selv om vedkommende «*kanskje ikke har de mest spennende oppgavene*» er han bevisst at innsatsen må til, det gjør at vedkommende står på med å få unna bilagsføringen og andre basisoppgaver.

En av de autoriserte tar rollen som djvelens advokat for å utfordre lederne til å tenke godt igjennom ideer og valg. Lederne har sagt «*Du sier nei til alt*» til den autoriserte, men den autoriserte forklarer at de trenger å få motargumenter. Den autoriserte sier at han blir involvert akkurat der vedkommende vil bli involvert, og han har frihet til påvirke det han har lyst å påvirke.

5.3 Fremtredende mønstre

Lederne i *Regnskapsboka* kommuniserer at de ansatte måles på fornøyde kunder. Dette er noe flere ansatte gjenforteller. Ett eksempel på innfrielse av forventningen er tilfellet der en regnskapsmedarbeider har ytet ekstratjenester for en kunde. Brudd på forventningene fører derimot til tiltak fra ledelsen som objektivt sett minsker autonomien. Ved å ivareta ansattes trivsel, utvikling og kompetanseheving, skal lederne fasilitere for at de ansatte kan bidra til fornøyde kunder.

Regnskapsmedarbeiderne gis i stor grad selv kontroll og frihet til å styre kompetanseheving på egenhånd. Flere er interessert i å lære og utvide sin oppgaveportefølje, eller å bidra ved å gjøre de oppgaver som skal til for å skape vekst i bedriften.

Lederne har en forventning om kompetanseheving. Flere drar allikevel ikke på kurs fordi det ikke passer inn i hverdagen, eller det lar seg ikke gjøre å få det koordinert med kolleger. Selv om det kollektivt sett ikke benyttes mulighet for eksterne kurs, er det blant individene likevel noe kompetanseheving. Dette er ett eksempel på at regnskapsmedarbeiderne har frihet til å legge opp sine dager selv. Lederne sier muligheten for kompetanseheving blir altfor lite brukt.

Det er en forventning blant lederne og de autoriserte at regnskapsmedarbeiderne finner ut av ting på egenhånd. *Regnskapsboka* praktiserer at feil er en kilde til læring. Det vises i det faktum at ingen ansatte frykter å gjøre feil, og at feil tas opp i plenum. I hvilken grad man skal være selvstendig og ha frihet, er det derimot ulike meninger om.

Jeg har observert at de kvinnelige regnskapsmedarbeiderne bistår hverandre umiddelbart for å svare på spørsmål fra hverandre. Ansatte som skiller seg ut ved å vise god forståelse og innsikt, vil bli promotert av lederne til å bli spesialister innen det aktuelle fagfeltet eller systemet.

Lederne og de autoriserte har kommunisert at de ønsker henvendelser over *Microsoft Teams*. Denne teknologiplattformen er den kommunikasjonskanalen ansatte skal benytte internt. Med *Microsoft Teams* og fysisk skille mellom lederne, de autoriserte og regnskapsmedarbeiderne skal det skape ro og en anledning for de autoriserte å svare mer strukturert på henvendelser ved passende anledninger.

Lederne og flere av de ansatte forteller om at *Microsoft Teams* kan brukes for å gi innspill og tilbakemeldinger. Dette er derimot noe lederne synes de får lite av fra regnskapsmedarbeiderne. Enkeltvis tar regnskapsmedarbeiderne allikevel initiativ for innflytelse på sin situasjon, for eksempel med hvilke oppgaver de skal ha i sin portefølje og kunder de jobber med. Alle regnskapsmedarbeiderne tar opp ting med lederne hvis noe ikke er som de ønsker, spesielt knyttet til trivsel. Vedrørende rutiner er flere av dem derimot fornøyd med å få ferdig utarbeidede rutiner og prosedyrer for å følge disse, fremfor å finne opp noe selv.

En regnskapsmedarbeider og en leder har begge brukt uttrykket «*gutta*». Det viser seg i den fysiske fordelingen i kontorplassene, samt at bedriften ikke har noen kvinnelige autoriserte. Det er et tydelig skille på hvem som har hvilket fokus. Det har blant regnskapsmedarbeiderne blitt kommentert at grupperingene går ut over trivselen og kommunikasjonen ved å ha en opplevelse om å være til bry når vedkommende spør om hjelp. En annen konsekvens av grupperingen ser ut til å være at ingen av regnskapsmedarbeiderne kan fortelle om målsetningene til lederne utover å sikre fornøyde kunder. Regnskapsmedarbeiderne er konsentrert om prosedyrer. Det er allikevel forståelse for at deres oppgaver er viktige og essensielle for helheten. En regnskapsmedarbeider vil være med å bygge bedriften større.

Lederne har forventninger om at de autoriserte tar aktivt ansvar for involvering av regnskapsmedarbeiderne for måloppnåelse. De autoriserte blir slik mellomledet mellom regnskapsførerne og lederne. Dette gir noe påvirkning og innflytelse til de autoriserte. Regnskapsmedarbeiderne er ikke kjent med ledernes målsetninger eller visjoner. De får lite innblikk i hva som skjer blant lederne og de autoriserte, noe som skaper usikkerhet hos enkelte.

Lederne synes ikke arbeidet med å legge om til rådgivning og det å levere større nytteverdi går raskt nok. De tar derfor en mer aktiv rolle i å få ønsket progresjon ved å ta mer styring og ved å legge føringer.

Lederne har forventninger om proaktivitet. De forventer at ansatte gjør tiltak innen et hvilket som helst område for å bedre situasjonen for seg selv, bedriften eller kunden. Lederne snakker om en flat organisasjonsstruktur der alle skal «*ha like mye å si*». Det innebærer at alle er ansvarlige for sine egne kunder og oppgaver. Dette er også noe en autorisert presiserer. Som autorisert regnskapsfører, har han kundeansvar, og det betyr at han «*må ta støytten hvis noe er galt*» sier han selv. Møtet en regnskapsmedarbeider hadde med en av lederne for å få økt arbeidsmengde, er et på tegn proaktivitet som lederne verdsetter.

Lederne og de autoriserte har stort sett samme forståelse og snakker om de samme målsetningene. De snakker om de samme prioriteringene. Kun deler av denne forståelsen finnes hos regnskapsmedarbeiderne.

6 Drøfting

Regnskapsboka operer i en sterkt regulert bransje. Det kan by på utfordringer med å gi friheter og valgmuligheter til ansatte og lede gjennom å gi tillit. Lederne i *Regnskapsboka* har gitt mulighet for påvirkning til sine ansatte innen noen områder.

Lederne i *Regnskapsboka* har satt mål for bedriften, og det eksisterer forventninger til måloppnåelse. Det eksisterer også forventninger blant flere til samhandlingen internt. Det er et skille i hvem som har hvilken forståelse, der skillet går mellom lederne, de autoriserte og regnskapsmedarbeiderne.

For å svare på problemstillingen vil dette kapittelet veie betydningen av funn i empirien opp mot problemstillingens sentrale emner, nemlig autonomi, forventninger, kommunikasjon og sammenhengen mellom disse aspektene.

6.1 Autonomi

Lumpkin et al. (2009) sine aspekter for autonomi er metodikk, tidsramme og -plan, samt kriterier. Ansatte i *Regnskapsboka* har stor frihet til å legge opp sin egen arbeidsdag. De har fleksibel arbeidstid, samt kan de selv bestemme prioritering og rekkefølge på oppgavene, gitt at de leverer i henhold til de frister som er satt av prosjekter og myndighetene. Overholdes denne forventningen, gis frihet innen tidsramme og planleggingsaspektet ved autonomi.

De ansattes valgfrihet innen tidsramme og planleggingsaspektet kan knyttes til lederne sitt begrep «*frihet under ansvar*». Begrepet handler således om autonomi, fordi det gir ansatte anledning til å ta styringen over eller tilpasse egen hverdag innen gitte områder. Med å fasilitere for *frihet* må ledelsen være komfortabel med at dette balanserer orden og kaos. Fullstendig system skaper rigiditet og effektivitet for prosedyrearbeid, men begrenser evnen til endring, kreativitet og initiativ og gir dermed lite rom for påvirkning, samt tilpasning fra ansatte.

Det er mye fokus på rutiner og prosedyrer i *Regnskapsboka*. Dette er naturlig for å sikre kvalitet og levere regnskap til frister. Det betyr at frihet til å bestemme arbeidsmetodikk og kriterier er begrenset, men ingenting er skrevet i stein, som en leder sier. Lederne ønsker om innspill og tilbakemeldinger på prosedyrer og rutiner er en mulighet for å kunne være med å påvirke metodikk.. Det faktum at for en av lederne holder det å se at et stykke arbeid er gjort, viser at det gis frihet til å finne ut av arbeidsmetodikk på egenhånd hvis man ønsker det.

En regnskapsmedarbeider har uttrykt et ønske om å ta ansvar for en gitt del av regnskapet til kundene. Det krever at vedkommende tilegner seg nødvendige ferdigheter først. Altså vil ansatte kunne påvirke hva de skal gjøre ved å skaffe seg kompetanse. Bokeno (2008) betegner dette som teknisk kompetanse. Selv om vedkommende tilsynelatende ikke er klar over det selv, bidrar den ansatte til måloppnåelse gjennom dette tiltaket, fordi kompetanse er avgjørende for at regnskapsmedarbeiderne skal kunne ta større ansvar. At den ansatte blir hørt og får ønsker innfridd, har også positiv innvirkning på vedkommende sin autonomi. Det muliggjør at den ansatte får bidratt på aspekter vedkommende selv anser som meningsfylt, nettopp slik Lai (2011) refererer til om relevant autonomi.

Ansatte har stor frihet til å styre kompetansehevingen selv. En leder forteller at ingen ansatte tvinges til kompetansehevingstiltak de ikke vil ta selv. Ingen regnskapsmedarbeidere forteller om forventninger eller press om å ta kurs. Dette er antakeligvis et resultat av «*frihet under ansvar*»-politikken. I og med at press dreper autonomi (Fowler, 2014), er holdningen til lederne om at ingen ansatte må tvinges kompetansehevingstiltak de ikke vil, viktig for å ivareta de ansattes autonomi.

Et annet aspekt som har innvirkning på autonomi, er håndtering av feil. Lederne uttrykker at feil blir sett på som en kilde til læring. Dette vises i praksis ved at de uttrykker forståelse for at slikt skjer. Med en trygghet for at feil en ansatt gjør kan håndteres i åpenhet, vil det gi legges til rette for at ansatte kan gjøre tiltak og initiativ uten frykt for negative konsekvenser. Dette er noe av kjernen i Lorentzen og Nickles (2002) sin forskning om at forventet atferd hos individer uttrykkes eksplisitt og gjøres tilgjengelig for alle. I *Regnskapsboka* har lederne uttrykt hvordan de vil håndtere feil og opptre dersom slikt skjer. Den klare forventningen om åpenhet omkring feil, å ta ansvar for feil, lære av det og dele innsikt, fjerner press omkring det å gjøre feil. Når ingen frykter å gjøre feil, kan ansatte utfolde seg innenfor sine rammer uten å være redd for at det går på bekostning av deres autonomi.

Toleransen for feil vil redusere behovet for presis kommunikasjon noe, fordi lederne tolererer avvik. Det gir en trygghet for de ansatte at arbeidet deres anerkjennes og verdsettes av lederne, selv om det blir begått en feil. Halland (2004) poengterer at denne toleransen er viktig for at ansatte skal kunne bidra optimalt, uten frykt for å bli gjort narr av eller hengt ut. Dette kan forklare at feil som for eksempel resulterer i forsinkelsesgebyrer, ikke får noen konsekvenser internt. Å begå feil resulterer ikke til noen konsekvens for autonomien når lederne anser feilen som noe som en må forvente at kan forekomme.

I *Regnskapsboka* er det flere faktorer som påvirker ansatte sin autonomi. De har i stor grad frihet innen tidsramme og planleggingsaspektet ved autonomi. Bedriften har mye fokus på rutiner og prosedyrer, noe som betyr at frihet til å bestemme arbeidsmetodikk og kriterier er begrenset. De ansatte kan derimot påvirke hva de skal gjøre ved å skaffe seg kompetanse. Kompetansehevingstiltak står de fritt til å avgjøre selv. Videre kan behovet for presis kommunikasjon kan reduseres noe ved å øke toleransen for feil, og dette minsker faren for individer som utfolder seg innenfor sine rammer vil oppleve tiltak som har negative konsekvenser for deres autonomi.

6.1.1 Ansatte i sentrum

Lederne snakker om «*ansatte i sentrum*». «*Frihet under ansvar*» brukes som et ledd i at «*folk må føle at de trives*». At ansatte skal ha innflytelse på områder som påvirker deres trivsel, er noe alle de ansatte kan gi praktiske eksempler på. De får blant annet byttet fra seg kunder hvis de har et dårlig kundesamarbeid. Innflytelse på hvilke kunder de jobber med, er særdeles viktig for å innfri lederne sin målsetning om at kunden skal være fornøyd. De tilpasnings- og påvirkningsmuligheter ansatte har, faller inn under aspektet om å føle seg støttet i den jobben man gjør. Dette gir autonomi ifølge Stone (2019), fordi ansatte kan fremme aspekter de ikke er fornøyd med og få gjennomført tilrettelegging.

