



Hvordan balansere kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer i en krise?

En casestudie av hvordan Simons' Levers of Control kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i Havyard Ship Technology

Kristin Raaen og Andrea Rognerud

Veileder: Professor Katarina Kaarbøe

Masteroppgave i økonomisk styring

Konfidensiell t.o.m. 30.09.2019

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Forord

Denne studien er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring. Oppgaven er skrevet som en del av ACTION-prosjektet, som er et prosjekt i regi av forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS). ACTION står for Action, Change and Tool Implementation in Organizations, og forskningen i dette prosjektet fokuserer på endring i styringssystemer.

Formålet med denne studien var å få innsikt i hvordan styringssystemer kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise. For å belyse dette temaet ble det utført en casestudie av Havyard Ship Technology, der intervjuer med ledere i selskapet ble brukt som den primære datakilden. Vi ønsker å takke respondentene i Havyard Ship Technology for at de tok seg tid til å dele informasjon med oss i en krevende og travel hverdag. En spesiell takk rettes til Frank-Levi Kvalsund og Ingvill Ytredal som gjorde dette prosjektet mulig.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder professor Katarina Kaarbøe for et godt samarbeid. Hun har vært en viktig og engasjert støttespiller som har vært tilgjengelig når vi har lurt på noe. Takk for verdifulle tilbakemeldinger.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen har vært å få innsikt i hvordan styringssystemer kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise. Simons' Levers of Control rammeverk hevder at balansert bruk av styringssystemer skaper dynamiske spenninger som kan håndtere iboende organisatoriske konflikter i en organisasjon. For å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i en situasjon med høy usikkerhet i omgivelsene, foreslås fire typer styringssystemer som kan brukes i kombinasjon for å skape dynamiske spenninger. Det har i denne utredningen blitt gjennomført en kvalitativ studie med Havyard Ship Technology som studieobjekt. Ledelsen i Havyard Ship Technology har endret sin bruk av styringssystemer for å tilpasse organisasjonen til lavere etterspørsel fra offshoresektoren som følge av fallet i oljeprisnivået. Denne studien undersøker hvilke endringer som har blitt gjort i bruken av styringssystemene, og hvordan dette påvirker organisatorisk læring og innovasjon.

Funnene viser at det har blitt tatt i bruk mer styring gjennom verdier og interaksjon med underordnede. Det har blitt lagt klarere grenser for ansattes atferd, samtidig som at organisasjonsstrukturen har blitt mer desentralisert. Til tross for vesentlige endringer gjør tradisjonell, diagnostisk styring fortsatt seg svært gjeldende. Budsjetten er et dominerende styringssystem.

Studien konkluderer med at Havyard Ship Technology bør redusere bruken av diagnostisk styring slik at de andre systemene ikke undertrykkes. Diagnostisk styring dominerer, og ser ut til å undertrykke det interaktive styringssystemet. Selv om mange av endringene som har blitt utført i utgangspunktet fremmer organisatorisk læring og innovasjon, hemmer den dominerende budsjettbruken gevinstene ved bruk av de andre systemene. For å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i større grad, kan selskapet ta utgangspunkt i styring- og ledelsesfilosofien Beyond Budgeting. Dette vil bidra til økt dynamikk i styringen og vil kunne føre til bedre konkurransedyktighet.

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	1
1.1 MOTIVASJON FOR STUDIEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	3
1.3 TILNÆRMING OG AVGRENSNING.....	3
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR.....	4
2. TEORI	5
2.1 STYRINGSSYSTEMER.....	5
2.2 KRISE OG STYRING.....	7
2.3 ORGANISATORISK LÆRING OG INNOVASJON.....	11
2.4 TEORETISK RAMMEVERK: SIMONS' LEVERS OF CONTROL.....	12
2.4.1 Verdisystemer og grensesystemer.....	12
2.4.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer.....	13
2.4.3 Samspillet mellom de fire styringssystemene.....	16
2.5 FORSKNINGSMODELL.....	19
3. METODE	20
3.1 FORSKNINGSHENSIKT.....	20
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	21
3.3 FORSKNINGSTRATEGI.....	22
3.4 METODE FOR INNSAMLING AV DATA.....	23
3.5 VALG AV STUDIEOBJEKT OG RESPONDENTER.....	24
3.6 INTERVJUPROSESSEN.....	26
3.7 DATAANALYSE.....	27
3.8 EVALUERING AV STUDIENS FORSKNINGSDSIGN.....	28
3.8.1 Pålitelighet.....	28
3.8.2 Troverdighet.....	30
3.8.3 Overførbarhet.....	30
3.8.4 Bekreftbarhet.....	31
3.9 STUDIENS BEGRENSNINGER.....	31
4. EMPIRISK BAKGRUNN	33
4.1 PRESENTASJON AV HAVYARD SHIP TECHNOLOGY.....	33
4.2 STYRING FØR KRISEN.....	35

4.3	STYRING ETTER AT KRISEN INNTRAFF	37
4.4	OPPSUMMERING AV ENDRINGER	40
5.	EMPIRI	41
5.1	STØRRE VEKT PÅ Å MOBILISERE ANSATTE	41
5.2	ØKT FOKUS PÅ FOREBYGGENDE EX ANTE STYRING	46
5.3	VIKTIGHETEN AV EX POST MÅLING ER OVERVURDERT	48
5.4	AMBIVALENTE HOLDNINGER TIL Å DELEGERE MAKT OG MYNDIGHET NEDOVER.....	51
5.5	OPPSUMMERING AV FUNN	54
6.	DISKUSJON	56
6.1	HVILKE ELEMENTER VED BRUKEN AV DE ULIKE STYRINGSSYSTEMENE HEMMER OG FREMME ORGANISATORISK LÆRING OG INNOVASJON?	57
6.1.1	<i>Verdisystemer</i>	57
6.1.2	<i>Grensesystemer</i>	58
6.1.3	<i>Diagnostiske styringssystemer</i>	60
6.1.4	<i>Interaktive styringssystemer</i>	64
6.1.5	<i>Oppsummering av bruken av styringssystemene i LoC-rammeverket</i>	67
6.2	HVORDAN PÅVIRKER ELEMENTER VED BRUKEN AV STYRINGSSYSTEMENE DYNAMISK SPENNING?	68
7.	KONKLUSJON	72
7.1	OPPSUMMERING AV FORSKNINGSPØRSMÅL	72
7.2	BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING	74
7.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	75
7.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	76
	LITTERATURLISTE.....	77
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	83

1. Introduksjon

I det innledende kapittelet 1.1. forklares studiens motivasjonen for oppgaven. I kapittel 1.2. presenteres problemstillingen, og videre presiseres studiens tilnærming og avgrensning i kapittel 1.3. Til slutt vil utredningens struktur beskrives nærmere i kapittel 1.4.

1.1 Motivasjon for studien

I en krise er det viktig for en organisasjons konkurransedyktighet å evne og tilpasse seg til de nye omgivelsene raskt. Flere forskere har påpekt viktigheten av at styringssystemer brukes for å støtte organisasjonens tilpasning til nye omgivelser (Simons, 1995b; Flamholtz & Randle, 2000). Ifølge Davila (2005) kan bruk av styringssystemer spille en avgjørende rolle når en organisasjon skal tilpasse seg endringer i omgivelsene. Bourmistrov & Kaarbøe (2015) hevder måten ledere bruker styringssystemer for å tilegne seg informasjon i en krise er kritisk for virksomhetens overlevelse. Når en organisasjon opplever høy usikkerhet i omgivelsene bør organisatorisk læring og innovasjon stimuleres så mye som mulig uten at dette går på kompromiss med resultater (Henri, 2006). I en krisesituasjon, hvor usikkerheten i omgivelsene kan beskrives som høy, er det derfor nærliggende å anta at organisatorisk læring og innovasjon er viktig for en organisasjons overlevelse og prestasjoner.

Et styringssystem brukes for å kontrollere at ansatte utfører arbeidsoppgavene i tråd med organisasjonens overordnede mål (Simons, 1995b). Samtidig skal styringssystemer gi ansatte muligheten til å søke etter nye muligheter for å løse organisasjonens problemer. I den sammenheng står organisasjoner ifølge Mundy (2010) overfor følgende utfordring: Hvordan balansere behovet for kontroll med behovet for organisatorisk læring og innovasjon? Behovene er komplementære og gjensidig avhengig av hverandre; kontroll er nødvendig for å styre ansatte mot et bestemt mål, og tilstrekkelig autonomi er nødvendig for å stimulere ansatte til å søke etter muligheter for å oppnå gevinstene organisatorisk læring og innovasjon (Mundy, 2010). For å håndtere iboende organisatoriske konflikter må kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer kombineres for å skape dynamiske spenninger. Dynamiske spenninger kan beskrives som kontinuerlige og varierende strategiske krefter som forstyrrer vektleggingen av ulike styringssystemer (Bruining, Bonnet & Wright, 2004;

Henri, 2006). Dynamiske spenninger kan bidra til å utforske muligheter og gi konkurransefortrinn (Simons, 1995b; Henri, 2006; Widener, 2007).

Tidligere empirisk forskning har i liten grad undersøkt hvilken informasjon ledere fokuserer på under en krise (Bourmistrov & Kaarbøe, 2015). Det har i lav utstrekning blitt undersøkt hvilke styringssystemer ledere på ulike nivåer vier mest oppmerksomhet til i slike situasjoner. Henri (2006) ytrer et behov for studier som undersøker hvordan usikkerhet i omgivelsene påvirker relasjonen mellom lederes bruk av styringssystemer og ulike organisatoriske kapabiliteter, derunder organisatorisk læring og innovasjon. Denne studien svarer på dette behovet. I tillegg til relativt få studier på dette temaet, er det i stor grad mangel på samsvar mellom funnene i de studiene som eksisterer. Dette gjør det spesielt interessant å undersøke temaet nærmere.

Denne studien baserer seg på Simons' Levers of Control (LoC) rammeverk, som tar utgangspunkt i fire typer styringssystemer; *verdisystemer*, *grensesystemer*, *diagnostiske styringssystemer* og *interaktive styringssystemer*. Ved å legge vekt på bruken, og ikke på designet av styringssystemene, gir LoC-rammeverket innsikter som kan brukes til å forstå de inkonsistente funnene i eksisterende forskning, og samtidig gi mer klarhet i effekten styringssystemer har på organisatorisk læring og innovasjon (Simons, 1995b). Studiene som finner at styringssystemer er ødeleggende for organisatorisk læring og innovasjon fokuserer utelukkende på diagnostiske systemer (Simons, 2000). Studiene som finner at styringssystemer tilrettelegger for læring og innovasjon vier stor oppmerksomhet til interaktiv bruk av styringssystemer.

I motsetning til mesteparten av tidligere forskning, som fokuserer utelukkende på ett eller to av styringssystemene i LoC-rammeverket, studerer Widener (2007) og Mundy (2010) alle de fire systemene. Widener (2007), Mundy (2010) og Simons (1995b) argumenterer for at de fire ulike styringssystemene i LoC-rammeverket er komplementære og gjensidig avhengig av hverandre. Derfor bør alle fire styringssystemene betraktes fra et helhetlig perspektiv, og ikke hver for seg. Mundy (2010) etterlyser flere studier som ser på bruk av interaktive styringssystemer i samspill med de andre styringssystemene i LoC-rammeverket. På grunnlag av dette velger vi å ta utgangspunkt i alle de fire styringssystemene i denne studien. Mundy (2010) foreslår også at videre studier undersøker hvordan ledere på ulike nivåer i organisasjonen prøver å balansere bruken av styringssystemene i LoC-rammeverket. Henri

(2006) etterlyser også studier som ser på bruk av styringssystemene på flere ledernivå. Vår studie samler derfor data fra både toppledere og operasjonelle ledere.

1.2 Problemstilling

Denne studien ser nærmere på hvordan styringssystemer kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i en krise. Studiens hensikt er å gi bedre forståelse for hvordan organisasjoner kan balansere behovet for kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer, og hvordan denne balansen kan skape dynamiske spenninger som er nødvendig for å håndtere en krise. Den overordnede problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan kan en organisasjon bruke styringssystemer for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise?

Med utgangspunkt i denne overordnede problemstillingen har følgende forskningsspørsmål blitt formulert:

1. Hvilke elementer ved bruken av de ulike styringssystemene hemmer og fremmer organisatorisk læring og innovasjon?
2. Hvordan påvirker elementer ved bruken av styringssystemene dynamisk spenning?

1.3 Tilnærming og avgrensning

Denne studien undersøker hvordan Havyard Ship Technology endrer sin bruk av styringssystemer for å styrke sin konkurranseposisjon i turbulente omgivelser. Studien legger til grunn at organisatorisk læring og innovasjon er sentralt for å håndtere en krise, og begrenser seg til å se på hvordan endring i bruk av styringssystemer kan påvirke organisatorisk læring og innovasjon. Hvordan bruk av styringssystemer kan påvirke andre faktorer blir derfor ikke vurdert. Kvalitative tilnæringsmetoder vil i følge Henri (2006) være spesielt nyttige for å få ny innsikt i det aktuelle temaet. På grunnlag av dette har vi i

denne utredningen valgt å tilnærme oss problemstillingen med en kvalitativ enkeltcasestudie. Empiriske data ble i tråd med forslagene til Mundy (2010) og Henri (2006) innhentet ved bruk av semistrukturerte intervjuer med toppledere og operasjonelle ledere i Havyard Ship Technology.

1.4 Utredningens struktur

Resten av utredningen består av seks deler. Kapittel 2 tar for seg relevante teoretiske perspektiver og det teoretiske rammeverket som brukes for å analysere empiriske data. Etter en gjennomgang av den metodiske fremgangsmåten i kapittel 3, presenteres empirisk bakgrunn i kapittel 4. Deretter presenterer kapittel 5 de empiriske resultatene. Kapittel 6 diskuterer de empiriske funnene med utgangspunkt i teori. Konklusjonen i kapittel 7 oppsummerer implikasjonene av studiens funn og bidrag.

2. Teori

Teorikapittelet skal gi leseren et grunnlag for å forstå og tolke studien. Dette kapittelet beskriver først sentrale temaer for oppgaven. Kapittel 2.1 beskriver begrepet styringssystemer. Deretter beskriver kapittel 2.2 begrepet krise og presenterer tidligere forskning knyttet til styring under en krise. Kapittel 2.3 tar for seg temaet organisatorisk læring og innovasjon. Videre presenteres det teoretiske rammeverket Simons' Levers of Control i kapittel 2.4. Avslutningsvis oppsummerer kapittel 2.5 den teoretiske referanserammen i en visuell forskningsmodell som illustrer studiens tilnærming til problemstillingen.

2.1 Styringssystemer

Det finnes et mangfold av definisjoner av begrepet styringssystemer. Ifølge Merchant & Otley (2006, s. 785) kan styringssystemer defineres som:

"Almost everything in the organization is included as part of the overall control system".

Dette er en bred og lite spesifikk definisjon hvor hele organisasjonen blir inkludert i det helhetlige styringssystemet. Definisjonen til Merchant & Van der Stede (2011, s. 9) beskriver at et styringssystem har til hensikt å styre organisatorisk atferd:

"Management Control involves managers taking steps to help ensure that the employees do what is best for the organization".

Denne definisjonen beskriver hvordan styringssystemer skal hjelpe ledelsen å styre ansattes atferd mot et bestemt mål som er i tråd med organisasjonens interesser (Merchant & Van der Stede 2011). Noen forskere legger vekt på at organisasjoner vanligvis bruker mer enn bare ett styringssystem, og omtaler denne samlingen av styringssystemer som en styringspakke (Malmi & Brown, 2008). Malmi & Brown (2008) definerer et styringssystem som den sammensetningen av mekanismer og verktøy ledelsen innfører for å sammenstille ansattes atferd med organisasjonens mål og strategier. Denne definisjonen skiller mellom et styringssystem og et beslutningsstøttesystem, noe som innebærer at systemer som er designet for å støtte beslutningsprosesser ikke inkluderes. Ifølge Malmi & Brown (2008) bør systemer, regler, verdier og andre aktiviteter som styrer ansattes atferd omtales som styring. Dersom styring er komplette systemer bør det omtales som et styringssystem. Hva som inngår i et komplett styringssystem har Malmi & Brown (2008) imidlertid vanskeligheter med å konkretisere. Mangel på elementer som kommunikasjon og informasjonsstyring kan tolkes som en svakhet ved definisjonen.

Vår studie bygger på Simons' Levers of Control-rammeverk, og tar følgelig utgangspunkt i Simons' definisjon av styringssystemer. Formålet er å se på bruk av styringssystemer, ikke klassifisering av de ulike styringssystemene slik som Malmi & Brown (2008) sin definisjon beskriver. Definisjonen til Simons (199b) betrakter et styringssystem som et informasjonssystem i en organisasjon, og er mer spesifikk enn Merchant & Otley (2006) og Merchant & Van der Stede (2011) sine definisjoner. Dette er sentralt for å kunne analysere balansen mellom kontroll og innovasjon, og til slutt belyse oppgavens problemstilling. Simons (1995b, s. 5) definerer styringssystemer på følgende måte:

“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities.”

Simons (1995b) ser på styringssystemer som formelle rutiner og prosedyrer, og fokuserer på hvordan disse påvirker atferd. Videre beskriver Simons (1995b) styringssystemer som informasjonsbaserte systemer ledelsen benytter seg av for å formidle informasjon nedover i

organisasjonen. Målet er å bruke informasjon til å lede ansatte til å finne nye muligheter, kommunisere organisasjonens strategi og planer, overvåke prosesser og prognoser, rapportere resultater og avvik, og holde alle interessenter oppdaterte. Ifølge Simons (1995b) blir et informasjonssystem til et styringssystem når det brukes av ledelsen som et virkemiddel for å opprettholde eller endre mønstre i ansattes atferd. På den måten kan ledelsen tilrettelegge for ønsket atferd og bidra til måloppnåelse, organisatorisk læring og innovasjon. Simons (1995b) legger vekt på at styringssystemene i en organisasjon ikke bare må tilrettelegge for gjennomføring av planlagt strategi, men også for utarbeiding av nye strategier for fremtiden.

2.2 Krise og styring

Coombs (2007) definerer en krise som en vesentlig trussel mot en organisasjons virksomhet. En krise kan ha store negative konsekvenser dersom den ikke håndteres på en god måte (Coombs, 2007). Pauchant & Mitroff (1992, s. 12) bruker følgende definisjon:

”A crisis is a disruption that physically affects a system as a whole and threatens its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core.”

Ifølge Billings, Milburn & Schaalman (1980) karakteriseres en krise av to hovedtrekk; responsusikkerhet og tidspress. Responsusikkerhet handler om usikkerhet knyttet til hvordan en skal reagere på endringer i omgivelsene, mens tidspress handler om et behov for å handle raskt. Ifølge Pearson & Clair (1998) påvirker disse trekkene en leders evne til å prosessere informasjon og ta effektive beslutninger.

Kraus & Lind (2010) hevder at press fra kapitalmarkedene om finansielt orientert informasjon bidrar til økt bruk av kortsiktige finansielle indikatorer og bortprioritering av ikke-finansiell måling i en krise. Organisasjoner i krise har en tendens til å øke fokuset på

tradisjonelle styringsverktøy, f.eks. budsjetter, ettersom disse verktøyene kan bidra til å etablere og opprettholde stabilitet (Chenhall, 2003). Budsjetter fordeler ansvar og tilrettelegger for top-down styring (Ryan, 2007). D'Aveni (1989) finner at beslutningsmyndighet sentraliseres i organisasjoner som er i krise. Dette forklares med at toppledere ønsker å sentralisere beslutningsprosesser for å bevare troverdighet hos sentrale interne og eksterne interessenter. Sentralisering gir større muligheter for kontroll og overvåking enn det desentralisering gjør (Dutton, 1986). Studien til D'Aveni (1989) antyder imidlertid at virksomheter som går konkurs legger større vekt på sentralisering av myndighet og overvåking av ansatte enn de selskapene som overlever.