Ikke minst er muligheten for å påvirke sin kundeportefølje avgjørende for at arbeidet kan skje på regnskapsmedarbeiderne sine premisser, uten at de må akseptere en uønsket situasjon. Flere forskere (Berwick, 2003; Yuan & Woodman, 2007) viser nettopp til at fokus på positive konsekvenser av tiltak, gir støtte til ansatte. Ytterligere eksempler på at autonomi ivaretas, er det at regnskapsmedarbeiderne kan påvirke hvem de jobber internt med, eller at det ikke er noe press om å levere økonomiske resultater.

Betydningen av å ha ansatte i sentrum blir tatt opp på seansen som er dedikerte til at ansatte skal føle seg ivaretatt. Seansene er med ekstern konsulent der samhandling og kommunikasjon er på agendaen. Dette er læring i fellesskap (Stout et al., 1999). Det er med på å skape felles forståelse og å avklare forventninger, fordi ansatte forteller det skaper bevissthet, og at man blir kjent med hverandre. At det å sette av tid til å bygge felles forståelse er absolutt nødvendig, kommer frem av det faktum at en ansatt ikke var klar over ledelsens fokus på trivsel blant ansatte før dette kom opp på en seanse med ekstern konsulent. Den ansatte trodde det økonomiske resultatet var det som var høyest prioritert. Dette viser at læring i fellesskap er viktig for å få samme forståelse innad i et team

(Barron, 2003; Jeremy Roschelle, 1992). Hvis ikke forståelsen til den ansatte hadde blitt rettet på, ville den ansatte ha fortsatt sin innsats for å tilfredsstille en forventning lederne ikke har. Det vil naturligvis kunne gå utover å tilfredsstille de forventninger lederne faktisk har, eller setter høyest. Tiltak er en naturlig konsekvens når forventninger ikke innfris, noe situasjonen der en medarbeider ble fratatt en kunde, er et eksempel på.

Anerkjennelsen de ansatte gir hverandre, er et annet aspekt ved ansatte i sentrum. Dette er viktig for motivasjonen og driven til å yte, i tråd med Stone (2019) sin forskning om *støtte* og *oppfyllelse* innen autonomiaspektet. Anerkjennelse er en måte å uttrykke *oppfyllelse* på. Det er viktig for å vite at de valg man gjør, med påfølgende innsats, er riktige og verdsettes. Det betyr at en eller flere forventninger er innfridd og viser seg ved at individer får fortsette å operere innenfor de rammene de er gitt. Positive tilbakemeldinger vil være en naturlig respons av at forventninger innfris, eller at forventningene er overgått. På generelt grunnlag viser dette at når handlingene som roses eller anerkjennes er med å drive målsetningene, vil det redusere faren for at ledere innfører tiltak som kan gå på bekostning av ansattes autonomi, fordi anerkjennelsen fostrer gjentakelse av handlingene som støtter deres målsetninger.

Et annet aspekt ved autonomistøtte (Stone, 2019) er at det i *Regnskapsboka* ikke er noe preg av konkurranse. Felles forståelse om å bli målt på fornøyde kunder, klar tildeling av kunder og anerkjennelsen som gis til hverandre, er faktorer som bidrar til lite konkurranse. Det gjør at forventningene dreier seg om kundefokuset og tiltak som skal til å for å få fornøyde kunder. Det betyr at den enkelte ansatte kan konsentrere sin innsats om målsetningen og forventningen om fornøyde kunder, fremfor å være bedre enn sine kolleger. I tråd med både Mason og Kirkwood (2019) og Van Den Bossche et al. (2006) bidrar dette til den samlede innsatsen om målsetningen og forventningen. Om ansatte hadde konkurrert om måloppnåelsen, ville eksterne motivasjonsfaktorer kunne ha gjort seg gjeldende som sentrale drivkrefter. Det vil lettere kunne skape et press om leveranser. God kommunikasjon om målsetningen og forventningen om målekriterier er derfor viktig for at ansatte kan tilpasse sin arbeidsmåte etter eget ønske, og at det ikke eksisterer et press som følge av høye forventninger eller konkurranse.

Dette delkapittelet har drøftet flere tiltak som gjør at arbeid kan skje på regnskapsmedarbeiderne sine premisser. Dette bidrar til å gi de ansatte autonomi. Læring i fellesskap er med på å skape felles forståelse og å avklare forventninger fordi det skaper bevissthet, og at man blir kjent med hverandre. I tillegg er anerkjennelse viktig for autonomi. Når handlingene som roses eller anerkjennes er med å drive målsetningene, vil det redusere faren for at ledere innfører tiltak som kan gå på bekostning av ansattes autonomi, fordi anerkjennelsen fostrer gjentakelse av handlingene som støtter deres målsetninger. Autonomi styrkes ytterligere gjennom autonomistøtte gjennom fravær av konkurransepreg. Det betyr at den enkelte ansatte kan konsentrere sin innsats om målsetningene og forventningene om fornøyde kunder, fremfor å være bedre enn sine kolleger. Det er også viktig for at ansatte kan tilpasse sin arbeidsmåte etter eget ønske, fordi det ikke eksisterer et press som følge av høye forventninger eller konkurranse.

6.1.2 Forventninger til autonomi

Det er stor forskjell i hva de ansatte forventer av autonomi. En av de autoriserte sin kommentar om at alle bør spørre seg «*hva kan først og fremst jeg gjøre*», viser at vedkommende har en forventning om at enhver engasjerer seg i å påvirke sin hverdag. Han og lederne jobber med å få frem at alle må bidra litt, en klar forventning til alle om å gjøre det du kan for ditt eget og fellesskapets beste. I tråd med Berg et al. (2010) er dette forventninger om autonomi: Hvis du vil påvirke, ha innflytelse og sørge for at situasjonen er slik du ønsker, så må du gjøre grep. En regnskapsmedarbeider sin holdning om at

«alle må bidra», er i samsvar med dette. Utsagnet kan derimot også være med å begrense individers autonomi. Et individs forventning om innsats og initiativ er ikke nødvendigvis relevant eller viktig hos andre, for eksempel hos den forventningen angår. Samsvar i forventningene er noe av kjernen i teorien til Wong et al. (2017) og Humborstad og Kuvaas (2013).

På lik linje med ulike forventninger til autonomi, er det forskjellige forventninger hos individene i *Regnskapsboka* om hva et godt arbeidsmiljø innebærer. Lederne og autoriserte har forventninger om at ansatte selv tar ansvar og initiativ for å forbedre situasjonen for seg selv og bedriften. Det at en regnskapsmedarbeider ikke opplever at vedkommende sin trivsel er kjempeviktig, kan begrense personens initiativ til å benytte sine tilpasningsmuligheter, fordi støtten fra andre oppleves som minimal. Regnskapsmedarbeideren kommenterte derimot senere at vedkommende antakeligvis må gjøre flere ting selv for å forbedre sin situasjon. Det kan bety at individets egne forventninger til autonomi har økt (Berg et al., 2010). Et individs egne forventninger til hva en selv kan oppnå, påvirker hvilke tiltak en gjør. Lederne og de autoriserte sin bevisstgjøring av de andre ansatte (gjennom å kommunisere) skaper ikke bare en forståelse av de forventninger lederne har, men det påvirker også den forventningen individet har selv om hva en kan oppnå gjennom initiativ og handling. Dette kan også ses i lys av Halland (2004) sin teori om metakommunikasjon. Den ansatte er blitt mer bevisst hvordan vedkommende skal opptre i møte med andre, nettopp for å ta mer kontroll. Dette viser at å kommunisere forventninger, kan påvirke hvilke forventninger et individ har til sin egen autonomi, samt at forventninger hjelper et individ i å forstå sin egen atferd (Nickles et al., 2005) og hvordan dette kan påvirke autonomien.

At det er ulike forventninger til autonomi, vises ved at en regnskapsmedarbeider utarbeider rutiner selv, andre er fornøyd med å få tildelt oppgaver. Den ansatte som uttrykte at det av og til kan bli «for stor frihet», viser et tydelig ønske om å bli mer direkte ledet, med mindre rom for å utforske ting på egenhånd. Når dette er tilfellet, eksisterer det et gap i forventninger hos den ansatte og lederne til selvstendighet og autonomi (Humborstad & Kuvaas, 2013; Wong et al., 2017). Regnskapsmedarbeiderens syn på hva personen selv ønsker av autonomi, er i samsvar med Parker (2000) sin teori om at noen kan ha lite behov for autonomi og anse rutineoppgaver som viktige og tilfredsstillende for å utføre en jobb. Dette er også i tråd med Nielson (2018) om at å gi ansatte autonomi, ikke betyr fullstendig frihet. Med gapet i avklaring om autonomi, er det en fare for frustrasjon hos en av partene, spesielt hos regnskapsmedarbeideren som ikke har det individet selv anser som relevant autonomi. Kommunikasjon med den hensikt å avklare dette, vil kunne tilpasse situasjonen slik at regnskapsmedarbeideren får påvirket situasjonen i sin favør. Om lederne blir frustrerte og innfører tiltak uten involvering, vil det kunne gå negativt utover den ansattes autonomi.

Regnskapsmedarbeideren som utarbeider rutiner selv, kan sies å handle mer i samsvar med lederne sine forventninger, ettersom lederne uttrykker at de forventer innspill, tilbakemeldinger og at regnskapsmedarbeiderne må ta større ansvar. Hvis lederne innfører tiltak, vil den ansatte som selv utarbeider rutiner, kunne være med å påvirke dette i større grad, fordi vedkommende faktisk ønsker å påvirke og har mer erfaring med det. Den regnskapsmedarbeideren som uttrykker de forventninger som er til sin rolle, blant annet å gjøre «jobben min», viser at noen forventninger til roller er utvekslet.

Lai (2011) refererer til at en persons oppfatning av autonomi er viktig for mobilisering av egen kompetanse. Det kan se ut til å være gjeldende for den ansatte som gjør mye kompetansehevingstiltak og utarbeider egne rutiner. De andre regnskapsmedarbeiderne vil trolig rette seg etter tiltakene med færre spørsmålsteget fordi de ønsker å følge prosedyrer. Nettopp det at de ønsker å følge prosedyrer, kan tyde på lave forventninger til autonomi. Det betyr at de ikke nødvendigvis oppfatter tiltak innført og gjennomført av andre som en inngripen i deres autonomi. Det viser seg i en regnskapsmedarbeider

sitt ønske om å lære mer. Vedkommende anser sine rammer som meningsfulle og kan mobilisere sin mulighet for kompetanseheving (Lai, 2011). Hva som anses som relevant autonomi, er subjektivt.

Lai (2011) henviser til forskning som viser at relevant autonomi er viktig for involvering, motivasjon og produktivitet. Dette ser ut til å være gjeldende for alle ansatte. Enkelte regnskapsmedarbeidere synes det er positivt at de får muligheten til å tilpasse sin arbeidstid. En snakker entusiastisk om å lage sine egne rutiner. En autorisert sitt utsagn om at han kan påvirke det han selv ønsker å ha innflytelse på, tyder på at personen har relevant autonomi.

To av regnskapsmedarbeiderne har uttrykt at de er fornøyde med å følge prosedyrer noen andre har utarbeidet. Deres tankegang om at de enten ikke har noe å bidra med, eller ikke ønsker å utvikle noe nytt, kan tyde på at de nettopp er tilfredse med den autonomien de har (Parker, 2000). Dette er derimot en indikasjon på at det er et gap i forventninger til involvering ettersom lederne uttrykker at ansatte benytter muligheten for innspill for lite. Lambert et al. (2003) snakker om at i slike tilfeller, der ledere har høyere forventninger til autonomi enn ansatte, kan ansatte oppfatte forventningene som en byrde. Utsagnet om «*for mye frihet*» fra en regnskapsmedarbeider kan være et tegn på dette. Jeg har derimot ikke funnet at gapet i forventninger om tilbakemeldinger har medført noen konsekvenser for deres autonomi utover den enkeltes opplevelse av rammene de er tildelt.

Hendelsen der en regnskapsmedarbeider avklarte med lederne sitt ønske om å påvirke tildeling av kontorplasser, men fikk avslag for dette og allikevel forsonet seg med avgjørelsen, viser at kommunikasjon og avklaring om forventningen var viktig. Avklaringen gjør at regnskapsmedarbeideren har tilpasset sin forventning. Dette kan sies å være en fullt adaptiv forventning (Nickles et al., 2005) hos regnskapsmedarbeideren, og vedkommende opplever ikke lenger et behov for å påvirke aspektet. Ønsket er der fortsatt, men det er ikke lenger en forventning om å kunne endre og påvirke dette. Dette er i tråd med Dillenbourg et al. (1996) om at uenighet i seg selv er mindre viktig enn det faktum at det fasiliterer for kommunikasjon mellom individer. Det skaper en enighet om hva individene kan påvirke.

En annen hendelse som angår en forventning om påvirkning, er en regnskapsmedarbeider sitt utsagn om at vedkommende «*tror han får muligheten hvis jeg har lyst*». Dette kan ses på som en forventning om å ha autonomi (Berg et al., 2010). Med ordet «*tror*» kan utsagnet derimot tyde på at det er et gap i å avklare hva som faktisk vil gjelde om lederne innfører endringer for å få levert større nytteverdi. Regnskapsmedarbeideren har ingen garanti for at vedkommende sin egen forventning om autonomi oppfylles. Det gjenstår å se. En avklaring vil komme når personen er i en situasjon hvor vedkommende ønsker påvirkning eller når personen kommuniserer forventningen.

Regnskapsmedarbeideren som fikk valget om å bistå med å håndtere innfasing av *Regnskapsboka* sin største kunde, uttrykte en klar forventning om at vedkommende selv skulle avgjøre om personen skulle bistå. Overtid ville vedkommende ikke godta uten videre. Personen sine egne vurderinger om det var aktuelt å gjøre jobben, viser at vedkommende selv eier avgjørelsen om å hjelpe fellesskapet med ekstra innsats, en klar forventning om høy autonomi.

Hendelsen der en leder brakte inn ekstra kunder på tampen av fristen for årsoppgjøret, viser betydningen av å kommunisere og gjøre forventningsavklaringer. Lederen kan sies å ha en forventning om at hans kolleger vil bistå i å ta hånd om det ekstra arbeidet. Om den involverte autoriserte ikke sa ifra, ville vedkommende ha blitt tildelt arbeid personen selv ikke syntes var greit. Dette ville i så fall vært en inngripen i vedkommende sin autonomi. Avklaringen har derimot justert hva lederne selv kan forvente om han gjør det igjen. Forventningen er dermed adaptiv (Nickles et al., 2005), og kommunikasjon er nøkkelen til avklaringen (J. Roschelle & Teasley, 1995). Det kan derfor sies at de

autoriserte har en høy grad av forventning til å påvirke egen autonomi. Hendelsen er også helt i tråd med Lorentzen og Nickles (2002) sin forskning. Kommunikasjon om forventet atferd (å la bedriften konsentrere seg om eksisterende kunder i årsoppgjørstfasen) muliggjør nettopp at individene ivaretar sin autonomi.

Den sosialt ansvarlige uttrykker en forståelse for at vedkommende selv må ta ansvar for egen situasjon. Ved å gjøre grep, kan personen selv påvirke situasjonen og omgivelsene. Det kan ses på som en forventning til at en selv må ta ansvar, og at valget om å få det slik en ønsker, ligger på en selv. Det at vedkommende fortalte at intervjuene skapte en bevisstgjøring og økt forventning til autonomi hos individet selv, tyder på at kommunikasjon påvirker autonomi, eller i det minste forventningen om autonomi. Forventninger kan således bidra til å forstå egen atferd, justere den og slik gjøre tiltak for å få tilpasset sine rammebetingelser og opplevelse av autonomi (Nickles et al., 2005).

For å oppsummere er det i *Regnskapsboka* stor forskjell i hva de ansatte forventer av autonomi. Enkelte ansatte forventer å følge prosedyrer og gjøre som de blir fortalt, andre forventer derimot å få påvirke egen hverdag og arbeidsmetodikk i større grad. I tillegg er det ulike forventninger til hva et godt arbeidsmiljø innebærer. Når det er et gap i forventninger mellom ledere og ansatte på disse områdene, kan det føre til at forventninger ikke innfris, eller det kan begrense personens initiativ til å benytte sine tilpasningsmuligheter fordi støtten fra andre oppleves som minimal. For et individ kan dette være med å begrense autonomi. Enkelte kan derimot ha lite behov for autonomi og anse rutineoppgaver som viktige og tilfredsstillende for å utføre en jobb. Det er subjektivt hva et individ anser som relevant autonomi, og når ledere har høyere forventninger til autonomi enn ansatte, kan ansatte oppfatte forventningene som en byrde

Tydlig kommunikasjon om autonomi og forventninger vil skape felles forståelse på tvers av individer. Dette muliggjør at tiltak ikke går negativt utover et individs autonomi. Å snakke om autonomi og forventninger, gir bevissthet og påvirker dermed i hvilken grad individer selv tar ansvar for sin autonomi og situasjon. Det påvirker også den forventningen individet har selv om hva en kan oppnå gjennom initiativ og handling. Bevissthet omkring autonomi kan medføre at et individets egne forventninger til autonomi øker.

6.2 Forventninger

I tillegg til å angå autonomi, kan «*Frihet under ansvar*» også knyttes til forventninger. *Ansvar* handler om å forstå sine arbeidsoppgaver, leveranser og om å innfri forventninger (Humborstad & Kuvaas, 2013). Dette krever at alle parter har samme forståelse for og er enige om en rekke aspekter. Det må være overenstemmelse og avklaringer. Lederne i *Regnskapsboka* har forventninger om innsats som er rettet for å nå målsetningene til bedriften. Dette delkapittelet diskuterer de forventningene denne studien har avdekket.

6.2.1 Internkontroll

I *Regnskapsboka* utføres det mye internkontroll. Kontroll innføres ofte når tilliten er lav (Gulati, 1995; Swärd, 2007). Kontroll kan derfor sies å være mistillit satt i system, og hvis avvik oppdages, vil det være et påskudd for å fatte tiltak. Målet med internkontrollene i *Regnskapsboka* er å sikre kvaliteten, og dette er noe alle intervjuobjektene snakker om. Dette kan ses i sammenheng med holdningen i bedriften om at «*alle kan gjøre feil*». Det har helt klart en forventning om at hvis noen gjør en feil, eller har avvik i kvalitet, skal det bli tatt opp i plenum slik at alle kan lære av det. Enigheten og samme forventning omkring dette vil trolig ha en positiv effekt på å la ansatte få utfolde seg innen sine rammer. Dette er helt i tråd med Bokeno (2008) sin teori om at feil bør være en kilde til læring. Når det er aksept for å gjøre feil, kan de ansatte prøve seg frem uten frykt for negative konsekvenser. Med toleranse for feil har lederne en forventning om at man lærer av feilene. Denne forventningen er slik

som Nickles et al. (2005) forklarer en måte å styre atferd. Ut ifra den rolige tonen og holdningen blant ansatte til håndtering av feil, har jeg ikke noe grunnlag for å si at den klare forventningen legger noen føringer på atferd som oppleves som negativt for autonomien. Tvert imot er det at det er en felles forståelse omkring dette viktig, slik at eventuelle tiltak, som kan påvirke autonomien, gir mening. Agliata og Renk (2009) tar opp det å minske de negative effektene av å oppfatte hverandre unøyaktig gjennom kommunikasjon. En regnskapsmedarbeider forteller om forventningen å lære av feil. Det øker sjansen for forståelse for hvorfor eventuelle tiltak gjennomføres. En klar forventningsavklaring om at fornøyde kunder er viktig og det å levere kvalitet, støtter oppunder det å lære av feil.

6.2.2 Å bidra til bedriftens målsetninger

Målsetningen om å få fornøyde kunder er kommunisert som en klar forventning. Det er noe alle ansatte forteller om. Castellán (1993) fremhever viktigheten av det faktum at informasjon er kjent blant alle, fremfor at informasjonen stort sett er kjent. Når regnskapsmedarbeiderne er kjent med denne forventningen, muliggjør det at de kan gjøre egnede tiltak for å nå målsetningen, for eksempel å bytte fra seg kunder de ikke har et godt samarbeid med. Lederne støtter oppunder det selv ved å si opp avtaler med kunder som skaper unødvendig mye hodebry. En klar forståelse av forventningen hos alle legger til rette for at den tilfredsstilles i de fleste tilfeller. Det at en regnskapsmedarbeider gjorde en ekstra ytelse for en kunde, er også initiativ som bidrar til måloppnåelse. Uttrykket om at det ikke er rom for å gjøre noe ekstra fra en ansatt, kan derimot være et tegn på feiltolkning av forventningene knyttet til det å skape fornøyde kunder. Mangelen på tiltak for å tilfredsstille en kunde ble for en ansatt en utløsende faktor for tiltak iverksatt av lederne som begrenset den ansatte sine rammer. Når ansatte selv gjør nødvendige grep, påvirker de sin autonomi, fremfor at ledernes forventning ikke innfris og de iverksetter tiltak overfor medarbeiderne.

Bokeno (2008) snakker om at team ikke lever opp til sitt fulle potensial hvis de ikke kjenner det store bildet. Ensley et al. (2001) tar også opp det å utvikle en felles forståelse gjennom dialog som et argument for at enhver gruppe av folk som samhandler, skal få størst mulig effekt av sitt samarbeid. Bokeno og Ensley sin teori er fullt gjeldende også for *Regnskapsboka* basert på at ledelsen forventer flere innspill, tilbakemeldinger og proaktivitet på kursing. Lederne har målsetninger om at de autoriserte skal gi mer konsultasjon og rådgivning til kundene. Dette krever at regnskapsmedarbeiderne tar større ansvar for oppgaveporteføljen. Dette er avhengig av kompetansen til regnskapsmedarbeiderne.

Ansattes progresjon i å skaffe seg nye ferdigheter kan derimot se ut til ikke å gå i det tempoet lederne ønsker. Lederne har kommentert at muligheten for å ta kurs blir alt for sjeldent brukt. De har satt av penger til det, og lederne ser helst at muligheten for kurs skulle vært brukt mer fordi arbeidsdagene er ikke «*veldig krevende*» slik de er lagt opp, sier de. En regnskapsmedarbeider kommenterer derimot at det skal passe inn i arbeidshverdagen, noe det ikke gjør. Det kan virke som om regnskapsmedarbeiderne forventer at det blir fasilitert for dem. Samtidig er personen klar over at det forventes at vedkommende søker kunnskapen på egenhånd. Dette indikerer et gap i avklaringer vedrørende kompetansehevingstiltak, fordi ansatte ikke benytter seg av mulighetene i den grad ledelsen ønsker. Med kompetanse som en sentral komponent for å klare å gi økt ansvar til medarbeiderne, vil fravær av initiativ på kompetanseheving være en sinke i å nå målene til ledelsen.

Regnskapsmedarbeiderne sin frihet over valg vedrørende kompetanseheving kan ses på som et selvstyre (Mason & Kirkwood, 2019). Når flere regnskapsmedarbeidere har snakket om å dra på kurs, men ikke finner tid til det sammen, er det tydelig at deres handlinger er et resultat av samspeillet dem imellom.

I samtaler med regnskapsmedarbeiderne er det lite eller ingen snakk om hva deres oppgaver bidrar med i det store bildet. Ei heller er det noe bevissthet om hva ledelsen søker å oppnå i det store bildet med sine tiltak eller muligheter, for eksempel muligheten til å ta kompetanseheving gjennom eksterne kurs. Det er et stort fokus på prosedyrer og rutiner både på Bedriftsskolen og i samtalene med regnskapsmedarbeiderne. Regnskapsmedarbeiderne snakker å om å gjøre jobben sin som i å få riktig tall inn i systemet. Det er i en samtale at en medarbeider forklarer at «*målsetningene er at kundene skal bli mer lønnsomme og ha kontroll*». Dette oppnår kunden ved at regnskapsmedarbeideren er presis og effektiv ved å få tallene inn i systemet. Det viser en forståelse hos en regnskapsmedarbeider for at arbeidet er viktig. Denne viktigheten er derimot knyttet til fornøyde kunder og å følge prosedyrer. Dette kan forklare at lederne synes muligheten for å benytte eksterne kompetansehevingstiltak benyttes for lite. Når regnskapsmedarbeideren ikke har innsikt i og er bevisst hva lederne søker og deres større målbylde, vil vedkommende ikke kunne gjøre bevisste valg som er i samsvar med lederne sine forventninger. I tråd med Humborstad og Kuvaas (2013) er avklaring om forventninger til roller viktig. Det som settes på agendaen, er det de ansatte blir bevisste på.

Innen tiltak for kompetanseheving og å bygge forståelse, har *Regnskapsboka* en ukentlig seanse kalt Bedriftsskolen. Å bygge fagkompetanse er et av aspektene Bokeno (2008) fremhever for å evne å lykkes med autonome ansatte. At lederne retter kompetansetiltak til hva ansatte faktisk sliter med eller områder det gjøres feil innen, vil bidra til å sikre samme forståelse av kvalitetskrav og rutiner. En av regnskapsmedarbeiderne som forteller om at å gjøre samme feil to ganger ikke er greit, er helt i samsvar med lederne sine forventninger om å lære av det som skjer. En leder har klart en forventning om at ansatte selv må komme med tematikk de ønsker å bli bedre på. I og med at denne forventningen ble ytret underveis i datainnsamlingen sammen med kommentaren om at ansatte er for lite proaktive med innspill, er det et klart gap i innfrielse av lederne sine forventninger.