En krise fører til økt behov for tilpasningsdyktighet og dynamikk i styringen. Begrepet dynamikk betyr kraft eller bevegelse (Kjøll, 2012). Dynamikk kan defineres som en kontinuerlig og produktiv aktivitet som skaper endring, bevegelse eller utvikling (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). I styringslitteraturen brukes begrepet for å forklare behovet for dynamikk i en organisasjon for å tilpasse seg endringer i de eksterne omgivelsene. Desto mer turbulente omgivelser, desto viktigere blir dynamiske og desentraliserte styringssystemer (Kaarbøe, Nørreklit & Gooderham, 2013). Dynamikk har i senere tid fått økt oppmerksomhet i forbindelse med interne styringsprosesser. Beyond Budgeting-filosofien har vært drivkraften bak dette. For å tilrettelegge for dynamikk bør ledere ifølge styring- og ledelsesfilosofien Beyond Budgeting fokusere på følgende ledelsesprinsipper: 1) Engasjere og inspirere ansatte ved hjelp av meningsfulle formål og visjoner, ikke gjennom kortsiktige finansielle mål, 2) Styre gjennom verdier, fremfor å styre gjennom regler og reguleringer, 3) Vektlegge transparent informasjonsdeling, noe som skal tilrettelegge for innovasjon og organisatorisk læring, 4) Unngå hierarki og byråkrati, og i stedet organisere i team og fokusere på å skape tilhørighet, 5) Sørge for fokus på kundens behov på alle nivåene i organisasjonen og 6) Ha tillit til ansatte og sørge for at de har tilstrekkelig autonomi (Bogsnes, 2016). Autonomi kan forstås som et individs frihet i valg og utøvelse av arbeidsoppgaver (Drafke & Kossen, 2002). Styring ved hjelp av de ovennevnte prinsippene gir en forenklet organisasjonsstruktur med kortere avstand mellom de ulike nivåene i organisasjonen (Hope & Fraser, 2003). Ansatte får større handlingsrom med et tilhørende større ansvar. Dette vil bedre organisasjonen tilpasningsevne og tilrettelegge for innovasjon.

Utfordringen med større fokus på tradisjonelle styringssystemer, som f.eks. budsjetter, er at dette kan hindre fleksibilitet og tilpasningsdyktighet (Chenhall, 2003). Organisasjoner vil over tid stå overfor et behov for å legge mer vekt på fleksible styringssystemer. I usikre omgivelser vil finansiell informasjon bli mindre relevant for organisasjoner som ønsker å fornye seg og endre strategien (Bourmistrov & Kaarbøe, 2015). Bogsnes (2009) mener organisasjoner i usikre omgivelser bør avskaffe budsjettet, og ta i bruk mer dynamiske styringsverktøy. Dette vil gjøre organisasjonen bedre egnet for å tilpasse seg kontinuerlige endringer i behovet for informasjon. Dynamisk styring flytter fokuset bort fra investorer, til beslutningstakere og deres behov for informasjon (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Tradisjonelle styringsprosesser kan ifølge Beyond Budgeting-filosofien erstattes av dynamiske styringsprosesser som følger følgende prinsipper: 1) Styringsprosesser organiseres kontinuerlig, og er ikke låst til kalenderåret, 2) Det settes relative, ambisiøse og veiledende mål, ikke faste mål med utgangspunkt i historisk måloppnåelse, 3) Planer og prognoser utarbeides kontinuerlig og er en inkluderende prosess - ikke rigid og toppstyrt, 4) Kostnadsbevissthet vektlegges og ressurser allokeres ved behov, ikke gjennom årlige budsjetter, 5) Prestasjoner evalueres helhetlig, ikke utelukkende med utgangspunkt i måling og 6) Belønning tar markedet i betraktning, og baseres ikke utelukkende på fastsatte mål (Bogsnes, 2016).

Flere forskere støtter Bogsnes (2009) sin teori om at budsjetter ikke bør brukes, spesielt ikke i usikre omgivelser. Ifølge Wallander (1999) er budsjettet uforenelig med horisontale organisasjonsstrukturer og bemyndigede ansatte. Bruk av budsjetter kritiseres for å være for tidkrevende og fremtvinger sentralisert beslutningstaking (Wallander, 1999). Videre retter budsjetter fokus mot kostnadsreduksjon, og ikke mot verdiskaping. Dette kan virke hemmende på innovasjon. Bruk av budsjetter kan også føre til uheldige insentiver. Når ledernes bonus er knyttet til oppnåelse av budsjettmål, kan dette føre til bevisst eller ubevisst opportunistisk atferd i form av justeringer av tall for å oppnå bonus (Hope & Fraser, 2003). I tillegg kan bruk av budsjetter gi insentiver til å bruke opp tildelte ressurser for å sikre at tildelingen av ressurser for neste periode blir like god (Bergstrand, 2009). Dermed kan budsjettering bidra til overdreven og unødvendig bruk av ressurser.

Ifølge Bourmistrov & Kaarbøe (2013) fører tradisjonell budsjettering til at beslutningstakere forblir i en komfortsone med liten fleksibilitet og få utfordringer. Funnene i studien antyder at ledere som befinner seg i komfortsonen fokuserer på oppnåelse av kortsiktige mål og i liten grad utforsker nye forretningsmuligheter. Derfor bør budsjettet byttes ut med ambisiøse målsettinger, realistiske prognoser og dynamisk ressursallokering (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Studiens funn indikerer videre at en separering av målsetting, prognoser og ressursallokering fører til ny styringsinformasjon som muliggjør fremoverrettede og strategisk orienterte beslutninger. Bourmistrov & Kaarbøe (2013) illustrerer hvordan styring basert på prinsippene i Beyond Budgeting-filosofien flytter beslutningstakere inn i en strekksone. Denne strekksonen karakteriseres av at beslutningstakeren endrer tankesett og atferd. Beyond Budgeting beskrives som et søk etter nye og mer nyanserte komfortsoner, der beslutningstakere i større grad er i stand til å lære, forhandle og øke interaksjonen med både de interne og eksterne omgivelsene. Bourmistrov & Kaarbøe (2013) viser at det er viktig å ha et helhetlig perspektiv når nye styringsverktøy tas i bruk. Endringer i styringssystemer knytter seg ikke utelukkende til tekniske endringer, men også til endringer i tankesett og atferd (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Kaplan & Norton (1996) fremhever balansert målstyring som et styringsverktøy som gir beslutningstakere tilgang til mer relevant informasjon. Balansert målstyring kan bidra til tilpasningsdyktighet i turbulente omgivelser (Singh, 2010). Fokuset i balansert målstyring er strategisk fornyelse gjennom organisk beslutningstaking og kommunikasjon (Bourmistrov & Kaarbøe, 2015). Balansert målstyring skal knytte prestasjonsmåling til strategi, tydeliggjøre årsak-virkningsforhold, og forklare hvordan materielle og immaterielle eiendeler oversettes til verdiforslag og finansielle resultater (Kaplan & Norton, 2001). Strategiske mål organiseres i fire overordnede fokusområder; finans, kunder, interne prosesser, og læring og utvikling. For hvert strategiske mål identifiseres kritiske prestasjonsvariabler som følges opp av finansielle og ikke-finansielle prestasjonsindikatorer (KPI-er). Ifølge Simons (1995b) kan budsjett og balansert målstyring brukes samtidig. Bourmistrov & Kaarbøe (2015) finner derimot at bruk av både budsjett og balansert målstyring i turbulente omgivelser fører til informasjonskonflikt mellom toppledere og operasjonelle ledere. Funnene antyder at simultan bruk av budsjett og balansert målstyring fører til forvirring og anspenthet i organisasjonen. Dette forklares med at budsjett og kostnadskutt undergraver bruk av balansert målstyring og fokus på å realisere strategien.

2.3 Organisatorisk læring og innovasjon

Organisatorisk læring kan beskrives som utvikling av ny innsikt og kunnskap i en organisasjon (Fiol & Lyles, 1985). Baker & Sinkula (1999) hevder at organisatorisk læring kan bidra til raskere informasjonsdeling, noe som igjen kan føre til konkurransefortrinn. Widener (2007) finner at organisatorisk læring har en positiv effekt på prestasjoner. Funnene til Martínez-León & Martínez-Garcia (2011) indikerer at en desentralisert, mindre formalisert organisasjon hvor ansatte har høy grad av autonomi, tilrettelegger for organisatorisk læring i større grad enn det en sentralisert organisasjonsstruktur gjør. Flere forskere har sett på sammenhengen mellom organisatorisk læring og innovasjon. Ifølge Garcia, Ruiz & Llorens (2007) legger organisatorisk læring grunnlaget for innovasjon. Funnene til Salim & Sulaiman (2011) indikerer at organisatorisk læring er en avgjørende faktor for innovasjon. Dette støtter påstandene til Calontone, Cavusgil & Zhao (2002) om at en orientasjon mot læring har positiv effekt på innovasjonen i en organisasjon.

Innovasjon kan ses på som generering, utvikling og implementering av nye ideer (Damanpour, 1991). En idé kan være om et nytt produkt, en ny prosess eller tjeneste i organisasjonen. Innovasjon er en endringsprosess, og kan enten være en respons til endringer internt eller i omgivelsene. Hensikten med innovasjon er å bidra til prestasjoner eller effektivitet i organisasjonen (Damanpour, 1991). Ifølge Simons (2000) kan en høy grad av innovasjon oppnås ved at ledere fokuserer på å overvåke resultater i stedet for å fokusere på prosesser med standardiserte prosedyrer og rutiner. Innovasjon betraktes av mange forskere og ledere som avgjørende for en organisasjons konkurransedyktighet (Henri, 2006). Dette gjelder spesielt organisasjoner i bransjer som preges av høy dynamikk og kompleksitet (Rowley, 2011). Innovasjon regnes som et av de mest sentrale elementene i en virksomhets strategi (Henri, 2006). Når organisasjoner blir mer innovative oppstår det økt behov for å justere strategien. I tillegg skjer strategiimplementering hyppigere, og det blir viktigere å gjøre hensiktsmessige endringer (Bisbe & Otley, 2004).

Styringssystemer har tradisjonelt blitt betraktet som en hindring for innovasjon (Davila, 2005). I nyere tid har det imidlertid vært større fokus på de potensielle gevinstene. Bisbe &

Otley (2004) finner at hensiktsmessig bruk av styringssystemer har en viktig rolle når autonomi og innovasjon skal brukes til å forbedre prestasjoner. Studien viser også at relevansen av hensiktsmessig bruk av styringssystemer øker desto mer innovativ organisasjonen er. Funnene til Bisbe & Otley (2004) indikerer at bruk av styringssystemer har en indirekte og modererende effekt på forholdet mellom innovasjon og prestasjoner.

2.4 Teoretisk rammeverk: Simons' Levers of Control

Denne studien tar utgangspunkt i Simons' Levers of Control, heretter referert til som LoC - rammeverket. LoC er et rammeverk for hvordan organisasjoner som har behov for fleksibilitet, innovasjon og kreativitet kan styres (Simons, 1995a). Rammeverket har fokus på hvordan styringssystemer kan brukes som verktøy for å implementere den planlagte strategien, og samtidig gi rom for fremveksten av nye strategier. Ifølge Simons (1995b) er vellykket implementering av strategien betinget av fire nøkkelfaktorer. Disse faktorene er kjerneverdier, strategisk risiko, kritiske prestasjonsvariabler og strategiske usikkerheter. Hver av de fire nøkkelfaktorene styres av en spesifikk type styringssystem. Kjerneverdiene styres av verdisystemene, mens strategisk risiko styres av grensesystemene. De kritiske prestasjonsvariablene styres av de diagnostiske styringssystemene, og strategiske usikkerheter styres av de interaktive styringssystemene. For at en organisasjon skal kunne være effektiv, må ledelsen evne å tilrettelegge for læring, og samtidig utøve en tilstrekkelig grad av kontroll (Simons, 2000). De fire typene styringssystemer skal balansere virksomhetsstyringen og muliggjøre en forening av innovasjon og effektivitet.

2.4.1 Verdisystemer og grensesystemer

Verdisystemer brukes til å kommunisere kjerneverdier og holdninger som ledelsen ønsker at ansatte skal ta til seg (1995b). De skal inspirere og motivere ansatte til å søke etter og skape nye muligheter i tråd med organisasjonens overordnede mål. Eksempler på verdisystemer er en organisasjons misjon, visjon og formål. For å holde en konkurransedyktig posisjon er toppledelsen i dagens virksomheter i økende grad avhengig av motiverte og bemyndigede

ansatte som kan skape nye ideer og drive virksomheten fremover (Simons, 1995b). Det er derfor viktig at ansatte på alle nivåer i en organisasjon forstår virksomhetens misjon, visjon og formål. Overordnede mål kan kun realiseres dersom de ansatte er overbevist om at disse bygger på kjerneverdiene i virksomheten. Simons (1994) finner at organisasjoner som foretar strategiske snuoperasjoner reformulerer strategi, misjon og visjon. Ny informasjon og nye ideer må kommuniseres nedover i organisasjonen for at en organisasjon skal kunne tilpasse seg endringer (Simons, 1994).

I dynamiske omgivelser er det behov for å etablere grenser som hindrer risikabel og uønsket organisatorisk atferd (Simons, 1995a). Grensesystemer kommuniserer hvilke risikoer som bør unngås, og legger rammer for ansattes handlingsrom. Hensikten med grensesystemer er å sette organisasjonen i stand til å håndtere strategisk risiko. Strategisk risiko kan beskrives som en uventet hendelse eller en rekke uventede hendelser som reduserer ledelsens mulighet til å implementere den opprinnelige strategien (Simons, 2000). Grensesystemer gis uttrykk for gjennom regler og retningslinjer for akseptabel atferd, etiske standarder og normer. Organisasjonsstruktur legger føringer for fordeling av beslutningsmyndighet, ansvar og makt, og bidrar til å legge rammene for de ansattes handlingsrom (Senior & Fleming, 2006). Ifølge Adler & Borys (1996) setter organisasjonsstruktur begrensninger for ansattes atferd ved å klargjøre rollefordeling og arbeidsoppgaver. I tillegg legger organisasjonsstruktur føringer for kommunikasjon. På bakgrunn av dette betraktes også organisasjonsstruktur som et grensesystem i denne studien. Grensesystemene fungerer som en motpol til verdisystemene. I samspill med verdisystemene etabler grensesystemene retning, motiverer og inspirerer, samtidig som de beskytter mot potensielt ødeleggende opportunistisk atferd (Simons, 1995a). Verdi- og grensesystemer skaper et domene for forskning i organisasjonen og legger derfor fundamentet for diagnostiske og interaktive styringssystemer.

2.4.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer

Diagnostiske styringssystemer brukes for å sikre forutsigbar måloppnåelse og implementering av planlagte strategier (Simons, 1995b). Diagnostiske styringssystemer er formelle informasjonssystemer som muliggjør overvåking av avvik og belønning av

måloppnåelse gjennom analyse av kritiske prestasjonsvariabler. Kritiske prestasjonsvariabler er de variablene som anses som nødvendige for implementering av planlagt strategi (Simons, 1995a). De kritiske prestasjonsvariablene analyseres ved å måle ulike prestasjonsindikatorer (KPI-er). Diagnostisk bruk av styringssystemer representerer den tradisjonelle, mekanistiske måten å bruke styringssystemer på (Henri, 2006). I samspill med grensesystemer legger diagnostiske styringssystemer linjene for ansattes atferd og spisser oppmerksomhet (Simons, 2000).

Interaktive styringssystemer skal stimulere til organisatorisk læring, kreativitet, og innovasjon (Simons, 1995a). Samtidig skal systemene gi rom for utvikling av nye strategier etter hvert som ansatte på ulike nivåer i organisasjonen responderer til oppfattede muligheter og risikoer. I likhet med diagnostiske styringssystemer kan interaktive styringssystemer ses på som feedback- og målesystemer som brukes for å sikre måloppnåelse. Ifølge Bisbe, Batista-Foguet & Chenhall (2005) karakteriseres interaktive styringssystemer av at de brukes på en intensiv måte av både toppledere og operasjonelle ledere. Dette innebærer at lederne dedikerer en vesentlig andel av tiden sin til utfordringer knyttet til innsatsfaktorer, prosesser og resultater fra styringssystemene (Simons, 1995a). Lederens intensive bruk av styringssystemer kan for eksempel komme til uttrykk ved at lederen hyppig, og på en personlig måte, vier oppmerksomhet til og involverer seg i ansattes aktiviteter. Interaktiv styring innebærer jevnlig interaksjon ansikt til ansikt, noe som tilrettelegger for debatt (Bisbe et al., 2005). Dette kan skje i møter hvor ansatte på alle nivåer i organisasjonen er representert, eller gjennom presentasjoner. Denne interaksjonen karakteriseres av høy takhøyde, og rom for å utfordre dagens handlingsplaner.

Innhenting og generering av informasjon om strategiske usikkerheter, og hvordan disse påvirker virksomhetens strategi, er et sentralt element i interaktiv styring (Simons, 1995a). Strategiske usikkerheter kan være en potensiell trussel eller en mulighet når omgivelsene endrer seg, og kan bidra til at den planlagte strategien ikke lenger er hensiktsmessig (Daft, Sormunen & Parks, 1988). I motsetning til kritiske prestasjonsvariabler, som gis uttrykk for gjennom planer og mål, er strategiske usikkerheter uventede og oppstår over tid (Simons, 1995b). Interaktiv styring holder organisasjonen oppdatert på strategiske usikkerheter. Dette

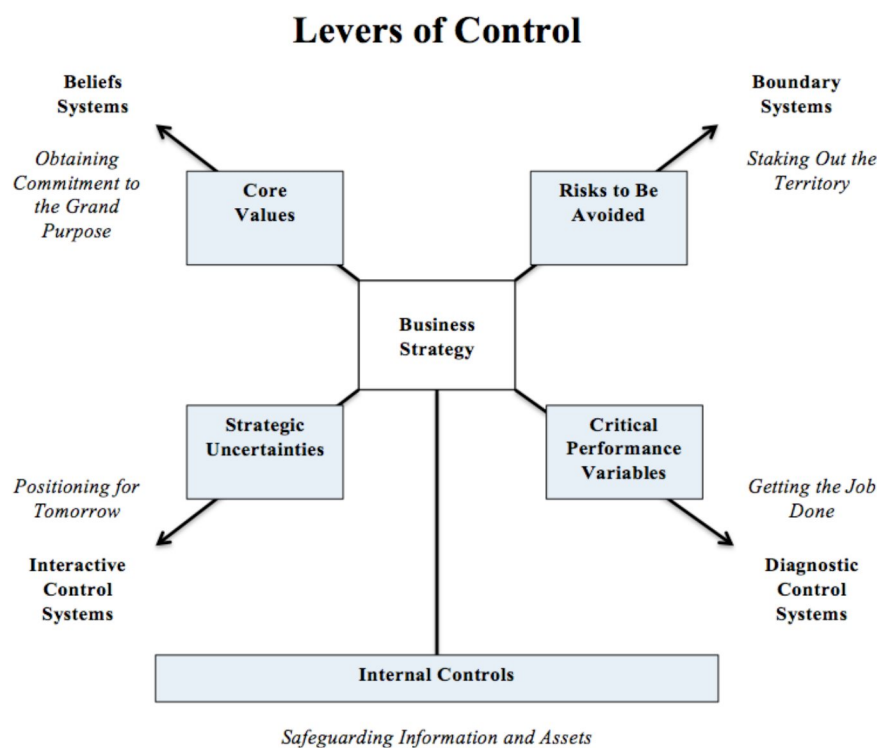
gjøres gjennom overvåking og analyser av endringer internt og i omgivelsene, samt gjennom innsamling og kommunikasjon av informasjon. Toppledernes aktive deltakelse skal oppmuntre og utfordre underordnede til å søke etter, vurdere og dele ny informasjon. Det er derfor viktig at toppledelsen involverer seg på en muliggjørende måte (Bisbe et al., 2005). For at bruken av et styringssystem skal være interaktiv, må måten toppleren involverer seg på stimulere til dialog og et positivt informasjonsmiljø som oppfordrer til informasjonsdeling. Simons (1995b) ser på interaktive styringssystemer som kraftfulle verktøy for å stimulere og strukturere fremvoksende strategier.