På Bedriftsskolen observerte jeg at daglig leder presiserer på Bedriftsskolen at arbeidet til de ansatte bidrar til at kunden har kontroll. Slik angår de ukentlige seansene både *hva* ansatte må gjøre, samt *hvorfor* de skal gjøre dette. Dette kan falle inn under ett av aspektene til Bokeno (2008), nemlig taktisk forståelse og innsikt i det store bildet, fordi ansatte får se *hvorfor* de skal gjøre en gitt jobb. For at de autoriserte skal kunne lage rapporter og få oversikt, legges det vekt på hvilke arbeidsoppgaver regnskapsmedarbeiderne må gjøre, samt rutiner de skal følge. Grunnen til at regnskapsmedarbeiderne ikke kan gjenfortelle det store bildet, kan trolig ligge i at de ikke får nok innblikk i det taktiske aspektet.

De ukentlige seansene for å øke kompetansen, Bedriftsskolen, er stort sett preget av undervisning i form av monolog fra daglig leder. I det daglige er det også svært lite interaksjon. Regnskapsmedarbeiderne spør hverandre eller de autoriserte når det er uklarheter eller kompetansen ikke strekker til. Dette bærer mer preg av å arbeide med individuelle deler for å skape et sluttprodukt, enn forhandlinger, drøftinger og utveksling av kunnskap for å klare å ferdigstille sluttproduktet (regnskap, konsultasjon eller rådgivning) (Dillenbourg et al., 1996; J. Roschelle & Teasley, 1995). Dette kan gjøre det mer krevende å skape felles forståelse for målsetninger og forventninger, nettopp fordi interaksjonen er mindre mellom aktørene som følge av oppgavens art.

Hout (1999) peker på at lederne må formulere visjoner, uttrykke og oppmuntre sterke verdier, samt fremme en tro på organisasjonen og felleskapet. Bedriftsskolen er helt klart et verktøy for å fremme betydningen av ansattes arbeid. I tillegg har en leder av og til seanser for å fremme verdiene han vil skal prege bedriftskulturen. Resultatet av dette er god forståelse hos de ansatte for at kvalitet, å levere i henhold til frister og gjøre kundene fornøyde, er viktig. Dette tyder på at å forankre verdier hos sine medarbeidere lykkes *Regnskapsboka* med. Dette setter klare rammer for oppgavene og prosedyrene

til regnskapsmedarbeiderne (Humborstad & Kuvaas, 2013). Det er kjempebra fordi enkelte ønsker å utføre rutiner de får tildelt.

Å levere større nytteverdi til sine kunder, krever at de autoriserte tar en rolle som rådgiver og konsulent overfor kundene. Lederne snakker om hvem som har rollen og ansvaret de autoriserte har, og rolleforklaring kommer også frem i samtalen med en autorisert (Stout et al., 1999). Arbeidet med å legge om fokuset til rollene har derimot ikke gått i ønsket tempo ifølge lederne. De har brukt ord og uttrykk som «*tvinge*» og «*ufrivillig tvang med å øke arbeidsmengden og gjøre andre ting så du ikke har noe valg*» om tiltak overfor de autoriserte. Konkrete virkemidler er å innføre prosjektstyringsverktøy og tildele konkrete oppgaver til navn innen gitte frister. Slike tiltak vil begrense friheten og mulighet for tilpasning. Økt arbeidsmengde og tildelte arbeidsfrister kan i lys av teorien om autonomi sammenliknes med å pålegge press (Fowler, 2014). Dette kan være nødvendig for å lede bedriften i den retningen lederne ønsker. Samtidig tyder det på at innflytelsen til de autoriserte blir mindre og lederne har lavere forventninger til de autoriserte sin autonomi (Berg et al., 2010). En leder sitt utsagn om at ikke alle autoriserte er «*selvgående*» og «*slappe i fisken*», kan støtte oppunder faktumet at de anser det som nødvendig å gjøre tiltak. En av de autoriserte sitt utsagn om at vedkommende kan «*påvirke akkurat det jeg vil*», viser at det er et gap i forventningene i autonomien (Berg et al., 2010). Når ledere innfører tiltak, vil ikke de som påvirkes av tiltakene, lenger ha like mye påvirkning og tilpasningsmuligheter.

Det er en tydelig forventning hos lederne at de autoriserte jobber aktivt på lag med lederne i prosessen med å skape merverdi. For det første sier en leder at ansvaret for involvering, er lagt på de autoriserte. Slik som Lorentzen og Nickles (2002) forteller, muliggjør dette involvering av de autoriserte, og at de selv får anledning til å tilpasse sin fremgangsmåte til regnskapsmedarbeiderne. Kommentaren fra en leder om at dialog om målene er en forutsetning for både omleggingen, og de autoriserte sin evne til å se deres felles mål, viser til at kommunikasjon er sentralt (Jeremy Roschelle, 1992). De autoriserte er med i ledergruppen, noe som gjør at de sitter tettere på lederne og slik har tilgang på mer informasjon enn regnskapsmedarbeiderne. Ledergruppen er en arena for å skape felles forståelse (Mohammed & Ringseis, 2001). Det faktum at lederne har klare forventninger til de autoriserte, og at de autoriserte har tilgang til mer informasjon, gir et rasjonale for at det å innfri eller ikke innfri forventninger, kan påvirke deres autonomi gjennom tiltak fra lederne.

Dialogen mellom lederne og de autoriserte vises også ved at en autorisert tar rollen som djevelens advokat. Dette er helt i tråd med forventningene fra lederne om å få hjelp og støtte, fordi den gir lederne mulighet for å få et nyansert bilde av sine valg. Ved å avklare med de andre hva vedkommende søker med sine spørsmål, får personen aksept for å sette spørsmålstegn ved andre sine momenter. Smith - Jentsch et al. (2001) fremhever viktigheten av å være enige om faktorer som skal vurderes, fremfor å inneha samme informasjon. Dette bidrar til en god prosess, og det fasiliterer for felles forståelse. En av ledernes kommentar om at den autoriserte sier nei for å si nei, tyder på at det kunne ha blitt innført tiltak om ikke forventningsavklaringen om denne rollen var på plass. Autonomien til den autoriserte er ivaretatt gjennom å utveksle forventninger til roller (Humborstad & Kuvaas, 2013).

En autorisert ser ut til å ha en forventning om hvilken effekt delegeringen av arbeidsoppgaver vil ha hos regnskapsmedarbeiderne, nemlig variasjon gjennom å lære mer. I *Regnskapsboka* er tilfellet at det delvis samsvarer med en regnskapsmedarbeider sine egne mål, nemlig å utvikle seg selv med ny kompetanse. Kommunikasjon vil derimot kunne tilrettelegge for at tiltak får en målrettet effekt, og at de som påvirkes, kan gi uttrykk for om tiltaket er ønsket eller ikke før det inntreffer. Dette er i tråd med J. Roschelle og Teasley (1995) om at tilpasning av forventninger skjer gjennom å gjøre bevisste

valg om koordinering. Er effekten av uønsket art, og den som initierer effekten ikke tilpasser seg, vil de som påvirkes, kunne innse at deres autonomi er begrenset.

Med regnskapsmedarbeidere som kjenner det store bildet, vil de kunne legge til rette for at de tar initiativ som gir kunden større nytteverdi. Ved at alle ansatte kjenner til det store bildet, vil også regnskapsmedarbeiderne kunne være observante i sin dialog med kundene om hva kundenes behov og utfordringer er. Det vil kunne legge til rette for at regnskapsmedarbeidere og de autoriserte går sammen om å gi verdi til en kunde. Det vil kunne legge opp til mer samarbeid i form av *collaboration* (J. Roschelle & Teasley, 1995), som igjen fasiliterer for en større, felles forståelse (Barron, 2003; Jeremy Roschelle, 1992).

6.2.3 Deloppsummering

Så langt kan vi se at når det er aksept for å gjøre feil, kan de ansatte prøve seg frem uten frykt for negative konsekvenser. Det at det er en felles forståelse omkring betydningen av å lære av feil, er viktig slik at eventuelle tiltak som kan påvirke autonomien, gir mening. Denne studiens funn gir ingen grunnlag for å si at bedriftens håndtering av feil legger noen føringer på atferd som oppleves som negativt for autonomien.

Noe som derimot kan få konsekvenser for autonomien, er feiltolkning eller mangel på innfrielse av forventninger. For å få størst mulig effekt av sitt samarbeid må enhver gruppe som samhandler, utvikle en felles forståelse gjennom dialog. Først når en er kjent med en forventning, kan en gjøre egnede og bevisste tiltak for å innfri den. Dette er i tråd med det som ble drøftet om forventninger til autonomi.

Ledernes målsetninger er blant annet avhengig av kompetansen til regnskapsmedarbeiderne, et målbilde de ansatte har begrenset innsikt i eller bevissthet om. Det er et gap i avklaringer vedrørende kompetansehevingstiltak, fordi ansatte ikke benytter seg av mulighetene i den grad ledelsen ønsker.

For å tilstrebe måloppnåelse har lederne overfor de autoriserte en tettere oppfølging og gjør tiltak for å styre arbeidet deres. Tiltakene kan i lys av teorien om autonomi sammenliknes med å pålegge press (Fowler, 2014), og det tyder på at lederne har lavere forventninger til de autoriserte sin autonomi. Det er derimot ikke i samsvar med hva en autorisert selv nevner om sin autonomi. Det kan bety at vedkommende er fornøyd med de rammene som er satt.

Lederne og de autoriserte har blant annet ledergruppen som arena for å kommunisere og å gjøre avklaringer, noe som blir brukt på en effektiv måte gjennom rollefordelinger. Det legger opp til at autonomien til den autoriserte er ivaretatt gjennom å utveksle forventninger til roller. Det faktum at lederne har klare forventninger til de autoriserte, og at de autoriserte har tilgang til mer informasjon som et resultat av medlemskap i ledergruppen, gir et rasjonale for at lederne kan gjøre tiltak som påvirker de autoriserte sin autonomi basert på om deres forventninger innfris eller ikke.

For å sikre et visst nivå av kompetanseheving, har *Regnskapsboka* faste seanser med læring i fellesskap. Dette bidrar til tekniske ferdigheter. Begrenset innblikk i det taktiske aspektet hos medarbeiderne kan derimot være en kilde til manglende innfrielse av forventninger. Ved at alle ansatte kjenner til det store bildet vil det kunne legge til rette for at regnskapsmedarbeidere og de autoriserte går sammen om å gi verdi til en kunde. På en annen side er effekten av dedikerte seanser for å snakke om verdier at disse er godt kjent. Dette bidrar til å etterleve verdiene og slik innfri forventninger tilknyttet disse.

Oppgavens art i en regnskapsbedrift gjør det mer utfordrende å skape felles forståelse for målsetninger og forventninger, nettopp som følge av at det er mindre interaksjonen mellom aktørene. Kommunikasjon vil tilrettelegge for at tiltak får en målrettet effekt. Uten kjennskap til hverandres

ønsker, målsetninger og forventninger er det nærmest tilfeldig at tiltak samsvarer med andre parters ønsker. Er effekten av uønsket art, og den som initierer effekten ikke tilpasser seg, vil de som påvirkes, kunne innse at deres autonomi er begrenset.

6.2.4 Ny teknologi og nye roller

En leder legger vekt på at det å gjøre kompetanseheving, må tilpasses til «*hva den enkelte ansatte selv vil*». Den andre lederen har uttrykt akkurat det samme, at noen ikke kan presses til noe de åpenbart ikke vil. Disse momentene bidrar til å ivareta ansattes autonomi fordi lederne ikke utøver press (Fowler, 2014). Samtidig er lederne avhengige av å få fylt roller som sørger for at bedriften når sine målsetninger. For eksempel innfører *Regnskapsboka* et nytt datasystem. Alle ansatte vil få opplæring på dette. Den ene lederen sitt ordvalg om å «*vinge*» ansatte til å lære, er helt klart et signal om at ingen har noe valg. For ansatte som ønsker å lære, vil ikke tiltakene nødvendigvis oppfattes som noe negativt for autonomien, i og med at opplevd autonomi er subjektiv Lai (2011).

At lederne skjærer igjennom med kompetansehevingstiltak, vil også fjerne forventningsgapet om at det ikke passer inn i hverdagen å gjøre kompetanseheving. Regnskapsmedarbeiderne kjenner derimot ikke til ledernes tiltak før de er iverksatt. Mangelen på kommunikasjon om situasjonen og hva de ulike partene forventer (regnskapsmedarbeidere har ikke tid til kompetanseheving, lederne derimot mener det er nok tid), gjør at utfallet av tiltakene overlates mer til tilfeldighetene. Berwick (2003) og Yuan og Woodman (2007) tar opp viktigheten av å kommunisere tiltak og endringer for å få støtte. I dette tilfellet gagnar faktisk et tvunget kompetansetiltak flere ansatte som ellers ikke finner tid til det, og slik tilfredsstilltes både ledernes og regnskapsmedarbeidernes ønske om å få gjennomført kompetanse-hevingstiltak.