Forskjellen på et diagnostisk og et interaktivt styringssystem ligger i måten ledelsen bruker systemet. Ledelsen kan velge å bruke enkelte systemer på en interaktiv måte basert på sin visjon og oppfattelse av strategiske usikkerheter (Simons, 1990). Strategiske usikkerheter må forstås dersom organisasjonen skal kunne tilpasse seg over tid. Diagnostiske styringssystemer vektlegger styring og effektivitet, mens interaktive systemer fremmer organisatorisk læring og innovasjon. Ifølge Simons (1995b) tilrettelegger interaktive styringssystemer for double-loop læring, i motsetning til diagnostiske styringssystemer som kun legger til rette for single-loop læring.

Funnene til Henri (2006) indikerer at interaktiv bruk av styringssystemer fremmer innovasjon og organisatorisk læring, og at diagnostisk bruk av styringssystemer har negativ effekt på disse. Henri (2006) poengterer at diagnostisk bruk av styringssystemer likevel kan fremme organisatoriske prestasjoner ved å overvåke måloppnåelse og effektivitet, sette grenser for risikotaking og legge rammene for innovasjon. Ifølge Bisbe & Otley (2004) passer interaktiv styring spesielt godt i innovative settinger og i omgivelser med høy endringstakt, ettersom denne typen styring har stort fokus på strategiske usikkerheter. Funnene antyder at økt interaktiv styring bidrar til at innovasjon har større positiv effekt på prestasjoner, og at dette gjelder i spesielt stor grad for høyinnovative organisasjoner (Bisbe & Otley, 2004). Ifølge Bisbe & Otley (2004) kan interaktive styringssystemer forme atferdsmønstre i høyinnovative organisasjoner. Videre vil interaktiv styring stake ut kursen for mulighetssøkende atferd og atferd konsistent med strategien (Bisbe & Otley, 2004). Dette legger grunnlaget for å velge de aktivitetene som optimaliserer prestasjoner.

2.4.3 Samspillet mellom de fire styringssystemene

Som illustrert av figur 1 skal verdssystemene skape engasjement og forpliktelse til organisasjonens overordnede mål (Simons, 1995b). Interaktive styringssystemer skal posisjonere selskapet for fremtidig konkurransedyktighet og måloppnåelse, mens diagnostiske styringssystemer skal sikre kortsiktig måloppnåelse og implementering av planlagte strategier. Grensesystemer skal tydeliggjøre rammene for organisatorisk atferd og kontrollere risikonivået i organisasjonen.



Figur 1. Illustrasjon av LoC-rammeverket (Kilde: Simons, 1995b)

Styringssystemenes styrke ligger ikke i hvordan de brukes hver for seg, men i hvordan de utfyller hverandre når de kombineres (Simons, 1995b). For effektiv styring av strategien må ulike typer iboende organisatoriske konflikter forsones og balanseres. Dette er konflikter mellom: 1) frihet og restriksjon, 2) bemyndigelse og ansvarliggjøring, 3) top-down styring og bottom-up kreativitet og 4) eksperimentering og effektivitet. De fire ulike

styringssystemene brukes av ledere som positive eller negative krefter for å skape dynamisk spenning mellom innovasjon og måloppnåelse. Dynamiske spenninger kan beskrives som kontinuerlige og varierende strategiske krefter som forstyrrer vektleggingen av de ulike styringssystemene, og påvirker organisasjonens kapasitet til å balansere kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer (Bruining et al., 2004; Henri, 2006). De dynamiske spenningene skal håndtere organisasjonens iboende konflikter (Henry, 2006).

Systemene som representerer positive krefter motiverer, belønner, veileder, og tilrettelegger for læring (Tessier & Otley, 2012). Systemene som representerer negative krefter virker tvingende, straffer, bestemmer og kontrollerer. Ifølge Simons (1995b) representerer verdssystemer og interaktive systemer positive krefter som fremmer innovasjon, mens grensesystemer og diagnostiske systemer representerer negative krefter som sikrer oppnåelse av fastsatte mål. Tessier & Otley (2012) mener begrepene negative og positive krefter er misvisende, og foreslår å bruke uttrykkene begrensende og muliggjørende krefter. Mundy (2010) bruker begrepene kontrollerende og muliggjørende. Dynamisk spenning kan generere verdifull informasjon som kan bidra til økt fleksibilitet, innovasjon og forbedring i organisasjonen (Henri, 2006). I tillegg kan dynamisk spenning stimulere til kontinuerlig dialog rundt strategiske utfordringer, og føre til en felles forståelse av hva som er sentrale strategiske usikkerheter. Funnene til Henri (2006) indikerer at dynamisk spenning har en direkte positiv og signifikant påvirkning på prestasjoner, og at dette spesielt gjelder for organisasjoner som står overfor høy usikkerhet i omgivelsene.

Mundy (2010) vektlegger viktigheten av å balansere bruken av de fire styringssystemene for å skape dynamiske spenninger. Funnene indikerer at en organisasjons evne til å balansere bruken av ulike styringssystemer påvirkes av faktorene intern konsistens, logisk progresjon, historisk tendens, dominans og undertrykkelse. *Intern konsistens* spiller en viktig rolle når ulike bruk av styringssystemer skal balanseres (Mundy, 2010). Intern konsistens sikrer at ansatte mottar klare og entydige signaler om hva som er viktig og hva som bør prioriteres. Etersom LoC-rammeverket bygger på at styringssystemene er komplementære (Simons, 1995b), vil inkonsistent bruk av et styringssystem påvirke de øvrige (Mundy 2010). Mundy (2010) fant at det interaktive styringssystemet ikke kunne påvirke de øvrige systemene fordi

det var undertrykket. *Logisk progresjon* handler om i hvilken rekkefølge de fire styringssystemene i LoC-rammeverket prioriteres. Ifølge Abernethy & Brownell (1999) er logisk progresjon spesielt viktig for organisasjoner som opplever store endringer i omgivelsene, og spesielt for organisasjoner som gjennomgår strategiske endringsprosesser. Funnene til Roberts (1990) indikerer at det er større sannsynlighet for at en organisasjon oppnår sitt overordnede mål dersom interaktiv styring prioriteres høyere enn diagnostisk styring og grensesystemer. Når strategiske planer debatteres gjennom interaktiv styring vil det være hensiktsmessig å ta i bruk verdisystemer for å kommunisere ny visjon og misjon nedover i organisasjonen (Marginson 1999).

Dominans forekommer ifølge Mundy (2010) når et av de fire styringssystemene i LoC-rammeverket bestemmer bruken av de øvrige. Stor vektlegging av diagnostisk styring kan hemme innovasjon og påvirke langsiktige resultater (Ittner & Larcker, 1998). Samtidig avhenger dominans av tidligere erfaringer og atferdsmønstre, noe Mundy (2010) betegner som *historisk tendens* til bestemt bruk av et spesielt styringssystem. Ifølge Mundy (2010) oppstår *undertrykkelse* av et styringssystem når ledere av ulike årsaker ikke evner å bruke et av de fire styringssystemene. Dette påvirker ledernes evne til å balansere de resterende styringssystemene, og påvirker vekselforholdet mellom dem ved å redusere ledernes evne til å håndtere iboende organisatoriske konflikter (Mundy, 2010). På så måte setter undertrykkelse av et styringssystem begrensninger for at dynamiske spenninger kan oppstå.

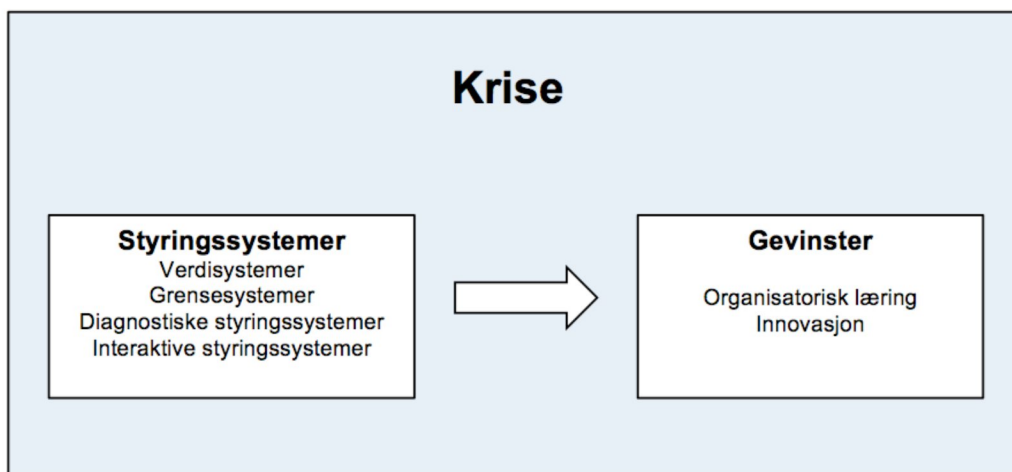
Funnene til Widener (2007) indikerer at flere av styringssystemene i LoC-rammeverket er komplementære og avhengige av hverandre, noe som stemmer overens med Simons (1995b) og Mundy (2010). Ifølge Widener (2007) har verdisystemet positiv virkning på samtlige av de andre systemene. Det diagnostiske systemet og grensesystemet skaper den strukturen som er nødvendig for effektiv interaktiv styring, og diagnostisk styring bringer gevinstene av interaktiv styring til live (Widener, 2007). Dette indikerer at styringssystemene er komplementære og at ledere må ta dette i betraktning når de designer styringssystemene sine. Widener (2007) finner videre at diagnostiske styringssystemer og verdisystemer er drivere for effektiv bruk av ledelsens oppmerksomhet, og at interaktiv styring krever mye

oppmerksomhet fra ledelsen og dermed representerer en kostnad. Et annet funn i studien er at fokus på verdisystemet fremmer organisatorisk læring.

2.5 Forskningsmodell

Teorikapittelet har så langt presentert sentrale temaer og det teoretiske rammeverket som anvendes i studien. Sentrale temaer var *styringssystemer, krise og styring*, og *organisatorisk læring og innovasjon*. Det teoretiske rammeverket - Simons' Levers of Control - beskrev fire ulike typer styringssystemer.

Formålet med denne studien var å få bedre innsikt i hvordan styringssystemer kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise. En sentral antakelse som ligger til grunn for undersøkelsene er at disse faktorene vil bidra til bedret tilpasningsevne i en krise. Figur 2 illustrerer studiens tilnærming til problemstillingen "Hvordan kan en organisasjon bruke styringssystemer for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise?" Forskningsmodellen vil være utgangspunktet for studiens analyse.



Figur 2. Forskningsmodell (Kilde: egen)

3. Metode

Metodekapittelet er en beskrivelse av fremgangsmåten for innhenting, analyse og tolkning av data. Kapittelets hensikt er å presentere og grunngi de metodiske valgene som har blitt gjort i studien (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2011). Dette kapittelet beskriver først studiens forskningshensikt i kapittel 3.1 og valg av forskningsdesign i kapittel 3.2. Kapittel 3.3 beskriver studiens forskningsstrategi. Deretter beskrives metode for datainnsamling i kapittel 3.4. Valg av bedrifter og respondenter forklares i kapittel 3.5, før kapittel 3.6 beskriver intervjuprosessen. Dataanalysen forklares i kapittel 3.7, før kvaliteten på datamaterialet evalueres i kapittel 3.8. Til slutt beskriver kapittel 3.9 studiens begrensninger.

3.1 Forskningshensikt

Formålet med denne oppgaven er å få bedre forståelse for hvordan organisasjoner kan balansere behovet for kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer under en krise. Vi ønsker å se på hvordan bruken av styringssystemene kan tilrettelegge for læring og innovasjon, noe som er nødvendig i turbulente omgivelser. Problemstillingen, som ble beskrevet innledningsvis, vil legge føringer for oppgavens metodiske valg:

Hvordan kan en organisasjon bruke styringssystemer for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise?

Problemstillingen deles opp i to forskningsspørsmål:

1. Hvilke elementer ved bruken av de ulike styringssystemene hemmer og fremmer organisatorisk læring og innovasjon?
2. Hvordan påvirker elementer ved bruken av styringssystemene dynamisk spenning?

3.2 Forskningsdesign

En studies forskningsdesign kan ses på som en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal undersøkes og besvares (Saunders, Lewis and Thornhill, 2015). Det finnes tre overordnede typer studier; eksplorative, deskriptive og forklarende studier. Vi har valgt en eksplorativ studie ettersom det er behov for ny forståelse og innsikt i bruk av styringssystemer under en krise. Vi ønsker at studien skal sette kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer i et nytt lys, og en eksplorativ studie gjør det mulig å utforske dette fenomenet nærmere (Robson, 2002).

Eksplorative studier anvendes ofte i tilfeller hvor det finnes begrenset tidligere forskning, og hvor kunnskapen om emnet er begrenset (Johannessen et al., 2011). Deskriptive studier, som beskriver et fenomen, en situasjon eller en hendelse på en nøyaktig måte, er i større grad avhengig av veletablerte teorier og eksisterende litteratur som gjør det mulig å formulere hypoteser. Dette er ikke tilfellet for fenomenet som undersøkes i denne studien. Forklarende studier, som forklarer forholdet mellom variabler, vil ikke være gunstig i forhold til oppgavens formål da denne typen studier i utgangspunktet har forestillinger om årsakssammenhenger (Saunders et al., 2015). Vi ønsker å søke etter ny kunnskap om hvordan innovasjon og læring kan oppnås gjennom en balanse mellom kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer. Ettersom vårt overordnede mål med denne oppgaven har vært å tilegne oss forståelse, og tidligere forskning på bruk av styringssystemer i en krise er relativt beskjeden i omfang, er en eksplorativ tilnærming hensiktsmessig.

Studier kan tilnærmes induktivt, deduktivt eller abduktivt (Saunders et al., 2015). Denne studien har en abduktiv tilnærming. I abduktive studier brukes teori for å tolke empiri, samtidig som de gir rom for at nye hypotetiske rammeverk kan oppstå. LoC-rammeverket har tidligere blitt anvendt i ulike kontekster. Det har imidlertid i svært liten utstrekning blitt anvendt for å studere hvordan styringssystemer kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i en krise. Studien tar derfor utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, samtidig som det åpnes for modifiseringer. Bruk av teorier og LoC-

rammeverket har vært nødvendig for å forstå datamaterialet, men vi har også utviklet nye innsikter basert på analyse av innhentet data fra intervjuene.

En deduktiv eller induktiv tilnærming vil ikke være dekkende for utforskning av oppgavens problemstilling. Vi vil ikke trekke generelle slutninger og etablere teorier basert på empiri slik som i en induktiv forskningstilnærming. Deduktive studier benytter etablert teori til å predikere utfall og trekke slutninger i enkelttilfeller, noe som er mer vanlig i en kvantitativ analyse. En abduktiv tilnærming er en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, og tillater oss å gå frem og tilbake mellom teori og data. Da fikk vi muligheten til å avdekke funn som ikke teorien dekker, noe som er i tråd med våre intensjoner for oppgaven (Saunders et al., 2015).

3.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en plan for besvarelse av problemstillingen (Saunders et al., 2015). Valg av forskningsstrategi påvirkes av problemstillingen studien skal besvare. Denne utredningen baseres på en casestudie. En casestudie kan defineres som et detaljert og omfattende studie som går i dybden på et fenomen gjennom å studere ett eller flere objekter (Yin, 2013). Vi ønsket et absolutt fokus på ett studieobjekt fremfor å generalisere (Johannessen et al., 2011). Casestudier egner seg godt til forskningsspørsmål som spør hvorfor og hvordan, og anvendes ofte i eksplorative studier (Yin, 2013, Johannessen et al., 2011). Ettersom denne studien har et eksplorativt forskningsdesign er det derfor hensiktsmessig å anvende en casestudie.

Casestudier kan studere ett eller flere case. Dersom det er ønskelig med sammenlikning vil flercasedesign være et passende valg (Yin, 2013). Vi ønsket å fordype oss i et studieobjekt, og valgte derfor et enkeltcasedesign. Enkeltcasedesignet ga oss muligheten til å intervju flere respondenter i én organisasjon, noe et flercasedesign ikke hadde muliggjort. Dette gjorde at vi kunne gå mer i dybden. Vi fikk god kunnskap om studieobjektet, noe som kan ha

bidratt til funn av høyere kvalitet. Dybdekunnskap fra ett enkelt studieobjekt er også forenelig med oppgavens eksplorative forskningsdesign. I tillegg har dette gitt oss mulighet til å samle inn data fra flere ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Dette ga oss et mer nyansert bilde av organisasjonens bruk av styringssystemer, og er et videre argument for valg av et enkeltcasedesign.

3.4 Metode for innsamling av data

Valg av metode avhenger av problemstilling og studiens formål (Saunders et al., 2015). Formålet med denne studien var å gå i dybden og generere ny innsikt i et tema med begrenset tidligere forskning. Denne studien tar derfor utgangspunkt i en kvalitativ metode for innsamling av data (Saunders et al., 2015). I vårt tilfelle ønsket vi spesifikk fremfor generaliserende innsikt, og en kvalitativ tilnærming ga oss muligheten til å gå dypere inn i temaet. Kvantitative metoder, slik som spørreundersøkelse og eksperiment, hadde ikke kunnet bidra til inngående innsikt på samme måte. Kvantitative metoder genererer numerisk data, og har blitt kritisert for å gi overfladisk og splittet informasjon (Saunders et al., 2015, Johannessen et al., 2011). Ifølge Johannessen et al (2011) fører kvalitative metoder til bedre forståelse og innsikt, noe som er i tråd med oppgavens forskningshensikt og forskningsdesign. En kvalitativ metode var følgelig mer hensiktsmessig enn en kvantitativ metode (Saunders et al., 2015).

Kvalitative data kan i hovedsak innhentes enten ved observasjon eller intervjuer (Saunders et al., 2015). Denne studien samlet inn data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Et semistrukturert intervju er en mellomting av et dybdeintervju og et strukturert intervju, og kan beskrives som halvstrukturerte intervjuer. Vi hadde en intervjuguide med strukturerte rammer, og spørsmål tilknyttet de ulike spørsmålsområdene. På den måten ble det enklere å analysere dataene i etterkant av intervjuene ettersom de ulike spørsmålsområdene var dekket. Samtidig ga denne intervjuformen rom for fleksibilitet og utforskning (Saunders et al., 2015) Vi fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov, og det oppstod en uhøytidelig dialog mellom oss og respondentene. Dette ga respondentene rom for å dele interessant

informasjon som intervjuguiden ikke nødvendigvis dekket, noe som er en av styrkene ved bruk av semistrukturerte intervjuer. Respondentene fikk mulighet til å komme med ærlige meninger i en vanskelig situasjon, noe vi spesielt i ettertid av datainnsamlingen har ansett som verdifullt og relevant for oppgavens troverdighet. Respondentene fikk sjansen til å forme diskusjonen, noe som bidro til å belyse aspekter ved fenomenet vi ikke hadde tenkt på fra før (Saunders et al., 2015). Dette åpnet opp for en dypere forståelse for fenomenet som studeres.

Vi ønsket å undersøke ledernes endring i bruk av styringssystemer som følge av krisen. Ved bruk av observasjon, som innebærer datainnsamling gjennom å være tilstede i reelle situasjoner hos studieobjektet, hadde vi ikke fått samme mulighet til å spørre respondentene om spesielle situasjoner, hendelser eller temaer underveis (Johannessen et al., 2011). Da hadde vi vært nødt til å observere studieobjektet over en lengre periode for å se hvordan bruken av styringssystemene har endret seg over tid. Dataene hadde blitt basert på våre sanseinntrykk og tolkninger. Med vårt tidsaspekt for oppgaven hadde observasjon ført til mangelfull informasjon. Denne studien bygger på et spesifikt rammeverk som krever at vi henter ut bestemt informasjon fra respondentene for å til slutt kunne besvare oppgavens problemstilling. Observasjon begrenser kommunikasjonen med respondentene, noe som gir lite rom for utdypende informasjonsdeling og oppfølgingsspørsmål (Johannessen et al., 2011).

3.5 Valg av studieobjekt og respondenter

Ettersom denne studien ser på hvordan styringssystemer brukes i en krise hadde vi to kriterier for valg av studieobjekt. For det første måtte studieobjektet være en organisasjon som opererte i turbulente omgivelser. Nærmere bestemt måtte det være en organisasjon som hadde opplevd eller var i en krise. Dette var et viktig kriterium ettersom vi skulle studere bruk av styringssystemer i en krisekontekst. For det andre var det nødvendig at organisasjonen var stor nok til at ledelsen brukte styringssystemer for å styre ansattes atferd. På grunnlag av disse kriteriene valgte vi Havyard Ship Technology som studieobjekt,

heretter referert til som HST. HST er et norsk skipsverft som jobber med skipsbygging. De siste årene har HST stått overfor store utfordringer knyttet til redusert etterspørsel fra offshoresektoren, som var en viktig segment for selskapet. Selskapet har foretatt vesentlige endringer i sin strategi og er nå i ferd med å endre sin bruk av styringssystemer for å tilpasse seg sine nye omgivelser. På grunn av den situasjonen HST befinner seg i, mener vi en studie av dette selskapet både kan bidra til teoretiske innsikter og hjelpe selskapet med å tilpasse seg omgivelsene på best mulig måte.

Et kvalitativ metode krever nøye utvelgelse av respondenter (Grenness 2004). Studien undersøker hvordan ledere på ulike ledernivåer bruker styringssystemer, og det var derfor nødvendig å snakke med et utvalg som hadde den informasjonen vi trengte. Utvalget av respondenter var basert på tre ulike kriterier som måtte imøtekommes. Vi ønsket at det skulle variere mellom følgende ledere:

1. Ledere som har hatt en lederstilling over en lengre periode.
2. Ledere som har stort mandat til å kunne ta avgjørelser på organisasjonens vegne.
3. Ledere som er leder på høyt eller lavt organisatorisk nivå, gjerne fra ulike avdelinger.

Ut fra disse kriteriene ga vår kontaktperson i HST oss åtte representative ledere vi kunne intervju. En viktig forutsetning for utvalget var at vi fikk snakke med ledere på ulike organisasjonsnivåer for å kunne undersøke den faktiske bruken av styringssystemer. Dette resulterte i et variert utvalg av ledere som bestod av to toppledere og seks operasjonelle ledere. Antallet respondenter måtte være stort nok til at vi fikk snakke med flere respondenter både på toppledernivå og operasjonelt nivå. I tillegg var oppgavens tidsramme på ett semester en avgjørende faktor for hvorfor vi valgte å utføre åtte intervjuer. Dette kan synes å være et minimum, men kvaliteten på utvalget anses som god, og tjente oppgavens forskningshensikt slik vi ønsket. Fordelingen mellom toppledere og operasjonelle ledere blant respondentene var noe ujevn. Dette kan tolkes som en svakhet ved utvalget. Samtidig er det et begrenset antall toppledere i HST da flesteparten av topplederne sitter i konsernet Havyard Group ASA.

3.6 Intervjuprosessen

Intervjuguiden (Vedlegg 1) ble utarbeidet med Simons' Levers of Control-rammeverk som utgangspunkt, og spørsmålene ble tilpasset studiens problemstilling. De overordnede temaene i intervjuguiden bygger på de fire ulike typene styringssystemer som defineres i rammeverket; verdisystemer, grensesystemer, diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer. Vi tok utgangspunkt i denne rekkefølgen når vi utarbeidet intervjuguiden, men gjorde tilpasninger til hver enkelt intervjusituasjon ved behov. Respondentene forholdt seg i varierende grad til spørsmålene vi stilte, noe som gjorde at enkelte intervjuer ble mindre strukturerte enn andre. Vi passet likevel på å få dekket alle temaene for å sikre at vi fikk all nødvendig informasjon.

En uke i forkant av intervjuene ble en oversikt over temaene for samtalen sendt ut til respondentene via e-mail. Dette gjorde det mulig for respondentene å stille forberedt til intervjuet. Vi delte likevel ikke den fullstendige intervjuguiden. Denne valgte vi å holde for oss selv for å redusere muligheten for fabrikkerte svar. I intervjuprosessen forsøkte vi å fremstå nøytrale for å unngå og påvirke respondentene. Det var derfor viktig for oss å stille åpne spørsmål hvor respondentene fikk rom til å snakke fritt, samtidig som vi fikk dekket temaene innenfor den gitte tidsrammen.

Totalt ble det gjennomført åtte intervjuer over to dager, hvert med varighet på ca. en time. Intervjuene ble gjennomført i studieobjektets lokaler på et privat og lukket møterom. Det var viktig for oss at intervjuene foregikk på et lukket område slik at respondentene kunne snakke fritt uten å risikere å bli overhørt. Vi forsøkte å holde en uhøytidelig og god tone med respondentene for å tilrettelegge for at de skulle føle seg komfortable. Vi hadde åpne og uhøytidelige samtaler som ga rom for at respondentene kunne dele sine meninger i trygge omgivelser. Vi opplevde at alle respondentene både var villige til og interessert i å dele informasjon for å bidra til studien. Respondentene fikk tilsendt transkribert versjon i etterkant av intervjuet. Dette ga respondentene mulighet til å komme med innvendinger eller kommentarer til det som ble sagt under intervjuet.

I utgangspunktet hadde vi avtalt å intervju to ledere på toppledernivå og seks ledere på operasjonelt ledernivå i organisasjonen, som beskrevet i forrige delkapittel. Dette var planlagt for å få mulighet til å se om lederne hadde sammenfallende eller ulike holdninger til bruk av styringssystemene. Det viste seg imidlertid at en av respondentene var på ferie, og derfor ble den åttende respondenten en ansatt på lavere organisasjonsnivå med vesentlig mindre beslutningsmyndighet. Til tross for at spørsmålene i intervjuet var tilpasset ledere, opplevde vi det som verdifullt å få snakke med en ansatt på lavere nivå. Samtalen med den åttende respondenten ga oss informasjon om selskapets styringssystemer fra et noe annet perspektiv, og bidro til mer nyanserte tolkninger.

3.7 Dataanalyse

For å analysere det kvalitative datamaterialet måtte vi forsøke å forstå det underliggende bak de subjektive og sosialt konstruerte meningene til deltakerne i undersøkelsen (Saunders et al., 2015). Vi var nødt til å tolke og utforske store mengder komplekse data i form av ord og bilder, og forsøke å finne en sammenheng. Alle intervjuene vi utførte ble transkribert, noe som førte til store mengder med tekst. Transkriberingen ble foretatt i de påfølgende dagene etter intervjuene slik at vi hadde opplevelsen ferskt i minne. Analyseprosessen begynte med at vi lagde en oversikt over det datamaterialet som var samlet inn. På dette stadiet i analysen var målet å bli kjent med datamaterialet. Dette innebar å gå gjennom alle de transkriberte intervjuene og notatene for å søke etter sentrale funn, og ut fra dette lage en komprimert versjon. Første trinn gikk ut på å identifisere overordnede temaer. Vi brukte den teoretiske referanserammen som et verktøy for å finne relevante temaer. Først studerte vi datamaterialet hver for oss. Deretter sammenlignet vi og diskuterte funnene. På denne måten tilrettela vi for å få øye på flest mulig detaljer og nyanser.

Det neste trinnet i prosessen var å organisere de delene av datamaterialet som vi skulle studere nærmere. Vi kodet datamaterialet for å finne mening i teksten. Kodene tok utgangspunkt i de overordnede temaene vi hadde identifisert i første trinn av analysen. Kodingen hjalp oss å identifisere overlappende data, og bidro til at vi kunne kvitte oss med

de dataene vi hadde samlet inn som ikke ga relevant informasjon. Vi brukte den teoretiske referanserammen som støtte når vi vurderte hva som var relevant og irrelevant å ta med videre i oppgaven. I tillegg studerte vi dataene flere ganger for å sikre at vi fikk med oss all relevant informasjon. Kodingen gjorde det enklere å identifisere og klassifisere delene av datamaterialet som kunne knyttes til de overordnede temaene.

I det tredje trinnet i analyseprosessen var målet å abstrahere innholdet i teksten, det vil si trekke frem de sentrale delene og se bort fra de mindre sentrale. Vi fokuserte på de spesifikke kodene som ga mest meningsfull informasjon for å besvare studiens problemstilling. Vi systematiserte dataene, valgte ut relevante sitater, og justerte de overordnede temaene etter hvert som vi fikk mer oversikt over teksten. Det fjerde og siste trinnet i analyseprosessen var å oppsummere. Her foretok vi en sammenlikning og forsøkte å identifisere relevante mønstre og sammenhenger i datamaterialet. Målet med dette var å generere til ny innsikt og forståelse knyttet til bruk av styringssystemer og organisatorisk læring og innovasjon i en krise.

3.8 Evaluering av studiens forskningsdesign

Kvaliteten til en studie kan evalueres på flere måter. Flere forskere mener at en kvalitativ studie bør evalueres annerledes enn en kvantitativ studie. Guba & Lincoln (1985) presenterer begrepene pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet for evaluering av kvalitativ forskning. Evalueringen av forskningsdesignet i denne studien baseres på disse begrepene.

3.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om konsistensen i data og resultater, altså hvorvidt disse kan reproduseres ved gjentatte forsøk (Guba & Lincoln, 1985). Etersom konteksten i en intervjusituasjon er vanskelig å gjenskape, er det lav sannsynlighet for at resultatene vil kunne reproduseres. Et intervju er unikt, og dataene som produseres ved bruk av en slik

datainnhentingsmetode vil påvirkes av mange ulike faktorer. Tid og sted kan påvirke respondentenes innstilling til intervjuet, og dermed deres vilje og tålmodighet til å besvare spørsmålene (Saunders et al., 2015). For å skape trygge og komfortable rammer ble intervjuene i denne studien avholdt i en privat setting på respondentenes arbeidsplass. På denne måten ble det tilrettelagt for at respondenten kunne snakke fritt uten å være bekymret for å bli overhørt av uvedkommende eller kolleger. Videre ga vi respondentene mulighet til å være anonyme, noe som også tilrettela for åpne og genuine svar. I forkant av datainnsamlingen hadde vi god kommunikasjon med respondentene. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt i god tid, og vi informerte om motivasjonen for studien og tema for intervjuet. I etterkant av intervjuene sendte vi ut transkribert versjon av intervjuet til hver enkelt respondent. Dette bidro til høyere pålitelighet ettersom vi fikk mulighet til å forsikre oss om at dataene var så nøyaktig som mulig. I tillegg åpnet det opp for at respondentene kunne korrigere eller utdype dersom de følte det var nødvendig. Påliteligheten i et kvalitativt studie er ofte begrenset, og vi kan ikke garantere for at datainnsamlingen i studiet er fullstendig pålitelig. Likevel mener vi de ovennevnte tiltakene bidro til en god gjennomføring av intervjuene, og at dataene følgelig er til å stole på.

Ifølge Saunders et al. (2015) kan skjevhet i tolkningen av spørsmål og svar være et problem for påliteligheten i studier hvor intervjuer anvendes. Som forskere har vi ofte en idé om hva som er svaret på et spørsmål, og dette vil kunne påvirke måten vi tolker respondentens svar på. I tillegg kan vi misforstå hva respondenten forsøker å si. Semistrukturerte intervjuer gir oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål som kan forebygge misforståelser. Hva gjelder tolkning av svar har vi forsøkt å holde oss så objektive som mulig selv om dette kan være en utfordring. I denne studien forsøkte vi å være bevisste på vår egen forutinntatthet, og hadde dette i bakhodet ved tolkning og analyse av data. En grundig og presis forklaring av prosessen i studien er viktig for pålitelighet. Fremgangsmåten må forklares slik at leseren får sjansen til selv å vurdere prosessen og resultatene (Saunders et al., 2015). Dette gir leseren en bedre forståelse til tross for at det kan være vanskelig å gjenta undersøkelsen med samme resultater. I utredningens metodedel har vi forsøkt å forklare studiens fremgangsmåte så nøyaktig og detaljert som mulig for å sørge at studien er pålitelig.

3.8.2 Troverdighet

Studiens troverdighet handler om hvorvidt vi undersøker det vi ønsker å undersøke (Guba & Lincoln, 1985). For at studiens troverdighet skal være høy må fremgangsmåten være hensiktsmessig i forhold til studiens formål, og funnene må reflektere virkeligheten (Saunders et al., 2015). Flere tiltak ble utført for å styrke troverdigheten til denne studien. Vi satte oss godt inn i studieobjektet og eksisterende litteratur i forkant av datainnsamlingen. Vi stilte forberedt til intervjuene slik at vi i større grad kunne lede dialogen i en retning der dataene ville gi mest mulig relevant informasjon. Ved å ha et godt overblikk over eksisterende forskning på området la vi til rette for å være i stand til å utforske data og resultater fra ulike perspektiver. På denne måten sørget vi å være i stand til å koble informasjonen vi fikk fra datainnsamlingen til eksisterende teori. Vi la mye tid i å planlegge hvilke temaer som skulle dekket i intervjuene, slik at vi fikk informasjon som kunne hjelpe oss å besvare problemstillingen. Med dette lagt til grunn vurderes studiens troverdighet å være høy.

3.8.3 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet er et substitutt for begrepet generaliserbarhet i kvantitativ forskning (Guba & Lincoln, 1985). Med overførbarhet menes hvorvidt forskningens funn er relevant i andre settinger, og for lignende fenomener (Thagaard, 2002). Denne studien tar utgangspunkt i datainnsamling fra et begrenset antall respondenter fra en enkelt organisasjon. Studiens funn bør derfor overføres til andre situasjoner med varsomhet. Andre virksomheter og bransjer ville kanskje brukt styringssystemer på en helt annen måte for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i en krise. Det er sannsynlig at virksomhetens bransje, omgivelser, menneskelige ressurser og andre karakteristika ved organisasjonen vil påvirke fremgangsmåten. Det er derfor behov for flere studier på samme tema i andre organisasjoner og bransjer. Funnene i denne studien kan være nyttige for lignende scenarier og interessant for organisasjoner i lignende situasjoner, men bør uansett vurderes med et kritisk blikk. Overførbarhet handler også om hvorvidt funnene i studien kan knyttes opp mot eksisterende teori. Om funnene i studien kan relateres til eksisterende teori, kan det argumenteres for at resultatene er et bidrag til den eksisterende litteraturen (Saunders

et al., 2015). Denne studien underbygger i stor grad teori og tidligere forskning på området, og derfor argumenterer vi for at studiens funn representerer et bidrag til eksisterende litteratur.

3.8.4 Bekreftbarhet

Studiens bekræftbarhet handler om hvor objektiv den er (Guba & Lincoln, 1985). Funnene i studien skal være et resultat av forskningen, og ikke baseres på subjektive forståelser. I kvalitativ forskning er det viktig at alle beslutninger beskrives nøye. Som forskere må vi være kritiske til vår egen gjennomføring av studiet. Vi må også være bevisste på og kommentere forhold som kan ha påvirkning på resultatet (Johannessen et al., 2011). I denne studien har vi gjennom hele prosessen forsøkt å være bevisste på vår egen forutinntatthet, og satt spørsmål ved våre egne resonnementer. Det å være et team i stedet for å arbeide individuelt tvang oss til tenke grundig gjennom våre egne tolkninger og resonnementer. Vi fikk diskutert og reflektert rundt tolkningene i større grad enn om vi hadde skrevet hver for oss. Dette kan ha bidratt til å styrke studiens bekræftbarhet. Den gode dialogen vi har hatt med studieobjektet har også bidratt til å styrke objektiviteten i studien. Våre kontaktpersoner i HST har vært behjelpelige med å besvare spørsmål, og gitt oss tilgang til informasjon og dokumenter. På grunnlag av dette vurderes studiens bekræftbarhet som god.

3.9 Studiens begrensninger

Verdien av funnene i denne studien begrenses av flere faktorer. Overførbarheten er et sentralt aspekt når det kommer til dette. Kun en organisasjon innenfor en bransje har blitt studert. Å studere to organisasjoner innenfor samme bransje ville styrket studiens overførbarhet. På grunn av prosjektets knappe tidsramme på ett semester, hadde denne analysen imidlertid blitt mindre dyptgående. Dette kunne gått på bekostning av studiens kvalitet. Vi valgte å studere kun en organisasjon da dette ga rom for å gå mer i dybden. Data er samlet inn gjennom et begrenset antall intervjuer med et begrenset utvalg respondenter. I tillegg besto utvalget av flere operasjonelle ledere enn toppledere. Studien baserer seg

utelukkende på kvalitative data som er samlet inn på ett tidspunkt. Dette setter begrensninger. Begrenset tilgang og innsyn inn i studieobjektet er en videre begrensning. Vi fikk tilgang til enkelte interne dokumenter, og opplevde respondentene som meddelsomme og interesserte i å bidra. Likevel kunne tilgang på enda mer informasjon og dokumenter styrket studien ytterligere. På grunnlag av ovennevnte resonnementer er det behov for flere studier av hvordan styringssystemer kan brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise.

4. Empirisk bakgrunn

Før studiens empiriske funn presenteres i neste kapittel, er det hensiktsmessig å beskrive endringene i styringssystemene i caseobjektet Havyard Ship Technology (HST). Kapittel 4.1 gir en kort presentasjon av selskapet. Videre redegjør kapittel 4.2 for HSTs bruk av styringssystemer før krisen. Kapittel 4.3 redegjør for bruken av styringssystemer etter at krisen inntraff. Avslutningsvis oppsummerer kapittel 4.4 endringene i bruken av styringssystemer. Presentasjonen tar utgangspunkt i selskapets årsrapporter, samt informasjon fra noen av intervjuene og interne dokumenter vi har fått tilgang til.

4.1 Presentasjon av Havyard Ship Technology

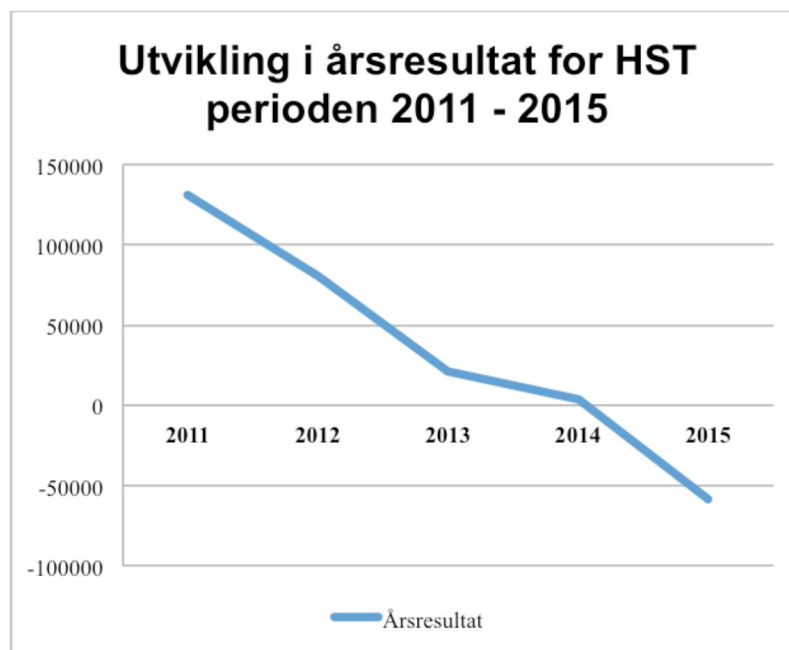
HST tilbyr skipsbygging og har tradisjonelt hatt en svært tung eksponering mot offshorebransjen (Havyard Group ASA, 2016). Selskapet er et av fire forretningsområder innenfor det børsnoterte konsernet Havyard Group ASA. HST ble stiftet i 2000 på grunn av en enorm etterspørsel etter offshorebåter tilknyttet oljeservice. Offshore var lenge et enormt marked, men den dramatiske reduksjonen i oljeprisnivået har latt investeringene vente på seg den siste tiden. HST har blitt påvirket av dette gjennom en vesentlig nedgang i etterspørsel (Havyard Group ASA, 2016).