De ansatte som utmerker seg på kurs i forståelsen av det nye systemet, vil bli sendt på videre kursing. Enkelte oppgaver og roller må fylles fordi det vil være en fordel for *Regnskapsboka* i helhet. Ledelsen velger ut ansatte basert på kriterier som er viktige for rollen. Hvis muligheten for fremme blir kommunisert, vil ansatte kunne gjøre et valg om å ta posisjonen, gjøre grep for å kvalifisere seg og slik påvirke sin autonomi. Altså vil ledelsen kunne gi mulighet for ansatte til å få en ny rolle ved å kommunisere sine forventninger til denne rollen (Humborstad & Kuvaas, 2013). Når ledelsen gjør sitt valg om å plukke et individ til en ny rolle, vil dette trolig ikke ha noe nevneverdig påvirkning for individets autonomi om individet selv ønsker denne rollen og er kjent med forventningene tilknyttet rollen (Barron, 2003; Jeremy Roschelle, 1992; Stout et al., 1999).

I prosessene med innføring av teknologi, nye prosesser og rutiner, sier en ansatt at vedkommende får lite innspill når «*ting er i gjære da*». Vedkommende skulle gjerne ha hatt mer info. En annen ansatt bekrefter at det er lite informasjon om hva som kommer og hva lederne jobber med. Dette skaper usikkerhet for vedkommende. Lederne har ingen forventning om at regnskapsmedarbeiderne skal ha en overordnet forståelse. Det kan tyde på at lederne har tatt et bevisst valg om hvilken informasjon de deler (Castellan, 1993). Dette skaper et gap i forventninger om hvilken informasjon som bør deles. Dette kan forklares med at en av lederne sier at de ansatte vet at de er med på en «*morsom reise*». Deres utsagn om at regnskapsmedarbeiderne ikke har kunnskap om hva lederne jobber med, kan ses på som en forventning om at informasjon ikke er nødvendig. Uoverensstemmelse i hvilken informasjon som bør deles, kan forklare medarbeidernes mangel på innsikt i bedriftens overordnede strategi og målsetninger (Mohammed et al., 2000). Samtidig vil dette øke ansvaret og forventningen til de autoriserte om å lykkes med målsetningene, i og med at de autoriserte har et ansvar for involvering av regnskapsmedarbeiderne.

Når lederne ikke har forventninger til regnskapsmedarbeiderne om innspill eller forståelse for prosessene lederne jobber med, kan det forklare gapet i forventninger til informasjonsflyt. At

regnskapsmedarbeiderne ikke skal være med å styre prosessene, er naturlig gitt teorien om roller (Heldal, 2018; Stout et al., 1999). Med liten informasjonsflyt får regnskapsmedarbeiderne derimot liten mulighet for tilpasning underveis til situasjonen. Når ledelsen til slutt fatter vedtak, kan det komme brått på og gi et inntrykk av å ikke bli gitt mulighet for å kunne tilpasse seg, eller at valgene ikke gir mening og dermed skape mostand (Berwick, 2003; Yuan & Woodman, 2007). Dette gir med andre ord liten grad av påvirkningsmulighet.

6.2.5 Forventninger til fornøyde kunder og kompetanse

Vedrørende kriterier vet alle ansatte at kundene skal tas vare på. Viktigheten av fornøyde kunder legges det stor vekt på blant alle intervjuobjektene. Det er altså felles forståelse for hva de måles på. Smith - Jentsch et al. (2001) fremhever viktigheten av å ha enighet om hvordan faktorer skal vektlegges, noe som kan sammenliknes med lederne sine målekriterier. Det legger til rette for at ansatte kan gjøre tiltak for å innfri forventninger på dette målekriteriet, noe Barron (2003) poengterer i sin forskning som en forutsetning for vellykket samarbeid. Tilfellet der en regnskapsmedarbeider strakk seg litt lenger i servicen for en kunde, ved å innhente bilag for kunden, er et eksempel på dette. Ikke å innfri forventningen har konsekvenser, noe hendelsen der en regnskapsmedarbeider ble fratatt en kunde, er et eksempel på.

En ansatt sin innsats for å gjøre en kunde fornøyd med å innhente kundens bilag, kan ha sammenheng med forventningene fra ledelsen om å gjøre kunden fornøyd og være ajour innen tidsfrister. Den ansatte selv forteller derimot at vedkommende ønsker å komme ajour med sine oppgaver. Den ansatte utviser med dette en valgfrihet til å tilpasse sin hverdag (Lumpkin et al., 2009). Hun selv ønsker å være ajour og tar med det kontroll selv over egen hverdag. Slik viser individet autonomi, og valget oppfylder samtidig et mål i bedriften, nemlig fornøyde kunder. Basert på det den ansatte selv sier om hva som er begrunnelsen for valget, ser det ut til det er tilfeldig at det er sammenfallende med bedriftens målsetninger.

Det er ett tilfelle der en regnskapsmedarbeider ble fratatt en kunde uten å være involvert. Dette skyldes at «*ansatte ikke skjønner hvor lista ligger*» forklarer en leder. Regnskapsmedarbeideren fortalte selv at denne casen gjaldt en kunde med store krav. Situasjonen kan tolkes til at ansatte ikke har levd opp til forventningene, hverken til kunden eller ledelsen. I dette tilfellet ser det derfor ut til at friheten gikk såpass langt at ledelsen måtte gripe inn.

Situasjonen der en regnskapsmedarbeider ikke tilfredsstiller kravene om leveranser til en kunde, viser at den forventningen lederne har om fornøyde kunder, er normativ (Nickles et al., 2005). Dette målet er svært viktig for lederne. Ved å gjøre tiltak søker de å minske sjansen for gjentakelse, og naturlig nok for å sikre målsetninger opprettholder de forventningen om å ha fornøyde kunder. Den involverte ansatte nevner selv at kompetanse må til for å skulle være aktuell til å kunne håndtere kunden. Regnskapsmedarbeideren har selv som mål å lære, og dette forble uendret etter denne situasjonen (normativ forventning til seg selv). Regnskapsmedarbeideren hadde også en forventning om tilpasning og å kunne få lære av hendelsen. Ettersom hendelsen fikk avdekket et gap i forventninger (regnskapsmedarbeideren hadde tilnærmet ingen innflytelse i håndtering av situasjonen) legger det til rette for bevissthet om hva som skal til for å ta kontroll over sin situasjon (Berg et al., 2010). Forventningen om fornøyde kunder ble for regnskapsmedarbeideren også tilført et empirisk aspekt i denne hendelsen (Nickles et al., 2005). En slik hendelse som involverer flere, bidrar til at forventning til kriterier og kompetanseheving blir synliggjort i praksis for de involverte partene. Lederne sin forventning til kompetanseheving ser ut til å være at ansatte gjør det som er nødvendig for å sikre kundens behov. Det innebærer også at kompetansen et individ innehar, avgjør det potensielle ansvarsområdet, og slik hvilke valgmuligheter vedkommende har.

I og med at regnskapsmedarbeideren selv forklarer kilden til problemet i hendelsen der vedkommende ble fratatt en kunde, ser det ikke ut til at lederne anses som urimelig hos regnskapsmedarbeideren, selv om det begrenser valgmulighetene for den ansatte. Ved å jobbe med en kunde som krever mye, vil vedkommende kunne få stilt krav til sin kompetanseheving. Om kompetansebehovene blir kartlagt, kan den ansatte eventuelt prioritere hva vedkommende ønsker å lære seg selv og involvere andre til å bistå på områder man ikke strekker til på selv. Det fordrer kommunikasjon mellom kunden, regnskapsmedarbeideren og øvrige kolleger som kan fylle kompetansegapet. Når lederne derimot griper inn, vil den ansatte miste denne muligheten. I og med at kompetanse avgjør ansatte sitt ansvarsområde, vil færre muligheter for ansvar bety færre muligheter til å lære og mobilisere sin kunnskap. Dette kan derfor ses på som et tiltak som objektivt sett minsker autonomien. Fordi kundens oppfølgingsbehov stiller krav til kompetanse, og regnskapsmedarbeideren selv anså kunden som krevende, kan situasjonen sies å ha utøvd et press overfor regnskapsmedarbeideren (Fowler, 2014). Den nye situasjonen kan derfor også sies å ha gitt regnskapsmedarbeideren større opplevelse av autonomi (Lai, 2011) ettersom kundens krav ikke lenger er styrende for regnskapsmedarbeideren. Hendelsen viser også at det å lære av sine feil, er en normativ forventning (Nickles et al., 2005). Den forblir uendret hos lederne og gjør seg gjeldende basert på intensjoner og målsetninger om å produsere kvalitetstjenester.

Hendelsen viser også at det å lære av sine feil er en normativ forventning (Nickles et al., 2005). Den forblir uendret hos lederne, og gjør seg gjeldende basert på intensjoner og målsetninger om å produsere kvalitetstjenester.

Den forventningen lederne har om å gjøre kundene fornøyde, kan stå i motsetning til forventningen om å følge prosedyrer som er nevnt av regnskapsmedarbeiderne. Enhver kundecase er trolig ikke beskrevet i en prosedyre. Å skape fornøyde kunder krever derfor improvisasjon. Det lar seg altså ikke gjøre å følge en prosedyre til enhver tid, fordi alle kundecaser er unike. Dermed må ansatte ha en god forståelse av hva lederne forventer og se disse i sammenheng. Et innblikk i det store bildet kan bidra til å se sammenhenger.

Tilfellet der en ansatt ikke klarte ikke å tilfredsstille forventningene til hverken kunden eller lederne om å tilfredsstille en kunde, som nevnt tidligere i et av de foregående avsnittene, fikk objektivt sett begrensende tiltak. At forventninger ikke innfris, kan altså begrense autonomien til et individ når ledere gjør tiltak. Derimot er relevant autonomi subjektivt, så for vedkommende selv, er det ikke nødvendigvis negativt dersom de nye rammene er noe den ansatte aksepterer.

Å følge prosedyre kan også stå i motsetning til forventningen om å gjøre kompetanseheving på egenhånd. En regnskapsmedarbeider sitt ansvarsområde er definert av kompetansen til vedkommende. De ansatte som ønsker flere arbeidsoppgaver, søker kunnskap på egenhånd. Disse ansatte kan med andre ord utføre flere prosedyrer. Om ikke vedkommende har et sterkt ønske om mer kompetanse, og selv tar initiativ til kompetanseheving, vil det kunne være en motsetning mellom forventningen om å følge prosedyrer og å gjøre kompetanseheving.

For autonomien til den enkelte kan det bety mindre rom for påvirkning og valgfrihet om forventningen til kompetanseheving ikke tilfredsstilles. Dette er tilfellet fordi lederne kan gjennomføre tvangstiltak, og obligatoriske kompetansehevingstiltak.

Forventningen til kompetanseheving er endret noe ved at lederne sender alle regnskapsmedarbeidere på kurs innen et system de skal innføre, fremfor å la ansatte melde seg på selv. I den anledning vil lederne promotere individer som utmerker seg (Mason & Kirkwood, 2019). Forventningen om kompetanseheving er slik en adaptiv-normativ forventning med opphav i lederne sine målsetninger.

Det betyr at ansatte kan ta en aktiv rolle i å få fylt posisjoner som følge av kompetansehevingen, men bare dersom de blir informert om forventninger, mål og intensjoner med tiltakene og rollene (J. Roschelle & Teasley, 1995).

Forventningen hos lederne og de autoriserte om å finne ut av mest mulig på egenhånd, samt å reflektere og komme med forslag til løsninger, er sterk. Flere medarbeidere sine uttrykk om dette og hendelsen der en regnskapsmedarbeider ble minnet på om at «*dette lærte vi sist*», tyder på det. Lederens forventning kan med det sies å være normativ fordi den gjør seg gjeldende i flere situasjoner, har vært gjeldende lenge og er noe flere gir uttrykk for (Nickles et al., 2005).

6.2.6 Forventninger til kommunikasjon og involvering

Forventninger lederne har om kompetanseheving og om å få innspill, stammer trolig fra intensjoner om å ha fornøyde ansatte og målsetninger om å lage en livslang karriere. Dette er av Nickles et al. (2005) karakterisert som adaptiv-normativ eller normative forventninger. Eksempler på slike målsetninger og intensjoner er ønsket en regnskapsmedarbeider har uttrykt om å være i forkant i en ellers tradisjonell bransje, samt at «*ansatte i sentrum*» er en intensjon om ivaretagelse av individene (ved å la de være med påvirke hva de kan gjøre). Forventningene har med andre ord ikke et opphav i felles erfaring i bedriften. Det vil derfor kreve kommunikasjon for å gjøre alle oppmerksomme på forventningene (Barron, 2003; Jeremy Roschelle, 1992). Det samme kan sies om enkelte av regnskapsmedarbeiderne sitt ønske om å få bli informert om hva som skjer. På bakgrunn av sin begrensede innsikt, ønsker de å gjøre noe med dette. For å få et større innblikk i ledelsens arbeid, må alle få avklart sammen hvilke forventninger som eksisterer (J. Roschelle & Teasley, 1995).