Selskapets årsresultat har gått fra et overskudd på 130 millioner kroner i 2011, til et underskudd på 60 millioner kroner i 2015 (Proff, 2016). Ettersom den reduserte etterspørselen forventes å være vedvarende, står HST overfor betydelige utfordringer. Selskapet må evne å tilpasse seg store endringer i omgivelsene på kort tid, og situasjonen kan beskrives som en krise.

I tabell 1 nedenfor presenteres endringer i årsresultat (tall i hele 1000). Figur 3 illustrerer utviklingen grafisk.

Tabell 1. Endringer økonomiske tall 2011-2015. Kilde: Proff (2016)

	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	1 297 939	1 405 560	1 362 141	1 958 019	1 314 358
Driftskostnader	1 119 619	1 292 207	1 332 615	1 952 714	1 390 968
Driftsresultat	178 320	113 353	29 526	5 305	-76 610
Årsresultat	130 980	80 195	21 249	3 693	-58 589



Figur 3. Utvikling i årsresultat for HST perioden 2011 - 2015

Tilpasningen til det reduserte aktivitetsnivået har også ført til en vesentlig omstrukturering der 70 ansatte har vært nødt til å forlate selskapet. HST har også blitt tvunget til å tenke nytt og gjøre vesentlige strategiske endringer. Nå diversifiserer selskapet inn i andre segmenter; brønnbåt, vindmølleservice, isbrytere, fiskebåt og ferje for å demme opp for den manglende

aktiviteten i offshoresegmentet. I det voksende markedet for vindmølleserviceskip tilbyr de nye design, og selskapet er i dag ledende leverandør av isbrytere (Havyard Group ASA, 2016). HST har også etablert en god posisjon i brønnbåtmarkedet med ny teknologi, både med konstruksjon av brønnbåter og leveranse av design og utstyrspakker. De ovennevnte markedene er mindre påvirket av oljeprisnivået og investeringsnivået i oljesektoren. Satsing mot de nye segmentene gir selskapet større fleksibilitet og flere ben å stå på. I tillegg satser selskapet i større grad på reparasjonsoppdrag enn det de tidligere har gjort. I dag er HST mer løsevet fra morselskapet enn tidligere. Skipsbyggingen til selskapet har tidligere begrenset seg til design fra Havyard Groups eget designselvskap Havyard Design and Solutions. Nå har selskapet mulighet til å ta oppdrag fra eksterne aktører.

HST er i en vesentlig endringsprosess av sitt strategiske grunnlag i form av visjon, verdier og forretningsidé. Den nye strategiplanen går ut på hvordan organisasjonen skal tilpasse seg de nye omgivelsene. Organisatorisk læring og innovasjon har kommet mer i fokus nå som organisasjonen står overfor store utfordringer. Nye segmenter og nye kunder stiller større krav til selskapets innovasjonsevne. Til tross for dette er kostnadskutt og effektivisering hovedtemaene for den nye strategien. Selskapet ser på design, teknologi, kvalitet, kostnad og leveringstid som sine strategiske suksessfaktorer. Kvalitet og leveringstid anses som avgjørende for kundetilfredshet, og HST har alltid hatt et stort kundefokus. Kostnader derimot har fått økt oppmerksomhet som følge av krisen. I dag er kostnadskutt svært høyt prioritert, og det er stort fokus på å gjøre ansatte på alle nivåer i organisasjonen mer kostnadsbevisste.

4.2 Styring før krisen

Styringspakken i HST skulle før krisen inntraff kontrollere, strukturere og styre medarbeiderne i organisasjonen i en felles retning, og bidra til oppnåelse av visjonen “*Improving life at sea*”.

Organisasjonsstrukturen i selskapet var hierarkisk og sentralisert. Beslutningsmyndighet var i stor grad forbeholdt ledelsen, og organisasjonen var toppstyrt. Det var stor avstand mellom organisasjonsnivåene, og det var i liten grad dialog på tvers av organisasjonsnivåene. Myndighet og ansvar var beskrevet i ansattes stillingsbeskrivelser som ble fastsatt av ledelsen i HST. Stillingsbeskrivelsene inneholdt mandater og presisering av beslutningsmyndighet for hver enkelt ansatt. Underordnedes beslutninger måtte godkjennes av ledere.

Før krisen var det utelukkende ledelsen som sto for utforming og justering av strategier. Underordnede hadde i liten grad mulighet til å komme med innspill i den strategiske planleggingsprosessen. Verdier og visjon ble utformet av ledelsen uten ansattes input. Verken verdier eller visjon ble brukt på en aktiv måte som et styringsverktøy. Verdiene hadde som hensikt å forme organisasjonskulturen og var som følger:

- Inspirere og motivere hverandre
- Være positiv og proaktiv
- Kommunisere med hverandre
- Gjøre hverandre bedre
- Fokusere på velferd, respekt og det å bry seg
- Forpliktet til miljøet og samfunnet

Det var faste ledermøter en gang i uken for å diskutere viktige saker. Hver avdeling hadde sitt avdelingsmøte, og alle ansatte deltok på avdelingsmøter for sin avdeling. Hyppigheten av avdelingsmøter varierte på tvers av avdelingene. Noen avdelinger hadde ukentlige møter, mens andre hadde møter månedlig. Her informerte lederne sine underordnede om relevante saker fra ledermøtet.

Budsjettet var det viktigste og mest brukte styringssystemet, og fungerte som et verktøy for planlegging, måling og evaluering av prestasjoner. Budsjettene ble utarbeidet årlig av toppledelsen i en top-down prosess og var retningsgivende for ansatte. Budsjettene ble justert kvartalsvis, men målet var å holde seg til det planlagte årsbudsjettet. Ressurser ble allokert gjennom budsjettene toppledelsen utarbeidet årlig. Det var ikke etablert noen form for bonusordning basert på budsjett eller andre variabler. Dette gjaldt både for ledere og ansatte.

I tillegg til budsjettet ble det målt et mangfold av finansielle KPI-er. Evaluering av prestasjoner foregikk med utgangspunkt i budsjettet og de øvrige KPI-ene. Avvik ble logget, men det manglet rutiner for å følge opp avvikene. De økonomiske rapportene forekom kvartalsvis. Det ble også utarbeidet kalkyler for hvert prosjekt, som var utgangspunktet for prosjektrapporter som forekom månedlig. Prosjektrapporten viste status for suksessfaktorene kvalitet, kostnad og tid, samt HMS. En vurdering av prosjektets risiko var også en del av rapporten. Prosjektrapporten viste utviklingen i resultatprognoser og risikoreserver. I tillegg belyste prosjektrapporten status for måloppnåelse av prosjektets KPI-er.

4.3 Styring etter at krisen inntraff

HST har gjort endringer i styringspakken i et forsøk på å gjøre organisasjonen mer tilpasnings- og konkurransedyktig i de nye omgivelsene. Omstruktureringen har ført til mer desentralisert beslutningsmyndighet og kortere avstand mellom de ulike organisasjonsnivåene. Endringene i organisasjonsstruktur har blitt gjennomført i den hensikt å gjøre organisasjonen mer effektiv. Det har også blitt større fokus på å flytte beslutningsmyndighet til lavere organisasjonsnivå. Det har blitt lagt et betydelig arbeid i å utarbeide detaljerte stillingsbeskrivelser der forventninger, roller og mandater klargjøres.

Nå inkluderes underordnede på alle nivåer i strategiske planleggingsprosesser. Ansatte blir i større grad oppmuntret til å komme med forslag. HST har fokusgrupper der ansatte

oppfordres til å si sin mening og komme med innspill til forbedringer. I tillegg inkluderes ansatte på alle nivåer i utformingen av en ny visjon og et nytt verdisett. Ledergruppen har satt i gang et forbedringsprogram der ansatte på alle nivåer skal bidra til å utforme organisasjonens nye strategiske grunnlag. Programmet skal blant annet videreutvikle kunnskapen og kompetansen til ansatte. Det er nå etablert team som fokuserer på å fremme læring og utvikling. Det har blitt utnevnt forbedringsagenter blant ansatte som skal fungere som kontaktledd for sine kolleger. Forbedringsagentene skal skape mer interaksjon på tvers av organisasjonsnivåene. Det har blitt hyppigere møter i ledelsen, og også flere møter hvor ansatte på alle nivåer i organisasjonen er representert. HST jobber fortsatt med at alle avdelinger skal ha enda hyppigere avdelingsmøter. Ledelsen er av den oppfatning av økt interaksjon vil stimulere kunnskap og kompetanse.

I dag legger ledelsen, i motsetning til før krisen, vesentlig vekt på ex ante styring gjennom kommunikasjon av verdier og visjon nedover i organisasjonen. Verdier og visjon skal ikke bare være noe som står på trykk. Tvert imot skal de brukes som en aktiv del av styringen av ansatte. Ledelsen ønsker at ansatte skal føle større eierskap til virksomheten. Hva som blir de nye verdiene og den nye visjonen er i skrivende stund ikke fastsatt. Intensjonen er å skape en visjon som i større grad virker samlende, og verdier ansatte kan identifisere seg med.

Budsjettet er fortsatt et svært viktig styringssystem for selskapet, og brukes stort sett på samme måte som før. Det er fortsatt toppledelsen som utarbeider budsjettene årlig, og budsjettene justeres hvert kvartal på samme måte som tidligere. Nytt fra 2015 er at budsjettet også er grunnlag for belønning av ansatte. Generalforsamlingen har vedtatt et forslag fra styret om å etablere et bonus- og aksjekjøpsprogram for selskapets ansatte (Havyard Group ASA, 2016). Dette er et todelt program. Den første delen er en bonusordning som fordeles mellom konsernbonus for alle ansatte og en individuell bonus for ledergrupper og nøkkelpersoner. Hensikten med bonusordningen er å fremme helhetstenkning og motivasjon. Ordningen er prestasjonsrettet og forankres i målbare forhold som ansatte kan påvirke. Det er etablert tak på bonusens størrelse. Den nyinnførte individuelle bonusordningen for nøkkelpersoner og konsernbonusen for alle ansatte baseres 50% på oppnåelse av budsjetterte

resultatmål. Resten baseres på skjønnsmessige kriterier. Den andre delen av programmet er et aksjekjøpsprogram som innebærer rabattordninger ved aksjekjøp for alle ansatte i Norge.

Ledelsen jobber med å identifisere kritiske prestasjonsvariabler og finne ut hva som skal til for å oppfylle disse på kort og lang sikt. I den sammenheng ønsker lederne å identifisere KPI-er som representerer faktiske årsak-virkningsforhold. Det nye styringssystemet skal etter planen inneholde økonomiske KPI-er og målsetninger, men også KPI-er og målsetninger for utvikling og prosesser. Det skal bestå av både finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling, og innføres for å gi tilgang på mer relevant informasjon. Organisasjonen er altså i ferd med å utvikle et system som minner om balansert målstyring. Det er imidlertid ingen planer om at det nye styringssystemet skal erstatte budsjettet.

I etterkant av at krisen inntraff følges avvik opp i større grad, og det har blitt utarbeidet et nytt system for å fange opp og finne årsaken til avvik. Avvik logges i en digital portal tilgjengelig for ansatte. Denne portalen gir alle ansatte mulighet til å kommentere avvikene og komme med forbedringsforslag. Deretter tas avvik og forslag opp i ledermøter. Hver avdelingsleder har ansvar for oppfølging av avvik i sin avdeling. Økonomiske rapporter utkommer hyppigere enn før krisen. Nå kommer disse i likhet med prosjektrapportene en gang i måneden. Det har ikke vært endringer i hvordan prosjektrapportene utformes.

4.4 Oppsummering av endringer

Tabell 2 nedenfor oppsummerer endringene i bruk av styringssystemer i Havyard Ship Technology før og etter krisen inntraff.

Tabell 2. Oppsummering av endringer i bruk av styringssystemer

Før krisen	I dag
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon av verdier og holdninger bortprioritert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betydelig vektlegging av å kommunisere og forankre verdier og visjon på alle organisasjonsnivåer.
<ul style="list-style-type: none"> • Sentralisering, hierarki, beslutningsmyndighet forbeholdt ledere. Stor avstand mellom nivåene. • Ressursallokering ved bruk av budsjett utformet på toppen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desentralisering, kortere avstand, beslutningsmyndighet delegert nedover i organisasjonen. • Definerede grenser, tydelige regler og retningslinjer, detaljerte stillingsbeskrivelser. • Ressursallokering ved bruk av budsjett utformet på toppen.
<ul style="list-style-type: none"> • Budsjett som verktøy for planlegging, og utgangspunkt for måling og evaluering. • Avviksanalyse ikke prioritert. • Kvartalsvise økonomiske rapporter. • Et stort antall finansielle KPI-er. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjettet brukes på samme måte som før, men nå også som grunnlag for belønning i form av individuell bonus og konsernbonus. • Stort fokus på å korrigere avvik. • Månedlige økonomiske rapporter. • Både finansielle og ikke-finansielle KPI-er som i større grad representerer årsak-virkningsforhold.
<ul style="list-style-type: none"> • Lite interaksjon på tvers av organisasjonsnivåer. • Ledelsen utformet strategiske planer. • Ledelsen utviklet visjon og verdier. • Lite fokus på å inkludere og tilrettelegge for ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyppigere møter med ansatte på alle nivåer. • Ansatte på alle nivåer tar del i utforming av strategiske planer. • Ansatte på alle nivåer bidrar til utvikling av selskapets visjon og verdier. • Vektlegging av å tilrettelegge for ansattes læring, kunnskap og kompetanse.

5. Empiri

Empirikapittelet beskriver relevante funn fra datamaterialet uten innblanding av den teoretiske referanserammen. Relevante funn trekkes ut i relasjon til studiens problemstilling - *Hvordan kan en organisasjon bruke styringssystemer for å tilrettelegge for læring og innovasjon under en krise?* Ledelsen i HST har gjort flere endringer i sin bruk av styringssystemer for å håndtere det de oppfatter som iboende organisatoriske konflikter i selskapet. For det første har det blitt gjort tiltak for å forsøke og balansere behovet for frihet med behovet for restriksjon. For det andre har det blitt gjort tiltak for å balansere behovene for bemyndigelse og ansvarliggjøring av ansatte. For det tredje har det blitt gjort tiltak for å balansere behovene for top-down styring og bottom-up kreativitet. For det fjerde har det blitt gjort tiltak for å balansere behovet for eksperimentering med behovet for effektivitet.

Kapittel 5.1 og 5.2 illustrerer hvordan HST har økt fokus på å bemyndiggjøre ansatte, samtidig som at det har blitt lagt restriksjoner i form av klare rammer, regler og retningslinjer. I tillegg illustrerer disse to kapitlene at organisasjonen har gjort endringer for å tilrettelegge for mer bottom-up kreativitet og mindre top-down styring. Det fremkommer av kapittel 5.3 at det har blitt større fokus på å øke effektiviteten i selskapet, og på å forsøke og tilrettelegge for mer relevant styringsinformasjon. Til tross for at ledelsen betrakter innovasjon som viktig, har effektivitet blitt vektlagt i høyere grad enn eksperimentering. Selv om det har blitt gjort flere tiltak, finnes det fortsatt viktige utfordringer som må håndteres. Kapittel 5.4 illustrerer at det er delte meninger om noen av endringene som har blitt gjort. Til slutt oppsummeres funnene i kapittel 5.5.

5.1 Større vekt på å mobilisere ansatte

Det første empiriske funnet som kan påvirke HSTs evne til å tilpasse seg krisen, er at organisasjonen har økt fokus på å mobilisere ansatte. Det er særlig fire momenter som indikerer dette. Det første momentet er at ansatte på alle nivåer inkluderes i utformingen av strategiske planer. Det andre momentet er at ansatte inkluderes i utvikling av verdigrunnlag

og visjon. Det tredje momentet er at det har blitt større fokus på å flytte beslutningsmyndighet og ansvar ned til lavere organisasjonsnivåer. Det fjerde og siste momentet er at det har blitt større fokus på å tilrettelegge for ansattes læring og kunnskap.

Det første momentet knytter seg til at underordnede nå inkluderes i utforming av strategiske planer. Tidligere har ledelsen i liten grad inkludert underordnede i denne prosessen. Nå blir ansatte på alle nivåer oppmuntret til å komme med forslag, og inkluderes i møter. Lederne legger vekt på å forankre de strategiske endringene på alle nivåene i organisasjonen.

Det andre momentet er at organisasjonen i dag inkluderer ansatte på alle organisasjonsnivåer i prosessen med å utforme et nytt verdsett og en ny visjon.

“Strategien har endret seg betraktelig. Vi har vært gjennom en stor omstilling og en ny strategiprosess. Vi jobber nå med nye forslag til visjon, misjon og verdier.”

Selskapet har satt i gang et forbedringsprogram hvor ansatte på alle nivåer får bidra til å utforme selskapets nye strategiske grunnlag med særlig fokus på visjon, misjon og kjerneverdier. Alle respondentene ga uttrykk for at verdier og visjon tidligere ikke hadde blitt godt nok forankret i organisasjonen. Verdier og visjon har ikke vært noe ansatte har hatt et bevisst eller personlig forhold til.

“Noen av verdiene våre har nok fremstått litt kunstige, og det tas det grep om nå. Verdiene må omfatte hva vi er, og hvordan vi ønsker å være.”

Det tredje momentet er at fokuset på å flytte beslutningsmyndighet og ansvar nedover i organisasjonen har økt. Hensikten med omstruktureringen som beskrives i den empiriske bakgrunnen har vært å tilrettelegge for makt og beslutningsmyndighet på lavere nivåer i

organisasjonen, til der hvor verdiskapingen foregår. Det har blitt et større fokus på at beslutninger bør tas på lavest mulig organisasjonsnivå.

“Organisasjonen er ikke lenger toppstyrt, men styres av en desentralisert modell der flest mulig er med på å gi innspill.”

“For å få verdiskaping er organisasjonen avhengig av at menneskene som sitter med kompetanse også har beslutningsmyndighet. Derfor legges det nå stor vekt på å delegere beslutningsmyndighet og ansvar ned til et lavest mulig organisasjonsnivå. Vi som ledere ønsker å fungere som støttende veiledere som sørger for at ansatte har det de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine.”

Ledernes oppfatning er at omstruktureringen vil påvirke organisasjonens evne til å tilpasse seg på en positiv måte. En respondent vektla også at kortere veier internt ville gjøre det lettere for alle ansatte å få den informasjonen de trenger for å gjøre en god jobb.

“Mindre avstand mellom problemstilling og beslutningstaker gjør at de med lederansvar må forholde seg til problemene på en mer direkte måte. Flyten av informasjon og kompetanse er en fordel for absolutt alle.”

Til tross for at ledelsen jobber med å få beslutningsmyndighet og ansvar nedover i organisasjonen, ga en respondent på toppledernivå uttrykk for at underordnede i større grad enn tidligere oppsøker overordnede for støtte og trygghet i forbindelse med beslutningstaking. Respondenten relaterte dette til den økte usikkerheten i omgivelsene.

“Min rolle er å rettlede folk når ting sklir ut sånn at de holder seg innenfor den overordnede målsettingen. Noen ganger kan det være at den ansatte har tolket den overordnede

målsettingen feil, og da er det min oppgave å guide han eller henne tilbake på rett vei. Vi har vært i en utfordrende og kaotisk periode med mye usikkerhet, og dette har gjort at alt har blitt dratt oppover til meg. Nå jobber vi med å få beslutningsmyndighet og ansvar ned igjen, og oppfordrer underordnede til å ta beslutninger og håndtere situasjoner på en mer selvstendig måte. Det er viktig at alt ikke trenger å gå gjennom ledelsen. Da stopper ting opp.”

Det fjerde momentet handler om at ledelsen i større grad fokuserer på å tilrettelegge for ansattes læring og kunnskap gjennom det nye forbedringsprogrammet. Organisatorisk læring har fått større fokus etter at omgivelsene har blitt mer turbulente. Organisasjonen krever mer av de ansatte, og det har blitt enda viktigere at ansatte evner å tilegne seg og ta i bruk ny kunnskap. Forbedringsprogrammet tar sikte på å bidra til mer kunnskap og kompetanse i organisasjonen.

“Et av målene med programmet er å øke kunnskapsnivået og kompetansen til de ansatte. Vi ønsker å skape en tilpasningsdyktig kultur. Dette er nødvendig hvis vi skal overleve. Vi må finne ut hvor vi kan bli mer effektive, hvordan vi kan jobbe smartere og hvordan vi kan tilpasse oss på best mulig måte.”

For å tilrettelegge for læring har lederne fokus på å rekruttere unge og lovende ansatte. Det er også et økt fokus på å sørge for at andre ansatte har den riktige kompetansen.

“Vi vil ha de flinkeste ansatte, helst de unge og fremadstormende. Disse vil være førstevalget vårt fremover. Vi har egentlig ansettelsesstopp, men har likevel ansatt to nye som akkurat var ferdige med læreperioden. Vi trenger unge hoder som kan drive organisasjonen videre.”

Lederne uttrykker at innovasjon alltid er viktig, men at det er spesielt sentralt nå som organisasjonen står overfor store utfordringer knyttet til endringer i omgivelsene.

“Utfordringene vi har stått overfor har presset oss til å bli mer innovative. Vi må være villig til å ta risiko og komme med nye ting.”

Nye segmenter og nye kunder stiller større krav til selskapets innovasjonsevne. En respondent uttrykte at det er mer utfordrende å skape en god grobunn for innovasjon i dårlige enn i gode tider, og at det derfor er spesielt viktig å fokusere på å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon.

“Innovasjon er alfa og omega. Evnen til utvikling og innovasjon av prosesser og produkter er til enhver tid det viktigste vi driver med. (...) Driveren for å selge noe som helst er å ha et produkt som er i tiden. I strategiutvikling vil jeg si at vi har et veldig stort fokus på akkurat det nå.”

Kapittel 5.1 har beskrevet hvordan HST i større grad enn i forkant av krisen vektlegger å mobilisere de ansatte, noe som kan ha relevans for organisasjonens tilpasning. Fire momenter ble trukket frem som indikatorer i denne sammenheng. For det første inkluderer ledelsen i større grad underordnede i utarbeiding av strategiske planer. For det andre blir ansatte på alle nivåer i organisasjonen nå inkludert i utformingen av nye verdier og ny visjon. Begge disse momentene antyder at ledelsen i større grad verdsetter ansattes input. For det tredje har fokuset på å flytte beslutningsmyndighet og ansvar nedover i organisasjonen økt. For det fjerde har det blitt større fokus på å sørge for at ansatte har den riktige kompetansen, og tilrettelegge for at ansatte kan tilegne seg kunnskap. Dette underbygger ytterligere at ansatte og deres ferdigheter blir mer verdsatt.

5.2 Økt fokus på forebyggende ex ante styring

Det andre empiriske funnet som kan påvirke HSTs evne til å tilpasse seg krisen er at fokuset på styring som skal sikre at ansatte handler i tråd med organisasjonens mål, altså ex ante styring, har blitt større. Det er hovedsakelig to momenter som indikerer dette. Det første momentet er økt fokus på kommunikasjon av verdier og visjon. Det andre momentet er at tydeliggjøring av regler, retningslinjer, grenser og forventninger vektlegges i større grad.

Det første momentet er at HST har et økt fokus på å kommunisere verdier og visjon på alle nivåer i organisasjonen. Målet er at alle ansatte skal føle eierskap til de verdiene, den visjonen, og den misjonen som står på trykk. Verdier har tidligere hatt et beskjedent fokus sammenliknet med diagnostisk styring gjennom måling, evaluering og belønning. Respondentene forklarer at verdier og visjon tidligere ikke har blitt kommunisert nedover i organisasjonen på en aktiv måte. Nå skal verdier i større grad brukes som et hjelpemiddel for å motivere og inspirere ansatte i organisasjonen. Strategier, visjon og kjerneverdier skal forplantes ned på gulvet i organisasjonen. Dette gjøres ved å peke ut forbedringsagenter som skal holde kurs for sine kolleger. Forbedringsagentene vil fungere som kontaktledd i organisasjonen for å legge til rette for toveiskommunikasjon mellom ledere og ansatte. Lederne i selskapet mener at kommunikasjon av kjerneverdier og holdninger påvirker ansatte på en positiv måte. Det er en erkjennelse hos samtlige av lederne at organisasjonen tidligere ikke har klart å leve opp til de verdiene som har blitt vedtatt.

“Det har vært mangel på struktur og system. Kommunikasjon og etterleving av verdier har hatt en tendens til å bli bortprioritert.”

De siste årene har selskapets misjon gradvis endret seg i tråd med nedgangen i offshoremarkedet og økt satsing mot nye markeder. Dagens visjon er sterkt rettet mot offshore-service, og er ikke like passende for de nye satsingsområdene. Målet er å utarbeide en visjon som virker mer samlende, og planen er å legge større vekt på å kommunisere den

ut i organisasjonen. En av lederne mener dette vil styrke kulturen i selskapet, samt bidra til bedre flyt og en mer kontinuerlig forbedring av prosesser.

“Vi fokuserer mer på å kommunisere og forankre endringene nedover. Så omfattende endringer må forankres i hele organisasjonen.”

Det andre momentet er at det har blitt større fokus på å tydeliggjøre regler, retningslinjer, grenser og forventninger. Ledelsen jobber med å utvikle tydeligere regler og bedre prosedyrer som er klare og enkle å forstå. Samtlige respondenter vektlegger et behov for en balanse mellom ansvar og myndighet. Lederne fokuserer i dag på å utarbeide stillingsbeskrivelser med klare definisjoner av hva som er forventet av ansatte, og hva som regnes som en god prestasjon. Rollefordeling og ansvar har tidligere vært uklare, og dette har ført til forvirring. I dag er det økte forventninger til at ansattes frihet brukes til å skape verdi. I den forbindelse er det økt interaksjon med ansatte. Ansatte blir i større grad inkludert i prosessen med å utarbeide kortsiktige arbeidsmål. I samspill med det nye verdisetet og en ny visjon som skal skape en eierskapsfølelse i selskapet, håper lederne at dette skal få bukt med forvirring og problemer.

“Vi utarbeider og blir enige med ansatte om den enkeltes arbeidsmål på kort sikt, gjerne 6-9 måneder. Dette er tydelige overordnede mål og et mandat som følger med. Alle disse målene er knyttet opp mot vedkommendes stillingsbeskrivelse og selskapets strategier. Vi er tydelig på hva vi forventer, og har et oversiktlig system på dette slik at det er lett å monitorere og følge opp.”

Kapittel 5.2 har beskrevet hvordan lederne har et økt fokus på ex ante styring for å forebygge opportunistisk atferd, noe som er relevant for hvordan HST evner å tilpasse seg krisen ved hjelp av sine styringssystemer. To momenter ble fremhevet som indikatorer på dette; økt fokus på kommunikasjon av verdier og visjon, og økt fokus på å tydeliggjøre regler, retningslinjer, grenser og forventninger. Det har blitt økte forventninger til at ansattes frihet

brukes til å skape verdi. I forbindelse med dette inkluderes ansatte i utviklingen av sine egne kortsiktige arbeidsmål.

5.3 Viktigheten av ex post måling er overvurdert

Det tredje empiriske funnet som kan påvirke HSTs evne til å tilpasse seg krisen er at viktigheten av ex post måling overvurderes. Særlig fire momenter indikerer dette. Det første momentet er at budsjettet fortsatt er et dominerende styringssystem. Det andre momentet er at det har blitt et større fokus på avviksanalyse. Det tredje momentet er at måling av de riktige KPI-ene forventes å gjøre organisasjonen mer proaktiv, tilpasningsdyktig og bedre skikket til å håndtere fremtidige farer. Det fjerde momentet er at dårlig kommunikasjon og informasjonsflyt er et problem i organisasjonen.

Det første momentet knytter seg til at budsjettet betraktes som et nødvendig og selvfølgelig styringssystem. Budsjettstyring dominerer fortsatt, og budsjettet er utgangspunkt for planlegging, måling, evaluering og belønning. Ettersom budsjettene utarbeides av toppledelsen og legger grunnlaget for ressursallokering, setter budsjettet begrensninger for ansattes handlingsrom. Respondentene oppfatter ikke bruk av budsjett som et hinder for tilpasningsdyktighet og omstilling, og virker ikke å være klare over problemene relatert til utstrakt bruk av budsjetter.

“Vi har selvfølgelig budsjett. Det er et svært viktig styringsverktøy for oss.”

Det andre momentet relateres til at oppfølging av avvik har fått større oppmerksomhet. Avvik fra budsjett logges kontinuerlig inn i en digital portal. Det arbeides mye med å forbedre systemene for bearbeiding og oppfølging av avvik. Respondentene legger vekt på at det tidligere ikke har vært god nok oppfølging. I dag jobbes det i større grad med å finne årsaken til avvik og med å forhindre at samme feil skjer flere ganger.

“Det er klart at hvis en først måler avvik, er det viktig at det blir gjort noe med avvikene og at vi lærer av det. Dessverre har det vært en tendens til at vi gjør samme feil flere ganger fordi vi har vært for dårlige til å ta tak i de avvikene som har blitt logget.”

Det har også vært en økning i hyppigheten av økonomiske rapporter etter at usikkerheten i omgivelsene ble større, og noen av respondentene er klare på at styring etter historiske tall er uheldig. Det har gått fra å være kvartalsvis til å bli månedlig rapportering. Dette har blitt gjort for å unngå og styre etter utdaterte tall. En respondent forklarer at dette er en forbedring, men understreker at det fortsatt fører til styring etter historiske tall.

“Den økonomiske rapporten kommer den 15. i måneden. Det er en halv måned for sent. Da styrer du i forhold til noe som var.”

Det tredje er at lederne mener et økt fokus på å måle de riktige KPI-ene vil synliggjøre hvor det er potensiale og behov for endring, og sette organisasjonen i stand til å bli mer proaktiv. Lederne forklarer at de tidligere ikke har vært dyktige nok til å måle de relevante tingene. En rekke KPI-er har blitt målt, men det har ikke alltid vært klare årsaks-virkningsforhold. I dag fokuseres det på å forbedre KPI-ene.

“Vi holder på å lage et styringssystem der vi finner frem til de KPI-ene som virkelig er de riktige KPI-ene. Vi må sørge for å ikke måle det som er uvesentlig. Klarer vi å finne de riktige KPI-ene tror jeg dette kan gi konkurransefortrinn. Forståelsen av hva som påvirker hva, og hva vi kan påvirke har vært mangelfull. Konsekvensene av dette for oss var at vi tolket tallene overdrevent positivt uten å ha reelle årsak-virkningsforhold. Kostnadene begynte å snike seg inn og vi innså først i etterkant at kostnadene hadde eskalert dramatisk. Dette er noe vi burde klart å se tidligere.”

“Forbedring av KPI-ene vil gjøre oss i stand til å følge tettere med på utvikling av relevante variabler og gjøre grep før farene inntreffer.”

Det fjerde momentet er at dårlig kommunikasjon og informasjonsflyt er et problem i organisasjonen. Respondentene på lavere nivå ga uttrykk for at de ofte ikke får den informasjonen de trenger. Kommunikasjonen i selskapet beskrives som problematisk og fører til misforståelser. Ifølge samtlige respondenter kommuniseres det ikke hyppig nok. Dette er en bekymring for respondentene, som er bevisste på at dårlig kommunikasjon og informasjonsflyt kan ha negative konsekvenser. Til tross for et økt fokus på interaksjon med de ansatte gir samtlige respondenter uttrykk for at informasjonsdeling er en stor utfordring. Det gis uttrykk for at de usikre omgivelsene har skapt et behov for økt informasjon, men at organisasjonen ikke har evnet å tilrettelegge for dette. Kommunikasjon skjer i stor grad gjennom budsjetter og måling av prestasjoner og avvik, ikke på en hyppig og personlig måte.

“Vi er ikke gode nok til å informere godt nok eller hyppig nok. Her har vi fortsatt et godt stykke å gå. Vi må tilpasse informasjonsdelingen til dagens økte behov for informasjon.”

Det er særlig på lavere organisasjonsnivå at informasjonsflyten er utilstrekkelig. Respondentene erkjenner at dette kan ha negativt effekt på organisatorisk læring og innovasjon.

“Nedover i organisasjonen er det en følelse av at man ikke har nok tilgang på informasjon. De fleste på lavere nivå i organisasjonen har behov for mer informasjon. Mangel på informasjon på gulvet kan nok hindre læring og innovasjon i organisasjonen. Hvis det er dårlig informasjonsflyt nedover, vil det ikke oppmuntres til god informasjons- eller idéflyt oppover heller. Føler de på lavere organisasjonsnivå at de ikke får nok informasjon og at de ikke blir sett, vil de ikke pøse på med innspill oppover.”

Kapittel 5.3 har beskrevet hvordan ex post måling tildeles overdrevent mye oppmerksomhet, noe som kan ha implikasjoner for selskapets tilpasning. Fire momenter ble trukket frem i forbindelse med dette. For det første er budsjettet et dominerende styringssystem. For det andre er det økt fokus på analyse av avvik fra budsjett. Som et resultat styres det - selv om frekvensen på de økonomiske rapportene har økt - i stor utstrekning basert på historiske tall til tross for at omgivelsene er komplekse og har rask endringstakt. Til tross for bevisstheten om at styring med utgangspunkt i historiske tall ikke er ideelt, baserer selskapet styringen i stor grad på budsjett. For det tredje er lederne under den oppfatning at oppfølging av KPI-er vil føre til en proaktiv organisasjon, selv om dette er styring etter historiske tall. For det fjerde fører dagens styring til dårlig informasjonsflyt og kommunikasjon, særlig på lavere organisasjonsnivåer. Kort oppsummert vektlegges ex post måling overdrevent mye, og fører til styring etter historiske tall.

5.4 Ambivalente holdninger til å delegere makt og myndighet nedover

Det fjerde empiriske funnet som kan påvirke HSTs evne til å tilpasse seg krisen er at det er ambivalente holdninger i ledelsen hva gjelder å delegere makt og myndighet nedover. To momenter indikerer dette. Det første momentet er at enkelte av respondentene mente det var svært positivt at underordnede i større grad inkluderes i beslutningsprosesser, mens andre mente dette var unødvendig og ødeleggende for effektivitet. Det andre momentet handler om at enkelte respondenter mente det var behov for å overvåke de ansatte for å unngå unnasluntring, mens andre mente ansatte var selvgående, ønsket å gjøre en god jobb og dermed ikke trengte å settes grenser for eller overvåkes.

Det første momentet er at det er ambivalente holdninger hva gjelder inkludering av underordnede i beslutningsprosesser. Hyppigheten av møter med ansatte på alle nivåer i organisasjonen har økt, og det legges større vekt på møter ansikt til ansikt. Mange av lederne både på topp- og operasjonelt nivå har fokus på å ha en god dialog med sine underordnede.

“Jeg er opptatt av å snakke med folk og forstå hvordan ting fungerer. Det er også viktig å lytte til det de ikke er fornøyde med. Dette gjennomføres i fokusgrupper der ulike temaer tas opp, og ansatte oppfordres til å si sin mening og komme med innspill til forbedringer. I tillegg har vi anonyme undersøkelser.”

Mens de fleste respondentene var positivt innstilt til den økte interaksjonen med underordnede og den økte hyppigheten av møter, var andre mer kritiske til dette. Enkelte respondenter på toppledernivå uttrykte at møtene var ineffektive og bortkastet bruk av tid, og at det ikke var behov for økt dialog med lavere nivåer i organisasjonen. En respondent på operasjonelt ledernivå uttrykte at det hadde vært bedre om beslutningstaking foregikk på ledernivå.

“Når man har kommet så langt at man har en slik stilling som disponerer såpass mye ressurser... Du kommer ikke hit uten videre for å si det sånn. Er du her, er du kvalifisert til å ta beslutningene.”

Det andre momentet knytter seg til at det er delte meninger blant respondentene i forhold til ansattes handlingsrom. Mange av respondentene uttrykte et lavt behov for grensesetting og regler, og la vekt på viktigheten av at ansatte har autonomi.

“Det ligger mitt hjerte veldig nært dette med å gi ansvar og ha tillit til ansatte.”

Samtidig ytret enkelte respondenter på operasjonelt ledernivå et behov for mer grensesetting i organisasjonen, og at enkelte ansatte har hatt for mye frihet i sine roller. Det ble poengtert at lederne i utgangspunktet ønsker å slippe og overvåke og passe på for mye. Problemer med dårlig arbeidsmoral og unnasluntring har imidlertid ført til at det er behov for overvåking, strammere grenser og tydeligere retningslinjer på lavere organisasjonsnivå.

Til tross for at enkelte respondenter ytret et behov for innstramming av ansattes handlingsrom, mente de fleste respondentene både på topp- og operasjonelt ledernivå at fokus på ansattes frihet alltid har vært stort. Enkelte respondenter uttrykte at fokuset på ansattes frihet har økt i forbindelse med de endrede omgivelsene. Det oppfattede behovet for grensesetting virker å variere på tvers av både avdelinger og ledernivå.

“I dag er vi helt avhengige av at folk er i stand til å tenke utenfor boksen og skape nye muligheter for oss. For å få mulighet til dette er det behov for stor frihet og handlingsrom.”

Flere respondenter både på topp- og operasjonelt ledernivå vektlegger at det er viktig at ansatte med evner og kompetanse til å skape får handlingsrom til å bruke sin kreativitet og kunnskap, uten å bli styrt for mye. Ifølge en av de operasjonelle lederne vil dette føre til effektiv problemløsning, og anses som en viktig motivasjonsfaktor.

“Frihet i utøvelse er viktig for motivasjonen til de aller fleste ansatte. Så lenge de ytre rammene er tydelige, bør de ansatte få rom til å bruke sin kreativitet og anvende sin kunnskap på den måten de anser som mest hensiktsmessig. Min erfaring er at dette skaper en grobunn for effektiv problemløsning.”

Kapittel 5.4 har vist at lederne har ambivalente holdninger hva gjelder å delegerer makt og myndighet nedover i organisasjonen. Enkelte av respondentene var positivt innstilt til å inkludere underordnede i beslutningsprosesser, mens andre var mer skeptiske. Noen respondenter på både topp- og operasjonelt ledernivå virket skeptiske til å delegerer makt og myndighet nedover. Noen opplevde at ansatte var selvgående, mens andre så behov for strammere grenser. Spesielt ytret enkelte operasjonelle ledere dette behovet. Mye tyder på at lederne har ulike syn på ansattes arbeidsmoral. Enkelte synes å tro at ansatte sluntrer unna dersom de får sjansen, mens andre synes å mene at ansatte er selvstyrte, ansvarsfulle og har et ønske om å bidra.