Ledelsens bevissthet om at hvis ting ikke er slik de ønsker, eller om ansatte ikke har forstått det ledelsen søker å nå, skyldes det kommunikasjon, eller mangel på således, fra dem selv. Ledelsen er bevisst sitt ansvar og viktigheten av å kommunisere (Mohammed & Ringseis, 2001). Dette viser at de har en forventning til seg selv om å kommunisere det som er viktig. Lederne har gjort et valg om hva de kommuniserer (Castellan, 1993), og dette medfører et potensial i å avklare med andre ansatte hva som bør kommuniseres fordi et par regnskapsmedarbeidere ønsker å få vite mer.

Forventningene om å få innspill, tilbakemeldinger og bruk av mulighet for kompetanseheving, kan også anses å være fullt adaptive forventninger. Lederne er fullt klar over at de ikke får innspill og tilbakemeldinger i den grad de ønsker og sier selv at ansvar for å kommunisere ligger hos dem. En autorisert er også inne på at de kunne vært flinkere til å involvere regnskapsmedarbeiderne. Dette viser en bevissthet til forventningene, og at lederne fatter endringer basert på situasjonen, for eksempel ved å promotere ansatte basert på observert prestasjon og innføre Microsoft Teams som kanal for kommunikasjon. Dette er i tråd med Nickles et al. (2005) om at bevissthet omkring forventninger vil kunne lede til endringer og tilpasninger fra individet som holder forventningene. Jeg har ikke avdekket at tiltakene har noen umiddelbar innvirkning på autonomien til noen ansatte. Uansett vil involvering av alle parter kunne sikre at alles interesser ivaretas i større grad (Mohammed & Ringseis, 2001).

Lederne og de autoriserte forventer at alle benytter *Microsoft Teams* for å få bukt med støyen i åpent landskap og begrense forstyrrelsene overfor de autoriserte. Dette støtter oppunder forventningen lederne og de autoriserte har til at ansatte skal finne ut av ting på egenhånd, fordi noe av hensikten med *Microsoft Teams* er å heve terskelen for å spørre, samt å la den som blir spurt selv, avgjøre når vedkommende skal få svare. Sistnevnte forventning er godt kommunisert, fordi også regnskapsmedarbeidere forteller om det. Nye kontorlokaler og fordeling av kontor plassene kan ses på som et sterkt signal fra lederne om hvilken praksis som gjelder ved kommunikasjon. Forventningen

om hvordan internkommunikasjon skal skje, kan på bakgrunn av dette kalles normativ (Nickles et al., 2005) fordi den er uendret til tross for innspill og ønsker fra en regnskapsmedarbeider.

Kommentaren til en autorisert om at han blir involvert akkurat der han vil bli involvert, og han har frihet til påvirke det han ønsker å påvirke, er et tegn på at den autoriserte har relevant autonomi (Lai, 2011). Det kan derimot være et gap i forventningene i forhold til lederne til hva den autoriserte skal gjøre, fordi lederne kommenterer at arbeidet med ansvarliggjøring av regnskapsmedarbeiderne går for sakte, for eksempel ved at de autoriserte ikke gir slipp på sine kunder. Dette medfører tiltak fra lederne som begrenser handlingsrommet til de autoriserte (Lumpkin et al., 2009). Ledernes forventninger er kommunisert, og når tiltak opprettholdes, er det fordi forventningen ikke er innfridd. Forventningen står, eller den er utvidet med forventning om tilpasning til tiltak. Den er derfor normativ.

En av regnskapsmedarbeiderne drives av å ha mye å gjøre, og for å holde trykket oppe, tar vedkommende initiativ til å få mer å gjøre ved å spørre sin tildelte autoriserte om arbeidsoppgaver. Det at en regnskapsmedarbeider selv må ta initiativ til å fylle sine dager, kan ha sammenheng med det en autorisert sa om at de har et potensial i å involvere regnskapsmedarbeiderne mer. Ved å la regnskapsmedarbeiderne forstå hvilke mål lederne ønsker å nå og hvilke tiltak regnskapsmedarbeiderne kan bidra med til måloppnåelse, vil det kunne innfri forventninger i flere ledd (Bokeno, 2008). For eksempel kan regnskapsmedarbeideren få fylt på sin oppgaveportefølje med oppgaver i et tempo tilpasset individet selv, og autoriserte får frigjort enda mer tid til internkontroll og rådgivning.

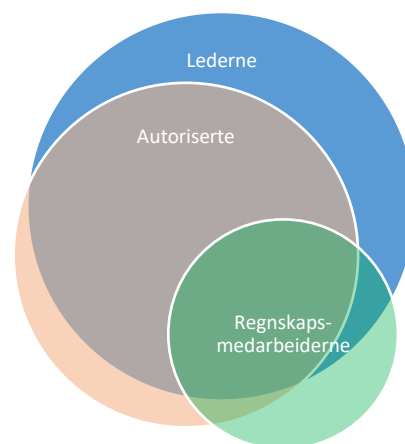
Ansattes forventning om å bli hørt hvis de har innspill til hvem de skal jobbe tett med internt, angår normer de har til trivsel. Med ledernes intensjon om å ha «ansatte i sentrum» er de to normative forventningene overlappende. Det er viktig for autonomien, ved at ansatte er sikre på at behov som angår trivsel, ivaretas.

6.3 Felles forståelse

Flere forskere (Dillenbourg et al., 1996; Halland, 2004; Lorentzen & Nickles, 2002) snakker om viktigheten av å kommunisere for å avklare forventninger. Dette gjør det mulig å ivareta en høy grad av autonomi ved å benytte forventninger som kunnskap for å redusere uforutsette handlinger og intensjoner. Når et individ blir bevisst noen andres forventninger, vil man være i stand til rett og slett å ta bevisste valg for å innfri eller ikke å innfri forventningen. Gjennom felles forståelse kan individer altså gjøre valg som er med å ivareta deres autonomi gjennom å innfri forventninger, fremfor at forventninger ikke innfris og at de opplever tiltak som får negative konsekvenser for deres autonomi.

Regnskapsboka har en tredelt ansvarsstruktur: lederne, de autoriserte og regnskapsmedarbeiderne. For det første er denne klare rollefordelingen et godt utgangspunkt for å tydeliggjøre forventninger (Heldal, 2018; Lorentzen & Nickles, 2002; Nickles et al., 2005; Stout et al., 1999). Det kommer helt klart frem i samtalen at det er ulik forståelse hos de ulike partene.

De tre gruppene har et sett av samme informasjon om prosedyrer, rutiner og målekriterier. Dette er vist i figuren der de tre sirklene overlapper hverandre. De autoriserte har derimot ytterligere informasjon og forståelse fordi de autoriserte



Figur 2: Illustrasjon av hvordan informasjon er samstemt og delt i *Regnskapsboka*

utarbeider rutine og er representert i ledergruppa. Lederne har den totale oversikten, innhenter kunder og utvikler nye systemer. De to lederne er veldig samstemte i sine synspunkter. Det er en stor fordel fordi da vil budskapet som kommuniseres fra ledelsen, være enhetlig. Det kan ses i sammenheng med teorien til Mohammed og Ringseis (2001) om at enstemmighet fasiliterer for felles forståelse. Noen uttrykk blant lederne og de autoriserte som «vi» og «gutta», illustrerer det faktum at det er større skille mellom regnskapsmedarbeiderne til de to andre gruppene, enn det er mellom lederne og de autoriserte. De personene som er omforent i et «vi», har lettere for å skape forståelse og ta opp ting for å ha påvirkning og innflytelse.

Den forståelsen som eksisterer på de ulike nivåene, er illustrert i figuren med at regnskapsmedarbeidernes forståelse er på flere områder overlappende med de autoriserte og lederne. De har derimot mindre forståelse av helheten enn de andre, samtidig har regnskapsmedarbeiderne oppfatninger og ønsker de andre gruppene ikke har. Dette gjelder blant annet at det ikke passer inn i hverdagen å ta kursing, ønsket om å følge prosedyrer og i hvilken grad trivselementet er oppfylt. Usikkerheten blant enkelte og et ønske om å vite mer er derimot tegn på at regnskapsmedarbeiderne sitter med en begrenset forståelse for det store bildet. Enkelte ansattes ønske om å følge prosedyrer som tildeles, og ledelsens ønske om mer innspill, tilbakemeldinger og proaktivitet på kompetanseheving, er et tegn på et gap i innfrielse av forventninger. Det illustrerer et potensial i å gjøre avklaringer og informasjon eksplisitt tilgjengelig for alle (Castellan, 1993; Lorentzen & Nickles, 2002).

Lanham et al. (2013) peker til at et verktøy for å håndtere usikkerhet og uforutsigbarhet, er å ha innblikk i det store bildet. To regnskapsmedarbeidere forteller at de ikke får tilstrekkelig informasjon om hva som skjer for øvrig i bedriften. De har med andre ord en forventning om å bli involvert mer. Mangelen på informasjon skaper usikkerhet for dem. Slik innsikt kan også bidra til at ansatte gjør tiltak og initiativ som gagnar ledernes målsetninger for bedriften.

Ledelsen er bevisst på at hvis ting ikke er slik de ønsker, eller om ansatte ikke har forstått det ledelsen søker å nå, skyldes det kommunikasjon fra ledelsen. Ledelsen er bevisst sitt ansvar og viktigheten av å kommunisere. Dette tankesettet legger opp til at lederne gjør tilpasninger i sin egen atferd, handlinger og kommunikasjonsmønstre uten noen hensikt om å straffe eller å gjøre tiltak basert på andres atferd og handlinger. De holder ikke urealistiske forventninger, men tilpasser sine forventninger til hva som faktisk skjer. Slike fullt-adaptive forventninger skjærer andre for konsekvenser av tiltak som kunne ha påvirket deres autonomi negativt, spesielt for regnskapsmedarbeiderne.

I intervjuene la jeg merke til at ordene «sikkert», «tror» eller varianter av dette, ble benyttet i enkelte anmeldelser av flere intervjuobjekter. Dette viser at individer i *Regnskapsboka* gjør antakelser om noen situasjoner, og dette er et gap i forståelsen på tvers av de tre ansvarsområdene. Når dette gapet angår hvilke forventninger som gjelder, vil det på sikt vise seg i tiltak når forventningen ikke innfris. Hvilken innvirkning det har på autonomien, er diskutert tidligere. Et eksempel er lederne som involverer seg mer aktivt og tar mer styring i å få lagt om til å levere større nytteverdi.

Halland (2004) tar opp betydningen av å snakke om forventninger for å i det minste å unngå frustrasjon for andres atferd. *Regnskapsboka* ser ut til å ha et potensial i å konvergere hva kommunikasjonen internt skal innebære, noe flere av intervjuobjektene nevnte som en viktig faktor for god samhandling.

6.4 Oppsummering

Den kompetansen et individ innehar, avgjør det potensielle ansvarsområdet og slik hvilke valgmuligheter vedkommende har. Lederne uttrykker at å gjøre kompetanseheving, må tilpasses til «*hva den enkelte ansatte selv vil*». Samtidig har en leder uttrykt at de skal «*tvinge*» ansatte til å lære, et klart signal om at ingen har noe valg. Dette og tiltak som innføres ved brudd på forventninger, kan derfor ses på som et tiltak som objektivt sett minsker autonomien. For de ansatte som derimot ønsker å lære, vil ikke tiltakene nødvendigvis oppfattes som negativt for autonomien, i og med at opplevd autonomi er subjektiv Lai (2011).

Flere av de ansatte i *Regnskapsboka* sier kommunikasjon er en nøkkel for effektiv samhandling i team. Ulike og uavklarte forventninger om hva som bør kommuniseres, gjør derimot at utfallet av tiltak overlates mer til tilfeldighetene. Felles forståelse om forventninger vil muliggjøre at tiltak kan ha en målrettet og ønsket effekt for autonomi overfor alle parter. I tillegg vil en felles forståelse for forventninger gi ansatte mulighet til å gjøre egnede tiltak. Ansatte kan bare ta en aktiv rolle i å få fylt posisjoner som følge av kompetansehevingen dersom de blir informert om forventninger, mål og intensjoner. Brudd på forventningene medfører tiltak, og fraværet av tydelig kommunikasjon kan gjøre at tiltak oppleves som inngripende hos medarbeiderne. Det at intervjuene gjorde en ansatt mer oppmerksom på det vedkommende selv kunne ta mer ansvar for sin situasjon og påvirke hva som skjer i bedriften, viser at kommunikasjon hjelper for bevissthet om forventninger til seg selv og andre (Barron, 2003; Humborstad & Kuvaas, 2013; Lorentzen & Nickles, 2002; Jeremy Roschelle, 1992; J. Roschelle & Teasley, 1995).