5.5 Oppsummering av funn

HST har gått fra en form for styring som i stor grad baserer seg på måling av økonomiske resultater, til en noe mer omfattende form for styring som i større grad vektlegger styring gjennom verdier. Ledere på alle nivåer har økt fokus på forebyggende ex ante styring, men ex post styring brukes fortsatt i størst utstrekning. Organisasjonen sliter med dårlig informasjonsflyt, og det er ambivalente holdninger hva gjelder å delegere makt og myndighet nedover. Dette gjelder til dels mellom toppledere og operasjonelle ledere. Det er imidlertid også delte meninger blant ledere på samme nivå.

Tabell 3 på neste side illustrer sentrale funn og knytter funnene opp mot de fire ulike typene styringssystemer i Simons' (1995) Levers of Control-rammeverk.

Tabell 3. Oppsummering av funn

<p>Større vekt på å mobilisere ansatte</p>	<p>Interaktiv styring: Underordnede inkluderes i utforming av strategiske planer. Ansatte på alle nivåer i organisasjonen inkluderes i utvikling av nytt verdigrunnlag og ny visjon. Ledelsen fokuserer i større grad på å skaffe de riktige menneskelige ressursene, og legge til rette for at ansatte har riktig kunnskap og kompetanse.</p> <p>Grensesystemer: I tråd med en mer desentralisert organisasjonsstruktur delegeres makt og beslutningsmyndighet til lavere nivåer i organisasjonen.</p>
<p>Økt fokus på forebyggende ex ante styring</p>	<p>Verdisystemer: Økt fokus på å kommunisere organisasjonens visjon, verdier og strategier på alle nivåer i organisasjonen.</p> <p>Grensesystemer: Økt fokus på å tydeliggjøre organisasjonens regler, retningslinjer, grenser og forventninger.</p> <p>Interaktiv styring: Ansatte inkluderes i prosessen med å utarbeide kortsiktige arbeidsmål.</p>
<p>Viktigheten av ex post måling er overvurdert</p>	<p>Grensesystemer: Budsjettet begrenser ansattes handlingsrom ved å utarbeides av ledelsen, og være basis for ressursallokering.</p> <p>Diagnostisk styring: Budsjett brukes fortsatt for måling av avvik og måloppnåelse, og er nå også grunnlag for belønning. Fokuset på oppfølging av avvik har økt. Det har blitt større fokus på å følge opp avvik og hindre gjentakende feil. Det har vært en økning i hyppigheten av de økonomiske rapportene. Det har blitt et større fokus på å identifisere KPI-er som representerer årsak-virkningsforhold. Ledelsen mener dette skal gjøre organisasjonen proaktiv. Kommunikasjon og informasjonsdeling er upersonlig, og foregår i stor grad gjennom måling av prestasjoner og avvik.</p>
<p>Ambivalente holdninger til å delegerer makt og myndighet nedover</p>	<p>Interaktiv styring: Delte meninger hva gjelder hvorvidt underordnede bør inkluderes i prosesser.</p> <p>Grensesystemer: Delte meninger hva gjelder behovet for grensesetting og hvorvidt ansatte er selvstyrte.</p>

6. Diskusjon

Formålet med dette kapitlet er å besvare problemstillingen - *Hvordan kan en organisasjon bruke styringssystemer for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise?* Empirikapitlet og den teoretiske referanserammen presentert i kapittel 2 er utgangspunktet for diskusjonen. Kapittel 6.1 diskuterer funnene i lys av forskningsspørsmål 1 - *Hvilke elementer ved bruken av de ulike styringssystemene hemmer og fremmer organisatorisk læring og innovasjon?* Kapittel 6.1 struktureres med utgangspunkt i de fire styringssystemene i LoC-rammeverket. Kapittel 6.2 diskuterer funnene i lys av forskningsspørsmål 2 - *Hvordan påvirker elementer ved bruken av styringssystemene dynamisk spenning?*

Offshorekrisen representerer en vesentlig trussel mot HSTs virksomhet (Coombs, 2007). En krise kan ha store negative konsekvenser dersom den ikke håndteres på en god måte. Endringsprosessen HST nå er inne i har vært en respons til endringer i de eksterne omgivelsene (Damanpour, 1991). HST har de siste årene måttet bevege seg inn i nye segmenter hvor nye kunder stiller større krav til selskapets innovasjonsevne. Innovasjon regnes som et av de mest sentrale elementene i en virksomhets strategi. Organisatorisk læring er en avgjørende faktor som har positiv effekt på innovasjon (Salim & Sulaiman, 2011; Calantone et al., 2002). Lederne i HST uttrykker at innovasjon alltid er viktig, men at det i likhet med organisatorisk læring er spesielt sentralt når selskapet står overfor store utfordringer. Etersom HST nå er i en strategisk endringsfase med fokus på nye markeder, øker behovet for innovasjon (Henri, 2006). Det synes å være positivt at HST prioriterer læring og innovasjon i større grad enn tidligere, ettersom det trolig vil stilles nye krav i forbindelse med omstillingsprosessen. Innovasjon vil kunne bidra til gode prestasjoner eller høy effektivitet i organisasjonen (Henri, 2006).

Etersom HST ønsker å fokusere på innovasjon og læring i fremtiden er det rimelig å anta at det vil oppstå økt behov for å justere strategien. Da vil også strategiimplementering foregå hyppigere, og det blir viktigere å gjøre hensiktsmessige endringer i bruken av styringssystemer (Bisbe & Otley, 2004). Innovasjon betraktes av mange forskere og ledere

som avgjørende for en organisasjons konkurransedyktighet (Henri, 2006). Dette gjelder spesielt i bransjer som preges av høy dynamikk og kompleksitet, slik som bransjen HST operer i (Rowley, 2011).

6.1 Hvilke elementer ved bruken av de ulike styringssystemene hemmer og fremmer organisatorisk læring og innovasjon?

De fire styringssystemene i LoC-rammeverket skal balansere virksomhetsstyringen, og muliggjøre en forening av innovasjon og effektivitet (Simons, 1995b). Rammeverket har fokus på hvordan styringssystemer kan brukes som verktøy for å implementere den planlagte strategien, og samtidig gi rom for utvikling av nye strategier for fremtiden. For at en organisasjon skal kunne være effektiv må ledelsen evne å tilrettelegge for læring, og samtidig utøve en tilstrekkelig grad av kontroll (Simons, 2000).

6.1.1 Verdisystemer

Ledelsen i HST ønsker nå å forankre de strategiske endringene på alle nivåer i organisasjonen. Ny informasjon og nye idéer må kommuniseres nedover for at en organisasjon skal kunne tilpasse seg endringer (Simons, 1994). HST har et økt fokus på å kommunisere verdier og visjon på alle nivåer. Målet er at alle ansatte skal føle eierskap til de verdiene, den visjonen, og den misjonen som står på trykk. Ettersom verdisystemer brukes for å kommunisere kjerneverdier og holdninger som ansatte skal ta til seg, tyder dette på at lederne i HST har økt fokus på bruk av verdisystemer (Simons, 1995b).

Respondentene forklarer at verdier og visjon tidligere ikke ble kommunisert nedover i organisasjonen på en aktiv måte, og derfor ikke ble godt nok forankret. Verdier og visjon har ikke vært noe ansatte har hatt et bevisst eller personlig forhold til. Ifølge Simons (1995b) er

det svært viktig at ansatte på alle nivåer i en organisasjon forstår virksomhetens misjon, visjon og formål. Overordnede mål kan kun realiseres dersom de ansatte er overbevist om at organisasjonens misjon, visjon og formål bygger på kjerneverdiene i virksomheten (Simons, 1995b). I forbindelse med HST sin strategiske snuoperasjon og reformulering av strategi, misjon og visjon, har selskapet satt i gang et forbedringsprogram. Programmet vil ha særlig fokus på å kommunisere visjon, misjon og verdier nedover i organisasjonen. Dette samsvarer med Beyond Budgeting-filosofiens styringsprinsipp om å engasjere og inspirere ansatte ved hjelp av meningsfulle formål og visjoner, ikke gjennom kortsiktige finansielle mål.

HST ønsker å fjerne kunstige verdier som ansatte ikke kan identifisere seg med til fordel for mer reelle verdier. Verdier har tidligere hatt et beskjedent fokus sammenlignet med diagnostisk styring i form av måling, evaluering og belønning. Dette kan indikere at HST nå ønsker å styre gjennom verdier fremfor regler og reguleringer, noe som stemmer overens med Beyond Budgeting-filosofien (Bogsnes, 2016). Nå skal verdier i større grad brukes som et hjelpemiddel for å motivere og inspirere ansatte. Strategier, visjon og kjerneverdier skal forplantes ned på gulvet i HST. Ifølge Widener (2007) har verdisystemet positiv virkning på samtlige av de andre systemene i LoC-rammeverket. Widener (2007) fant også at verdisystemet vil fremme organisatorisk læring, noe som anses som svært viktig i en krisesituasjon. Ifølge Garcia, Ruiz & Llorens (2007) legger organisatorisk læring grunnlaget for innovasjon. Dermed kan HSTs økte fokus på bruk av verdisystemer bidra til å fremme organisatorisk læring og innovasjon i krisen.

6.1.2 Grensesystemer

Empirien viser at lederne i etterkant av krisen ønsker å flytte beslutningsmyndighet og ansvar nedover i organisasjonen. HST er ikke lenger er toppstyrt, men styres av "*en desentralisert modell der flest mulig er med på å gi innspill*". Organisasjonsstruktur legger føringer for fordeling av beslutningsmyndighet, ansvar og makt, og er med på å legge rammene for de ansattes handlingsrom (Senior & Fleming, 2006). Ifølge D'Aveni (1989) vil beslutningsmyndighet sentraliseres i organisasjoner som er i krise. Toppledere ønsker å sentralisere beslutningsprosesser for å bevare troverdighet hos sentrale interne og eksterne

interessenter. I tillegg vil sentralisering gi større muligheter for kontroll og overvåking enn det desentralisering gjør (Dutton, 1986). HSTs overgang til en desentralisert struktur støtter ikke påstandene om at bedrifter i krise blir mer sentraliserte. En respondent på toppledernivå ga imidlertid uttrykk for at underordnede i større grad enn tidligere oppsøker overordnede for støtte og trygghet i forbindelse med beslutningstaking. HST kan ha unngått sentralisering ved å fokusere på å skape trygge rammer og gi beslutningsmyndighet til ansatte.

En krise fører til økt behov for tilpasningsdyktighet og dynamikk i styringen. Ifølge Kaarbøe, Nørreklit & Gooderham (2013) er det viktigere å ha dynamiske og desentraliserte styringssystemer når omgivelsene er turbulente. Desentraliseringen i HST betraktes følgelig som et effektivt tiltak. Tiltaket samsvarer med Beyond Budgeting-filosofiens styringsprinsipp om at organisasjoner bør unngå hierarki og byråkrati, og i stedet organisere i team og fokusere på å skape tilhørighet (Bogsnes, 2016). D'Aveni (1989) finner at virksomheter som går konkurs legger større vekt på sentralisering av myndighet og overvåking av ansatte enn de selskapene som overlever. Det kan tyde på at vektlegging av desentralisert beslutningsmyndighet i HST har positiv effekt på organisasjonens prestasjoner.

Etter at krisen inntraff har det blitt større fokus på å tydeliggjøre grenser som gis uttrykk for gjennom regler og retningslinjer for akseptabel atferd, etiske standarder og normer (Simons, 1995b). HST har behov for å etablere grenser som hindrer risikabel og uønsket organisatorisk atferd (Simons, 1995a). Grensesystemer skal sette organisasjonen i stand til å håndtere strategisk risiko, noe som kan beskrives som en eller flere uventede hendelser som reduserer ledelsens mulighet til å implementere den planlagte strategien (Simons, 2000). Lederne i HST ønsker i utgangspunktet å slippe og overvåke ansatte. Problemer med dårlig arbeidsmoral og unnasluntring har imidlertid bidratt til økt overvåking, strammere grenser og tydeligere retningslinjer på lavere organisasjonsnivå. Lederne er opptatt av å overvåke resultater, ikke prosesser. Simons (2000) hevder at høy grad av innovasjon oppnås ved at ledere fokuserer på å overvåke resultater i stedet for å fokusere på prosesser med standardiserte prosedyrer og rutiner. Dette indikerer at de tydeligere retningslinjene i HST vil kunne fremme innovasjon.

Det fremkommer av empirien at ledelsen i HST vektlegger et behov for en balanse mellom bemyndigelse og ansvarliggjøring. Organisasjonsstruktur kan sette begrensninger for ansattes atferd ved å klargjøre rollefordeling og arbeidsoppgaver (Adler & Borys, 1996). Lederne fokuserer i dag på å utarbeide stillingsbeskrivelser med klare definisjoner av hva som er forventet av ansatte, og hva som regnes som en god prestasjon. I dag er det økte forventninger til at ansattes frihet brukes til å skape verdi. Enkelte ledere ytret et behov for mer grensesetting i organisasjonen, og at noen ansatte har hatt for mye frihet i sine roller. Samtidig poengterte de fleste lederne at det var et lavt behov for grensesetting og regler, noe som tyder på at lederne ser viktigheten av at ansatte har autonomi. En av lederne påpekte følgende: *“Det ligger mitt hjerte veldig nært dette med å gi ansvar, og ha tillit til ansatte.”* Dette samsvarer med Beyond Budgeting-filosofiens ledelsesprinsipp om at lederne må ha tillit til ansatte, og sørge for at de har tilstrekkelig autonomi (Bogsnes, 2016).

Det tyder på at flere av lederne i HST er opptatt av å gi autonomi til ansatte gjennom frihet i valg og utøvelse av arbeidsoppgaver (Drafke og Kossen, 2002). Ansatte får større handlingsrom med et tilhørende større ansvar. Dette vil bedre organisasjonens tilpasningsevne og tilrettelegge for innovasjon (Hope & Fraser, 2003). Funnene til Martínez-León & Martínez-García (2011) indikerer at en desentralisert organisasjon hvor ansatte har høy grad av autonomi tilrettelegger for organisatorisk læring i større grad enn det en sentralisert organisasjonsstruktur gjør. Dermed kan desentraliseringen bidra til å fremme organisatorisk læring. Større handlingsrom har ført til økt interaksjon med ansatte i HST. Ifølge Adler & Borys (1996) legger organisasjonsstruktur føringer for kommunikasjon, noe som kan ha bidratt til at ansatte i større grad blir inkludert i prosessen med å utarbeide arbeidsmål. Dermed kan desentraliseringen i HST også ha bidratt til å fremme bedre informasjonsflyt.

6.1.3 Diagnostiske styringssystemer

Empirien viser at budsjett er et dominerende styringssystem i HST. Ifølge Wallander (1999) retter budsjetter fokus mot kostnadsreduksjon, og ikke mot verdiskaping. Dette kan hemme innovasjon (Wallander, 1999). Ledelsen i HST ser ingen problemer med å bruke budsjett, og

har ingen planer om å avskaffe budsjettet. Kostnadsreduksjon prioriteres i vesentlig grad. Likevel har ledelsen et stort fokus på å gjøre endringer som skal gjøre organisasjonen mer tilpasningsdyktig. Ifølge Chenhall (2003) kan bruken av tradisjonelle styringsverktøy, slik som budsjett, hindre fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. HSTs bruk av budsjetter samsvarer dermed ikke med ledelsens ønske om å skape en mer tilpasningsdyktig organisasjon. Flere forskere mener budsjetter ikke bør brukes når omgivelsene er usikre (f.eks. Bogsnes, 2009; Wallander, 1999), noe som er tilfellet i en krise (Billings, Milburn & Schaalman, 1980).

HST har gjennomført omfattende endringer i organisasjonen for å skape en desentralisert organisasjonsstruktur med beslutningsmyndighet på lavest mulig nivå. Tidligere forskning viser at dette ikke er forenlig med bruk av budsjetter. Ifølge Ryan (2007) fordeler budsjetter ansvar og tilrettelegger for top-down styring. Wallander (1999) hevder bruk av budsjetter er uforenlig med horisontale organisasjonsstrukturer og bemyndigede ansatte, og at de fremtvinger sentralisert beslutningstaking. I HST allokteres ressurser gjennom budsjetter som toppledelsen utarbeider. Den utstrakte bruken av budsjetter kan dermed fungere som en hindring for HSTs ønske om å delegerer beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen. Budsjettene kan sette restriksjoner for friheten til ansatte. Bruk av budsjetter kan skape insentiver til å bruke opp tildelte ressurser for å sikre tildelingen av ressurser for neste periode (Bergstrand, 2009). Budsjettbruken i HST kan dermed føre til overdreven og unødvendig bruk av ressurser.

HST innførte i 2015 en bonusordning som delvis baserer seg på budsjett. Dermed er belønning av ledere knyttet opp mot oppnåelse av budsjetterte resultatmål. Ifølge Hope & Fraser (2003) kan slike belønninger føre til bevisst eller ubevisst opportunistisk atferd for å oppnå bonus. Dermed kan den nyinnførte bonusordningen ha uheldige konsekvenser. Empirien viser videre at HST vektlegger avviksanalyse og finansiell måling i større grad enn før krisen, selv om det også har blitt større fokus på kommunikasjon av verdier. Det økte fokuset på finansielt orientert informasjon samsvarer med funnene til Chenhall (2003), som indikerer at organisasjoner i en krise har en tendens til å øke fokuset på tradisjonelle styringsverktøy. Den økte bruken av finansiell måling samsvarer derimot ikke med de strategiske endringene i HST. Ifølge Bourmistrov & Kaarbøe (2015) vil finansiell

informasjon være mindre relevant for organisasjoner som ønsker å fornye seg og endre strategien.

Til tross for at det har blitt et større fokus på finansiell måling, viser empirien at HST også er i ferd med å utvikle et styringssystem som tar i bruk både finansielle og ikke-finansielle målevariabler. Dermed samsvarer våre funn kun delvis med Kraus & Lind (2010), som finner at press fra kapitalmarkedene fører til at ikke-finansiell måling bortprioriteres i en krise. Det har blitt et større fokus på å finne KPI-er med årsak-virkningssammenheng. Det nye styringssystemet skal etter planen inneholde økonomiske KPI-er og målsettinger, men også KPI-er og målsettinger for utvikling og prosesser. HST ønsker å bruke dette nye systemet for å få tilgang på mer relevant informasjon.

Det nye styringssystemet ledelsen i HST er i ferd med å utarbeide minner på mange måter om balansert målstyring, som organiserer strategiske mål i fire overordnede fokusområder; finans, kunder, interne prosesser, og læring og utvikling (Kaplan & Norton, 2001). Balansert målstyring skal gi beslutningstakere tilgang til mer relevant informasjon (Kaplan & Norton, 1996). Singh (2010) hevder at balansert målstyring kan bidra til tilpasningsdyktighet i turbulente omgivelser. Fokuset i balansert målstyring er ifølge Bourmistrov & Kaarbøe (2015) strategisk fornyelse gjennom organisk beslutningstaking og kommunikasjon. På grunnlag av dette kan utviklingen av det nye styringssystemet i HST være positivt for organisasjonens informasjonsflyt og kommunikasjon, og dermed bidra til å fremme organisatorisk læring og innovasjon (Baker & Sinkula, 1999).

HST har ingen planer om å avskaffe budsjettet selv om de skal innføre et styringssystem som likner på balansert målstyring. Simultan bruk av budsjetter og balansert målstyring i turbulente omgivelser kan føre til informasjonskonflikt mellom toppledere og operasjonelle ledere (Bourmistrov & Kaarbøe, 2015). Funnene til Bourmistrov & Kaarbøe (2015) indikerer at bruk av begge disse samtidig kan føre til forvirring og anspenthet. Dette begrunnes med at budsjett og kostnadskutt undergraver bruk av balansert målstyring og fokus på å realisere strategien. Det nye styringssystemet i HST kan altså bli undergravet av

den eksisterende og dominerende bruken av budsjett. Derfor kan det lønne seg for ledelsen å revurdere dagens budsjettbruk.