Intensjonen om ha «*ansatte i sentrum*» kan trolig lettere bli oppfylt ved at lederne snakker med medarbeiderne konkret om autonomi og forventninger. Tiltak for ansatte sin autonomi blir tilsynelatende avgjort når lederne ser konsekvenser av handlinger. Kommunikasjon og avklaring vil kunne muliggjøre å legge til rette for tilpasning hos alle parter og dermed fasilitere for at de jobber kollektivt for målsetninger og intensjoner. Praksisen omkring kommunikasjon av verdier og feilhåndtering, viser at effekten av hva kommunikasjon og felles forståelse bidrar til for å sikre relevant autonomi for hvert enkelt individ.

Dette er et gap i forventninger mellom lederne og medarbeidere om hvilken informasjon som bør deles. Dette kan forklare medarbeidernes mangel på innsikt i bedriftens overordnede strategi og målsetninger, som igjen vanskeliggjør for medarbeiderne å gjøre bevisste valg som bidrar til måloppnåelse. Dette øker ansvaret og forventningen fra lederne til de autoriserte om å lykkes med målsetningene, i og med at de autoriserte har et ansvar for involvering av regnskapsmedarbeiderne.

Kommunikasjonsproblemer synes å oppstå fordi intensjoner og ambisjoner ikke er tydelig kommunisert. Mens ansatte vil ha svar raskt på konkrete problem, forventer lederne egeninnsats slik at de selv finner svar på problemer knyttet til jobben. Når hensikten ikke er kommunisert, den at det er læring i å søke i kildematerialer og faglitteratur, vil ikke de ansatte oppfatte motivasjonen i lederskapet. Dette kan bidra til et gap i forventningene og dermed gå utover måloppnåelse og hvilken grad de ansattes autonomi ivaretas.

7 Konklusjon

Korrekt regnskapsføring er kritisk for enhver bedrift, og dette arbeidet samt internkontroll av regnskap er ressurskrevende. Selvstendige ansatte, som opplever relevant autonomi, slik at de evner å jobbe effektivt innenfor aksepterte rammer, kan bidra til å redusere kontrollbehovet og dermed redusere både kostnader og tidsbruk.

Enhver leder som forstår at relevant autonomi er subjektivt og knyttet til spesifikke aspekter av autonomibegrepet, kan tilrettelegge for autonomi hos sine regnskapsførere. Å få til dette krever helt klare forventningsavklaringer gjennom å kommunisere spesifikt om autonomi. Ulik forståelse blant ledere og regnskapsførere for hva hvert enkelt individ anser som relevant autonomi, kan bidra til at forventninger til autonomi ikke innfris. Dette vil bety at regnskapsførere ikke opplever at det tilrettelegges for relevant autonomi for dem selv. Relevant autonomi hos regnskapsførere vil fasilitere for at regnskapsførere kan jobbe mer effektivt, fordi de opererer på egenhånd innen rammer de anser som passende og relevante. For eksempel vil autonomi påvirke hvilke kompetansehevingstiltak regnskapsførere gjennomfører. Kompetanse står sentralt for å jobbe selvstendig og dermed redusere tidsbruken for kontroll og oppfølging.

Forventninger til autonomi kan også være knyttet til spesifikke aspekter av autonomibegrepet. Ulike forventninger til autonomi kan medføre tiltak som objektivt sett begrenser handlingsrommet for en regnskapsfører. Relevant autonomi er derimot subjektivt, og konsekvensene av ikke samsvarende forventninger til autonomi, trenger derfor ikke å bli negativt opplevd. Hvis man ønsker å tilrettelegge for autonomi med tiltak som ivaretar regnskapsførere sitt behov for autonomi, må ledere og ansatte kommunisere dette slik at de får en felles forståelse av både hverandres forventninger, og behov for autonomi – delvis en opplevelse av valgfrihet, og mulighet for påvirkning og tilpasning.

Ved å unnlate å kommunisere forventninger, vil regnskapsførere som omfattes av forventningene, bli satt i en usikker posisjon. Det vil komme til et punkt der en forventning blir innfridd, eller ikke blir innfridd, og det kan resultere i uventa tiltak som igjen påvirker valgmuligheter og tilpasninger. Negativ innvirkning (begrenset autonomi) skjer når forventninger ikke innfris. Dette kan vise seg i tvangstiltak (press) og begrensede rammer. Individuer kan gjøre nødvendig tilpasning og sikre påvirkning av sine rammer ved å avklare forventninger. Autonome medarbeidere vil muliggjøre rådgivning og kreativitet, fordi slikt arbeid krever mer tilpasningsdyktighet og tenking ut av boksen enn hva strenge rammer og fullstendig kontroll tillater. Slike gevinster muliggjøres gjennom å inngi autonomi og å gjøre forventningsavklaringer.

Bevisstgjøring om forventninger til autonomi gjennom kommunikasjon skaper ikke bare en forståelse av de forventninger som andre har til et individ, men det påvirker også den forventningen individet har til seg selv. Dette gjelder spesielt i forhold til hva vedkommende kan oppnå gjennom initiativ og handling. Å tilrettelegge for relevant autonomi er derfor en tosidig sak hvor hver enkelt må ta ansvar for å utforske sine påvirkningsmuligheter, stille spørsmål og forhandle. Samtidig må de som setter mål, fasilitere for omgivelsene og har ansvar, tildele oppgaver og være åpne om sine forventninger. Videre må de definere hvilke rammer som gjelder for den rollen en regnskapsfører skal fylle. Økt bevissthet for de muligheter som finnes hos regnskapsførerne for påvirkning og tilpasning, vil tilrettelegge for at de kan ta initiativ for å bidra til å nå bedriftens overordnede mål.

Å tilrettelegge for autonomi i en regnskapsbedrift handler om å forstå hverandres forventninger, både generelt og spesifikt til autonomi, samt forstå hverandres behov for autonomi. Tilrettelegging for at regnskapsførere opplever relevant og tilfredsstillende autonomi muliggjøres gjennom å kommunisere spesifikt om autonomi og dets fordeler.

7.1 Implikasjoner

Enhver samhandling vil dra nytte av å få avklart alle antakelser, og å gjøre forventningsavklaringer så snart det er tegn på at en forventning ikke blir innfridd.

Å la atferd, mekanismer, kvalitet eller andre faktorer forbli gjeldende til tross for at de ikke er i samsvar med forventninger, vil kunne føre til frustrasjon eller tiltak som kan oppleves som tvang dersom partene ikke kommuniserer om prosessen.

Tydlig kommunikasjon om forventninger, inkludert forventninger til autonomi, kan sørge for at alle parters behov for autonomi kan bli ivaretatt. Det er gjennom kommunikasjon og forventningsavklaringer at ledere kan forstå hvilke behov for autonomi ansatte har. Kommunikasjon spesifikt om autonomi er viktig fordi hva et individ anser som relevant autonomi, kan knytte seg til spesifikke områder av autonomibegrepet. Forventningsavklaringer og bevisstgjøring om forventninger, roller og funksjoner, atferd og målsetninger kan påvirke den forventningen individer har til egen autonomi.

7.2 Forslag til videre arbeid

Denne oppgaven har benyttet empiri fra en case der flere av intervjuobjektene er i familie. Det er en viktig faktor for hvorfor enkelte ting utspiller seg slik de gjør i bedriften. Det at såpass mange er i familie, kan gi skjevhet i dataene og påvirke min forståelse av den faktiske situasjonen. Familierelasjonene kan påvirke arbeidet i positiv og negativ retning. Det kan være de ansatte ønsker å beskytte hverandre, slik at de ikke er fullstendig ærlige i sine svar. På den andre siden kan relasjonene bidra til en god og åpen kultur der i det minste familiemedlemmene er åpne om det som skjer. Det kan derfor være av interesse å se om lignende funn gjelder i andre bedrifter som ikke er preget av familierelasjoner. I tillegg vil det være av interesse å utforske problemstillingen i en større case med flere informanter.

Datainnsamlingen i denne oppgaven er gjort i løpet av høsten. En regnskapsbedrift har mye høyere arbeidsbelastning fra nyttår og utover våren på grunn av årsoppgjøret. Denne arbeidsbelastningen kan påvirke samhandlingen. Det vil derfor være interessant å gjennomføre en tilsvarende studie som også samler inn data på våren.

Denne oppgaven har ikke hatt fokus på i hvilket omfang konsekvenser av ikke å innfri forventninger er kommunisert og hvordan dette påvirker handlinger, reaksjoner og autonomi. Det ville vært interessant å se om det har noen betydning å kommunisere konsekvensen av å innfri eller ikke innfri forventninger.

Forventninger er en del av den forståelsen individer har av situasjonen. For å forstå dette mer i dybden vil det være av interesse å gjøre en studie som omhandler delte, mentale modeller i regnskapsbransjen.

I tillegg er antakelser en tematikk som ligger nært forventninger. Hvis et individ ikke er bevisst sine antakelser, kan det legge begrensning på kommunikasjon om forventninger som angår andre. Det er derfor av interesse å se på hva som er sammenhengen mellom denne oppgavens tematikk og antakelser.

8 Referanser

- Aanes, I. (2013). Kundeforhold i regnskapsførerbransjen. In.
- Agliata, A. K., & Renk, K. (2009). College students' affective distress: the role of expectation discrepancies and communication.(ORIGINAL PAPER)(Author abstract)(Report). *Journal of Child and Family Studies*, 18(4), 396.
- Barron, B. (2000). Achieving Coordination in Collaborative Problem-Solving Groups. *Journal of the Learning Sciences*, 9(4), 403-436. doi:10.1207/S15327809JLS0904_2
- Barron, B. (2003). When Smart Groups Fail. *Journal of the Learning Sciences*, 12(3), 307-359. doi:10.1207/S15327809JLS1203_1
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., Grant, A., Fried, Y., Parker, S., & Frese, M. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2 - 3), 158-186. doi:10.1002/job.645
- Berwick, D. M. (2003). Disseminating Innovations in Health Care. *JAMA*, 289(15), 1969-1975. doi:10.1001/jama.289.15.1969
- Bjørn Myhrvold. (2017). Automatisert, men ikke borte! Retrieved from <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/>
- Bokeno, M. (2008). Complexity: an alternative paradigm for teamwork development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(6), 7-10. doi:10.1108/14777280810910285
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. . *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation* (3rd ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Castellan, N. J. (1993). *Individual and group decision making : current issues*. In A. A. Psychological (Ed.).
- Coulter, S. (2014). Expectation setting + effective communication = Strong and loyal relationships. In (pp. n/a). New York.
- Dillenbourg, P., Baker, M., A. Blaye, & O'Malley, C. (1996). DEPRECATED The evolution of research on collaborative learning. *Learning in humans and machine: Towards an interdisciplinary learning science*, 189-211.
- Doshi, N., & McGregor, L. (2015). *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*: HarperBusiness.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., Cannon - Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160. doi:10.1002/job.83
- Fowler, S. (2014). *Why motivating people doesn't work ... and what does : the new science of leading, energizing, and engaging*. In.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated t. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85. doi:10.2307/256729
- Halland, G. (2004). *Læring gjennom stimulerende samspill : veiledning, vurdering og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Heldal, F. (2018). *Teamkonteksten*. Paper presented at the OR340E Ledelse, team og endring i teknologidrevne bedrifter, Mo i Rana.
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (6. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Hout, T. M. (1999). Are Managers Obsolete? *Harvard Business Review* 77, 77(no. 2), 161-168.
- Humborstad, S., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *Leadership Quarterly*, 24(2), 363.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.

- Joo, B. K., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self - evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in - role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371. doi:10.1002/hrdq.20053
- Karaman, B. (2011). *Modeling the antipodal connectivity structure of neural communities*. Istanbul Kultur University, Retrieved from https://www.researchgate.net/figure/The-flow-diagrams-of-inductive-and-deductive-reasoning_fig2_293336132
- Kingshott, R. P. J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739. doi:10.1016/j.indmarman.2005.06.006
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x
- Lai, L. (2011). Kompetansomobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 14(3), 49-55.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). BREACH AND FULFILLMENT OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT: A COMPARISON OF TRADITIONAL AND EXPANDED VIEWS. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00244.x
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529. doi:10.1177/0149206304272190
- Lanham, H. J., Leykum, L. K., Taylor, B. S., McCannon, C. J., Lindberg, C., & Lester, R. T. (2013). How complexity science can inform scale-up and spread in health care: Understanding the role of self-organization in variation across local contexts. *Social Science & Medicine*, 93, 194-202. doi:10.1016/j.socscimed.2012.05.040
- Lorentzen, K., & Nickles, M. (2002). Ordnung aus Chaos - Prolegomena zu einer Luhmann'schen Modellierung deentropisierender Strukturbildung in Multiagentensystemen. . *Verlag Leske & Budrich*.
- Lumpkin, G. T., Coglisier, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x
- Lønneid, M. R. (2019, 12 may). Regnskapsbransjen er i et paradigmeskifte. Retrieved from <https://www.visma.no/blogg/spar-digitale-klasseskiller-i-regnskapsbransjen/>
- Mason, W. H., & Kirkwood, R. P. (2019). Complexity Theory. Retrieved from <https://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Complexity-Theory.html>
- Miessler, D. (2018). The Difference Between Deductive and Inductive Reasoning.
- Mohammed, S., Klimoski, R., & Rentsch, J. R. (2000). The Measurement of Team Mental Models: We Have No Shared Schema. *Organizational Research Methods*, 3(2), 123-165. doi:10.1177/109442810032001
- Mohammed, S., & Ringseis, E. (2001). Cognitive Diversity and Consensus in Group Decision Making: The Role of Inputs, Processes, and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 310-335. doi:10.1006/obhd.2000.2943
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406. doi:10.1037/0021-9010.90.2.399
- Nickles, M., Rovatsos, M., & Weiss, G. (2005). Expectation-oriented modeling. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 18(8), 891-918. doi:10.1016/j.engappai.2005.05.002
- Nielson, C. (2018). Autonomy: Empowering the Individual to Do Their Best Work. Retrieved from <https://decision-wise.com/autonomy-empowering-the-individual-to-do-their-best-work/>
- Paiva, V. L. M. d. O. e., & Braga, J. d. C. F. (2008). The complex nature of autonomy A natureza complexa da autonomia. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 24(spe), 441-468. doi:10.1590/S0102-44502008000300004

- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2), 63-66. doi:10.1108/00438020010311197
- Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Vol. 2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Roschelle, J. (1992). Learning by Collaborating: Convergent Conceptual Change. *Journal of the Learning Sciences*, 2(3), 235-276. doi:10.1207/s15327809jls0203_1
- Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. *Computer supported collaborative learning*, 69-97.
- Sander, K. (2017). Induktiv og deduktiv studie. Retrieved from <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- Schei, V., Sverdrup, T. E., Lund, J., & Riise, S. (2015). Fra transaksjon til relasjon ; eventyret om regnskapsføreren som ingen kunne skremme. *Magma*, 18(7), 24-33.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational Change* (3 ed.).
- Sherman, H. J., & Schultz, R. (1998). Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity. *Perseus Books*.
- Smith - Jentsch, K. A., Campbell, G. E., Milanovich, D. M., Reynolds, A. M., Cannon - Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Measuring teamwork mental models to support training needs assessment, development, and evaluation: two empirical studies†. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 179-194. doi:10.1002/job.88
- Stacey, R. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management : Meeting the Challenge of Complexity*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Stone, C. (2019, 6th August). Examples of Autonomy In The Workplace & How To Get More Of It. Retrieved from <https://www.gqrgm.com/examples-of-autonomy-in-the-workplace-how-to-get-more-of-it/>
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, Shared Mental Models, and Coordinated Performance: An Empirical Link Is Established. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 41(1), 61-71. doi:10.1518/001872099779577273
- Swärd, A. (2007). Kontroll er bra – tillit bedre? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Retrieved from <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (Vol. 3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, K. W. (2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/>
- Van Den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. doi:10.1177/1046496406292938
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract : using the personal deal to increase business performance*. In.
- Wong, S. I., Škerlavaj, M., & Černe, M. (2017). Build Coalitions to Fit: Autonomy Expectations, Competence Mobilization, and Job Crafting. *Human Resource Management*, 56(5), 785-801. doi:10.1002/hrm.21805
- Yin, R. K. (2015). Case Studies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences - Reference Work* (2015, 2nd Edition ed., Vol. 3, pp. 194-201). Elsevier: COSMOS Corporation.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2007). Formation of expectations regarding change outcomes: integrating information and social effects. *Research in organizational change and development*, 16(81-104).
- Zhang, W., Jex, S., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235-251. doi:10.1007/s10869-016-9453-x

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide til regnskapsmedarbeidere

Kan du raskt si noe om din bakgrunn, utdanning og erfaring som førte deg hit til bedriften?

Hva er din stilling / formelle rolle i bedriften?

Hvorfor har du bedriften som din arbeidsgiver?

Tenk på det aspektet ved jobben som er mest spennende og som gir deg mest energi. Hva spesifikt er det du liker med det? Hvorfor?

Hva driver dette? Har du selv utformet/tatt initiativ til det? Er det gruppa eller din sjef som har bedt om produktet/tjenesten/hendelsen som ledet til den positive opplevelsen? Hvor mye initiativ kan du ta for å få dette tilfredsstillt?

Fortell om en hendelse hvor du ble spurt om å gjøre noe som var imot dine verdier. Hva gjorde du?

Hvem fremmet presset om at du skulle gjøre det? (du trenger ikke å navngi personer). Jeg er nysgjerrig på om det kom fra en enkelt ansatt, teamleder eller ble presset ytret av en gruppe?

Tenk tilbake på en av de jobbsituasjonene som har sugd energien ut av deg? Hva skjedde? Hvordan responderte du på det som skjedde?

Hva tenke du når du hører begrepet autonomi?

Hva betyr det for deg å kunne påvirke hva du skal gjøre av arbeidsoppgaver?

Hva betyr det for deg å kunne velg selv hvordan du skal løse dine arbeidsoppgaver?

Hva betyr det for deg å kunne påvirke hvem du skal jobbe tettest med her på jobb?

Hva avgjør hvordan arbeidsdagen din ser ut?

Påvirkes dine arbeidsoppgaver av hvem som er på jobb? Hvor mange som er på jobb?

Er det et klart skille på hvilke valg/avgjørelser du som individ kan ta sammenliknet med hvilke avgjørelser du må ta i gruppa?

Autonomi tilknyttet arbeidsmetodikk: hvor mye diskresjon eller valg har individet vedrørende metoder og prosedyrer de benytter for å fullføre arbeidet sitt?

Autonomi tilknyttet tidsplanlegging: hvor mye kontroll har individet over sin tidsplanlegging, rekkefølge og timing av aktivitetene

Autonomi vedrørende arbeidskriterier: hvor mye kan individet justere og velge kriteriene som benyttes for å evaluere deres egen ytelse?

Du er i en rolle hvor det er krav om at ditt arbeid blir kontrollert av en autorisert regnskapsfører internt. Hvordan opplever du det?

Det er blir nevnt at de autoriserte regnskapsførerne skal legge om fokus til å kontrollere mer av arbeidet internt, altså mer kontroll av det du gjør. Hva tenker du om det?

Hva betyr det for deg? Frykter du noen konsekvenser for det?

Det jobbes mye med å effektivisere mange arbeidsprosesser her i bedriften. Hvor stor påvirkning har du på

- hvordan du skal jobbe?
- rekkefølgen på oppgavene dine?
- kriteriene for ditt arbeid?

Bedriften har «ansatte i sentrum» // «fokus nr 1 er ansatte». Hva betyr det for deg? Konsekvenser?

Har du kunder du ikke ønsker å jobbe med?

Har du arbeidsoppgaver du ikke trives med? Hvem pålegger disse arbeidsoppgavene?

Har du opplevd at en avgjørelse blir innført i en «ovenfra-ned»-prosess?

Fortell om en situasjon der du gjorde noe ekstra (til tross for at å gjøre kun det absolutt nødvendige ville blitt godtatt). Hvorfor utøvde du den ekstra innsatsen? Hva ble utfallet?

Har det skjedd at du har hatt en ide, et forslag eller et prosjekt du ønsker skal bli en realitet, og du har forsøkt å overtale noen andre til å bli med på ideen din? Hvordan klarte du det?

Fortell om en situasjon/hendelse der du gjorde en feil som kostet selskapet tid eller penger. Hvordan håndterte du ettervirkningene?

Fortell om en situasjon hvor du følte nederlag; for eksempel følte deg overkjørt, et prosjekt ble mislykket, at du ikke var i stand til å imøtekomme din leders forventninger til leveranser, eller at din ide ble avslått. Hvordan responderte du til motgangen?

Hvilken anerkjennelse får du for ditt arbeid? Belønning?

Har du rom for å spille inn nye ideer?

Hvor mye bidrar du på fredagsmøtene?

Hva mener du det er betydningsfullt å ha innvirkning på?

Hva skulle du gjerne ha hatt mer innflytelse over?

Kan du svare på følgende?

For meg kan fleksibilitet og valgmuligheter på arbeidsplassen eksemplifiseres gjennom følgende aspekter (oppgi helst tre tilfeller/scenarioer): _____, _____ og _____

Har du noen personlige målsetninger for hva du vil oppnå på jobb?

Hva er målsetningene til bedriften?

Hvordan du bidrar til firmaets målsetninger?

Hvordan du bidrar til firmaets visjon?

Målsetningene til bedriften er blant annet å være frempå med implementering av ny teknologi. På hvilken måte er du involvert i implementeringen?

Har det vært noe idemyldring på ideer i fellesskap?

Hvordan opplever du mengden oppfølging? Er det for lite, eller er det for mye kontroll?

Er det enkelte arbeidsoppgaver andre utfører på dine vegne du kunne tenke deg å gjøre selv?

Hvilke følelser og tanker ønsker du at skal prege dagen din? Er dette oppfylt?

Hva er din oppfatning av et velfungerende team?

Er det noe som ikke fungerer i teamet i dag? I bedriften?

Hvordan opplever du daglig leder som leder?

Har du gjort forventningsavklaringer med noen av dine kolleger?

Hva er kommunisert av forventninger til deg?

Hva kjennetegner vårhalvåret sammenliknet høsthalvåret med tanke på

- Rutiner?
- Arbeidspress?
- Mulighet for kompetanseheving?

Hvordan legges det opp til at du skal ta et større ansvar for kundeoppfølgingen?

Har du avsluttende kommentarer?

9.2 Intervjuguide til autoriserte

Aller først ble mange av spørsmålene som ble stilt til regnskapsmedarbeiderne også inkludert her.

Hva er målsetningene til bedriften? Hvem utarbeider disse?

Hvilke mål samler og inspirerer dere i teamet?

Hva skal til for å nå målene?

Hva er din rolle i det å nå målene?

Til hvilken grad føler du et ansvar for å nå disse målene?

Hva vil det bety for deg om disse målene ble nådd?

Hvor ligger bedriftens største potensiale?

Fortelle om seansen de hadde om teambuilding og utvikle bedriften.

- Hva ble tatt opp utover «ansatte er nr 1»?
- Hva er effekten av dette kurset? Ble det noen tiltak? Hvordan følges det opp?

Hvor mye blir det lagt opp til at regnskapsmedarbeiderne kan påvirke sin arbeidshverdag?

Hvor mye diskuteres det å gi mer ansvar til regnskapsmedarbeiderne? Å bidra til at du skal kunne levere nytteverdi for kundene?

Hva oppnår bedriften med å la regnskapsmedarbeidere ta større ansvar for oppgaveporteføljen?

Du nevnte at energikrevende og vanskelige oppgaver, de tar du som autorisert regnskapsfører, fremfor å delegere dem bort. Er det noe i veien for å delegere bort en «vanskelig» oppgave?

Hva ønsker du å oppnå ved å delegere bort oppgaver?

Hva ønsker bedriften å oppnå ved å delegere bort oppgaver?

Hvilke tiltak gjør du konkret for å få delegert bort oppgaver?

9.3 Intervjuguide til ledere

I tillegg til å bruke flere av spørsmålene som er gitt i de to forrige intervjuguidene, ble følgende ekstraspørsmål lagt til grunn for intervjuer med ledere:

Hvordan fungerer teamene i dag?

Hva gjør du for å få synergi av teamene og resultater som er større enn summen av enkeltindividenes innsats?

Hvordan er utnyttelsen av mangfoldet i bedriften?

Tiltak overfor de autoriserte til å legge om til å gi større nytteverdi; hva betyr det for de autoriserte konkret?

Du som er mye ute blant kunder får høre tilbakemeldinger fra kundene. Blir disse kommunisert videre til andre i bedriften? Hvordan?

Kommuniserer dere til de ansatte hva de kan være med å påvirke / ha innflytelse på?

Innen hvilke områder ønsker du at ansatte skal påvirke ? / ha innflytelse på i sin arbeidshverdag?

Hvordan blir det tilrettelagt for påvirkning in innspill fra de ansatte?

Hva gjør du for at dine ansatte føler seg støttet og anerkjent?

Hvordan kommuniseres målsetninger til de ansatte?

Hvordan kommuniseres visjonen til de ansatte?

Hvordan legges det opp til at de ansatte kan være med å realisere målsetningen?

Har du opplevd fra noen en holdning, eller direkte uttrykt, om at «det er ikke min jobb»?

Hvordan får dere innspill som utfordrer dagens situasjon / utfordre «status quo»?

Hva er de viktigste egenskapene til dine ansatte?

Hvilke lederstiler har du?