Tidligere forskning indikerer at organisasjoner over tid vil stå overfor et behov for å legge vekt på mer fleksible styringsverktøy (Chenhall, 2003). Dette er et videre argument for at HST bør revurdere bruken av budsjetter. Bogsnes (2009) mener organisasjoner i usikre omgivelser bør avskaffe budsjettet, og ta i bruk mer dynamiske styringsverktøy. Dette forklares med at det vil gjøre organisasjonen bedre egnet til å tilpasse seg kontinuerlige endringer i hvilken informasjon som behøves. Empirien viser at kommunikasjon og informasjonsflyt er en vesentlig utfordring for HST. Ansatte opplever at de ikke får tilgang til tilstrekkelig informasjon og at kommunikasjonen mellom organisasjonsnivåene ikke er god. For å tilrettelegge for bedre tilpasningsdyktighet, og håndtere problemene knyttet til dårlig informasjonsflyt, kan HST avskaffe budsjettet til fordel for mer dynamiske styringsprosesser.

I tråd med Beyond Budgeting-filosofien kan styringsprosesser organiseres kontinuerlig, og ikke være låst til kalenderåret (Bogsnes, 2016). I stedet for dagens mål, som har utgangspunkt i historisk måloppnåelse, kan det settes relative, ambisiøse og veiledende mål. Planer og prognoser kan utarbeides kontinuerlig, og være en inkluderende prosess, ikke en toppstyrt prosess slik som det er i dag. I stedet for å allokere ressurser gjennom budsjetter utformet av toppledelsen, kan ressurser allokere ved behov. Ansattes prestasjoner kan evalueres helhetlig, ikke kun basert på oppnåelse av budsjettmål. HST kan bytte ut den budsjettbaserte bonusordningen med en relativ belønning der markedet blir tatt i betraktning. I tillegg kan informasjon deles med de ansatte i større grad. En mer transparent form for informasjonsdeling vil ifølge Bogsnes (2016) tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon. Denne dynamiske formen for styring flytter fokus bort fra investorer, og til beslutningstakernes behov for informasjon (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Funnene til Bourmistrov & Kaarbøe (2013) indikerer at separering av målsetting, prognoser og ressursallokering fører til ny styringsinformasjon som muliggjør fremoverrettede og strategisk orienterte beslutninger. Dermed kan dynamisk styring være en potensiell løsning på problemene i forhold til informasjon og kommunikasjon i HST.

Til tross for at lederne er klar over at det ikke er gunstig å styre etter historiske tall, og har økt hyppigheten av økonomisk rapporter på grunn av dette, er diagnostisk ex post styring fortsatt dominerende i HST. Empirien viser at lederne har ambivalente holdninger til å delegerer makt og myndighet nedover i organisasjonen. Ifølge Bourmistrov & Kaarbøe (2013) fører tradisjonell budsjettering til at beslutningstakere forblir i en komfortsone med liten fleksibilitet og begrenset med utfordringer. Endringer i styringssystemer knytter seg ikke utelukkende til tekniske endringer, men også til endringer i tankesett og atferd (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Det empiriske funnet om at lederne har ambivalente holdninger til å delegerer makt og myndighet nedover i organisasjonen, indikerer at lederne har ulike tankesett. Dette kan være noe av forklaringen til at budsjettet fortsatt dominerer i HST. Mye tyder på at noen av lederne befinner seg i en komfortsone, der fokuset i stor grad er på oppnåelse av kortsiktige mål, og hvor utforskning av nye forretningsmuligheter bortprioriteres. Bourmistrov & Kaarbøe (2013) mener at budsjetter bør byttes ut med ambisiøse målsetninger, realistiske prognoser og dynamisk ressursallokering for å flytte beslutningstakere til en strekksone der atferd og tankesett endres. I strekksonen vil de i større grad være i stand til å bruke ny informasjon til å lære, forhandle og øke interaksjonen både internt og med de eksterne omgivelsene. Det at enkelte ledere befinner seg i en komfortsone er en potensiell forklaring på hvorfor HST fortsatt bruker budsjett i den utstrekning de gjør. Diskusjonen ovenfor er et ytterligere argument for at budsjettet bør avskaffes til fordel for et styringssystem basert på Beyond Budgeting-filosofien. På denne måten kan det tilrettelegges for at de lederne som befinner seg i en komfortsone beveger seg til en strekksone.

6.1.4 Interaktive styringssystemer

Tidligere har underordnede i liten grad deltatt i utforming av strategiske planer. Empirien har vist at ansatte på alle nivåer i organisasjonen nå inkluderes i denne prosessen gjennom hyppigere møter. Dette muliggjør feedback, forslag og idéer, og indikerer at ledelsen i større grad enn tidligere vektlegger interaktiv styring (Simons, 1995b). Interaktiv styring bidrar til fremveksten av nye strategier ved at ansatte får mulighet til å respondere på muligheter og

risikoer. De nye forbedringsagentene vil fungere som kontaktledd for å legge til rette for toveiskommunikasjon mellom ledere og ansatte. Det kan virke som at HST sørger for fokus på kundens behov på alle nivåer i organisasjonen, ettersom interaktiv styring vektlegges i større grad enn tidligere. Dette samsvarer med Beyond Budgeting-filosofiens styringsprinsipp om at kundens behov bør stå i fokus (Bogsnes, 2016).

Empirien viser at ansatte skal inkluderes i prosessen med å utforme et nytt verdisett og en ny visjon. Dette kan bidra til å inspirere og motivere ansatte til å utforske og skape nye muligheter (Simons, 1995b). Ettersom HST står ovenfor utfordringer i forbindelse med offshorekrisen, og med tanke på at de opererer i en syklisk bransje, vil selskapet være avhengig av motiverte og bemyndige ansatte som kan skape nye idéer og løsninger i tråd med selskapets overordnede mål. Dette vil drive virksomheten fremover, og er viktig for å etablere en konkurransedyktig posisjon i et uforutsigbart marked (Simons, 1995b).

Ifølge Bisbe & Otley (2004) passer interaktiv styring spesielt godt i innovative settinger og i omgivelser med høy endringstakt, ettersom denne typen styring har stort fokus på å oppdage muligheter og trusler. HST er i en situasjon der de må evne å omstille seg raskt, og hvor innovasjon er nødvendig for konkurransedyktighet (Henri, 2006). Funnene til Bisbe & Otley (2004) antyder at økt interaktiv styring bidrar til at innovasjon har større positiv effekt på prestasjoner, og at dette i spesielt stor grad gjelder for høyinnovative organisasjoner. Interaktiv styring vil kunne være med på å forme atferdsmønstre i HST som vil fremme organisatorisk læring og innovasjon (Bisbe & Otley, 2004). Samtidig påpeker Widener (2007) at interaktiv styring krever mye oppmerksomhet fra ledelsen, og representerer en kostnad for lederne. Lederne må derfor vurdere om gevinstene læring og innovasjon veier opp for kostnadene forbundet med bruk av tid og energi.

Lederne ønsker å ha en god dialog med sine underordnede hvor det gis rom for å utfordre dagens handlingsplaner (Bisbe et al., 2005). Gjennom interaktiv styring har HST hatt jevnlig interaksjon ansikt til ansikt med ansatte i etterkant av at krisen inntraff, noe som tilrettelegger for debatt (Bisbe et al., 2005). En av lederne forteller at de er opptatt av å

snakke med ansatte og forstå hvordan ting fungerer. Dette kjennetegner interaktiv bruk av styringssystemer ettersom lederne skaper dialog og det er økt fokus på å bedre informasjonsstyring (Simons, 1995b). Lederne vier på en hyppig og personlig måte oppmerksomhet til ansattes aktiviteter. HST har blant annet fokusgrupper, der ansatte oppfordres til å si sin mening og komme med innspill til forbedringer. I tillegg har HST egne team som fokuserer på læring og utvikling. På den måten kan HST hente inn informasjon om strategiske usikkerheter, altså potensielle trusler og muligheter når det oppstår endringer i omgivelsene, på alle nivåer i organisasjonen (Daft et al., 1988).

Bruk av interaktiv styring vil hjelpe HST til å stake ut kursen for mulighetssøkende atferd og atferd konsistent med strategien (Bisbe & Otley, 2004). Dette legger grunnlaget for å velge de aktivitetene som optimaliserer prestasjoner. Interaktiv styring kan derfor påvirke virksomhetens strategi ettersom ansatte får mulighet til å bidra med kunnskap som kan endre den planlagte strategien (Daft et al. 1988, Simons 1995a). Simons (1995b) mener at interaktive styringssystemer kan betraktes som kraftfulle verktøy for å stimulere og strukturere fremvoksende strategier. Ettersom strategiske usikkerheter er uventede og oppstår over tid, vil interaktiv styring holde HST oppdatert og gjøre organisasjonen mer rustet til å utnytte og håndtere fremtidige trusler og muligheter på en god måte (Simons, 1995b).

Enkelte ledere på både topp- og operasjonelt ledernivå uttrykte at det ikke var behov for økt dialog med ansatte på lavere nivåer, og at det hadde vært bedre om beslutningstaking foregikk på ledernivå. Dette samsvarer ikke med Bisbe et al. (2005) sin definisjon av at interaktive styringssystemer bør brukes på en intensiv måte av både toppledere og operasjonelle ledere. Dette er også motstridende i forhold definisjonen til Bisbe et al. (2005) som sier at topplederens aktive deltakelse skal oppmuntre og utfordre underordnede til å søke etter, vurdere og dele ny informasjon. I interaktiv styring skal ledere ifølge (Simons, 1995a) dedikere en vesentlig andel av tiden sin til utfordringer knyttet til innsatsfaktorer, prosesser og resultater. Dette kan gjøres gjennom overvåking og analyser av endringer internt og i omgivelsene, samt gjennom innsamling og kommunikasjon av informasjon. Det er derfor viktig at toppledelsen involverer seg på en muliggjørende måte (Bisbe et al., 2005), spesielt

med tanke på at funnene til Henri (2006) indikerer at interaktiv bruk av styringssystemer fremmer innovasjon og organisatorisk læring.

Som en respons på den pågående krisen prioriterer HST utvikling av ny innsikt og kunnskap gjennom interaktiv bruk av styringssystemer. Studier viser at dette vil ha positiv effekt på prestasjoner (Widener, 2007). HST krever mer av de ansatte ettersom det har blitt enda viktigere at ansatte evner å tilegne seg og ta i bruk ny kunnskap. En del av det nyinnførte forbedringsprogrammet tar sikte på å få mer kunnskap og kompetanse inn i organisasjonen for å legge til rette for læring og innovasjon. Dette vil kunne generere ideer om nye produkter og prosesser (Damanpour, 1991). Organisatorisk læring og ny kunnskap kan bidra til bedre informasjonsdeling, og dermed kan HSTs økte fokus på interaksjon og oppfølging av ansatte bidra til konkurransefortrinn (Baker & Sinkula, 1999). Interaktive styringssystemer tilrettelegger for organisatorisk læring, kreativitet, og innovasjon (Simons, 1995a). Dermed kan økt vektlegging av interaktiv styring fremme organisatorisk læring og innovasjon i krisen.

6.1.5 Oppsummering av bruken av styringssystemene i LoC-rammeverket

Diagnostisk styring, spesielt gjennom bruk av budsjetter, vektlegges fortsatt sterkt i HST. Denne typen styring skal sikre kortsiktig måloppnåelse og implementering av planlagte strategier (Simons, 1995b). Etter at krisen inntraff har det imidlertid også blitt større fokus på interaktiv styring, og spesielt styring gjennom kommunikasjon av verdier. Det har også blitt større fokus på å klargjøre rammer og grenser, samtidig som at beslutningsmyndighet flyttes nedover i organisasjonen i en mer desentralisert struktur.

HSTs økte bruk av interaktiv styring i samspill med en desentralisert organisasjonsstruktur og kommunikasjon av verdier, kan balansere behovet for bemyndigelse med behovet for ansvarliggjøring. Desentralisering fremmer ansattes frihet, men denne friheten begrenses av ressursallokering gjennom budsjett. Desentraliseringen og den økte bruken av interaktiv

styring fremmer bottom-up kreativitet, mens budsjettene som utformes av toppledelsen forsterker top-down styring. Økt interaktiv styring og beslutningsmyndighet flyttet nedover i organisasjonen legger til rette for eksperimentering. Den dominerende bruken av diagnostisk styring antyder imidlertid at eksperimentering bortprioriteres til fordel for effektivitet (Simons, 1995b). Ifølge Simons (1990) fremmer diagnostiske styringssystemer styring og effektivitet, mens interaktive styringssystemer fremmer organisatorisk læring og innovasjon. Den betraktelige vektleggingen av diagnostisk styring kan dermed hemme HSTs evne til å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise. Funnene til Henri (2006) indikerer at diagnostisk bruk av styringssystemer har negativ effekt på organisatorisk læring og innovasjon. Likevel kan diagnostisk bruk av styringssystemer bidra til å fremme prestasjoner ved å overvåke måloppnåelse og effektivitet, bidra til å sette grenser for risikotaking, og legge rammer for innovasjon (Henri, 2006).

6.2 Hvordan påvirker elementer ved bruken av styringssystemene dynamisk spenning?

Ifølge Tessier & Otley (2012) representerer diagnostiske styringssystemer og grensesystemer begrensende krefter i dynamisk spenning; de virker tvingende, straffer, bestemmer og kontrollerer. Verdisystemer og interaktive systemer representerer muliggjørende krefter som motiverer, belønner, veileder, og tilrettelegger for læring. Bruken av diagnostiske styringssystemer dominerer i HST. Ifølge Mundy (2010) er det viktig å balansere bruken av de ulike styringssystemene i LoC-rammeverket. De fire ulike styringssystemene brukes av ledere som positive eller negative krefter for å skape dynamiske spenninger mellom innovasjon og måloppnåelse (Simons, 1995b). Dynamiske spenninger skal håndtere de iboende organisatoriske konfliktene beskrevet i oppsummeringen i kapittel 6.1.5 (Mundy, 2010).

Dynamiske spenninger kan generere verdifull informasjon som kan bidra til økt fleksibilitet, innovasjon og forbedring i organisasjonen (Henri, 2006). I tillegg kan dynamiske spenninger stimulere til kontinuerlig dialog rundt strategiske utfordringer, og føre til en felles forståelse av hva som er sentrale strategiske usikkerheter. Det er derfor viktig for HST å balansere sin

bruk av styringssystemer, og skape dynamisk spenning i den situasjonen de nå befinner seg i. Ifølge Henri (2006) har dynamisk spenning en direkte positiv og signifikant påvirkning på prestasjoner, spesielt i usikre omgivelser. Dette er en ytterligere årsak til at det er viktig for HST å balansere sin bruk av styringssystemer.

Mundy (2010) hevder at en organisasjons evne til å balansere bruk av ulike styringssystemer påvirkes av faktorene intern konsistens, logisk progresjon, historisk tendens, dominans og undertrykkelse. Våre analyser antyder at det er mangel på intern konsistens mellom de ulike styringssystemene i HST. Intern konsistens sikrer at ansatte mottar klare og entydige signaler om hva som er viktig og hva som bør prioriteres. Det fremgår av empirien at HST ønsker å flytte beslutningsmyndighet ned til laveste mulige organisasjonsnivå. Dette forsøker ledelsen å få til gjennom en desentralisert organisasjonsstruktur og mer interaktiv styring. Likevel brukes budsjetter som er utarbeidet av toppledelsen, noe som ikke er konsistent med desentralisert beslutningsmyndighet. Styringssystemene er komplementære (Simons, 1995b), og inkonsistent bruk av et styringssystem vil påvirke de øvrige systemene (Mundy 2010).

Våre analyser indikerer at HST har god logisk progresjon i sin bruk av styringssystemer. Logisk progresjon handler om rekkefølgen styringssystemene brukes i (Mundy, 2010). Funnene til Roberts (1990) indikerer at det er større sannsynlighet for at en organisasjon oppnår sine overordnede mål dersom interaktiv styring prioriteres høyere enn diagnostisk styring og grensesystemer. Når strategiske planer debatteres gjennom interaktiv styring, vil det videre være hensiktsmessig å ta i bruk verdisystemer for å kommunisere ny visjon og misjon nedover i organisasjonen (Marginson 1999). Dette stemmer overens med endringene i HST. Nå fokuseres det først på å få innspill fra de ansatte hva gjelder endringen av den strategiske forankringen. Deretter vedtas visjonen og verdiene i samspill med ansatte. Med utgangspunkt i verdier og visjon legges rammene for ansattes handlingsrom gjennom grensesystemer, før diagnostisk styring brukes for oppfølging og overvåking av måloppnåelse. Dette er en endring fra før krisen da særlig verdisystemer og interaktiv styring fikk betydelig mindre oppmerksomhet. Ifølge Abernethy & Brownell (1999) er logisk progresjon spesielt viktig for organisasjoner som opererer i en bransje med store endringer i

omgivelsene, og som gjennomgår strategiske endringsprosesser. Derfor kan det oppfattes som positivt at HST nå har endret prioriteringen av styringssystemene sine.

Undertrykkelse av styringssystemer er et sentralt tema når bruken av styringssystemer skal balanseres, og oppstår når ledere av ulike årsaker ikke evner å bruke et av de fire styringssystemene i LoC-rammeverket (Mundy, 2010). Mundy (2010) fant at det interaktive styringssystemet ikke kunne påvirke de øvrige systemene fordi det var undertrykket. Vår studie indikerer at diagnostisk styring dominerer i HST, og at det interaktive styringssystemet virker å være undertrykket. Det er spesielt den utfordrende kommunikasjonen og informasjonsflyten i selskapet som indikerer dette. Undertrykkelse av styringssystemer kan ifølge Mundy (2010) påvirke vekselsforholdet mellom de ulike systemene, og redusere ledernes evne til å håndtere iboende organisatoriske konflikter. Ifølge Simons (1995b) må de iboende konfliktene forsones og balanseres for å oppnå effektiv styring av strategien. Ettersom diagnostisk styring dominerer i stor grad kan dette undertrykke og hemme gevinstene fra bruken av de andre styringssystemene i HST. Jamfør Ittner & Larcker (1998) kan stor vektlegging av diagnostisk styring hemme innovasjon og påvirke langsiktige resultater. Fokuset på å kutte kostnader og til enhver tid holde seg innenfor budsjettammer, kan hindre utforskning og søk etter nye muligheter gjennom interaktiv styring (Widener, 2007).

Det store fokuset på måling og på å holde seg til den planlagte strategien kan gjøre at HST går glipp av muligheter for fremtiden. Diagnostisk styring fører kun til single-loop læring, i motsetning til interaktiv styring som fører til double-loop læring (Simons, 1995b). Dermed kan dagens dominerende bruk av diagnostisk styring hemme organisatorisk læring. Undertrykkelse av et styringssystem setter begrensninger for at dynamiske spenninger kan oppstå (Mundy, 2010). Derfor kan HST være tjent med å redusere fokuset på diagnostisk styring for å bedre tilpasningsevnen og gi større plass til de øvrige styringssystemene. Ledere som befinner seg i komfortsonen kan være årsaken til at HST fortsatt bruker diagnostisk styring i så stor utstrekning. Det kan også være at diagnostisk styring dominerer på grunn av tidligere erfaringer og atferdsmønstre, eller fordi det har vært en historisk tendens til å bruke denne typen styring (Mundy, 2010).

Diagnostisk bruk av styringssystemer representerer den tradisjonelle, mekanistiske måten å bruke styringssystemer på, der fokuset er å korrigere avvik (Henri, 2006). Det er imidlertid viktig å understreke at bruk av diagnostisk styring ikke utelukkende er negativt. Styringssystemenes styrke ligger ikke i hvordan de brukes hver for seg, men i hvordan de utfyller hverandre når de kombineres (Simons, 1995b). Ifølge Widener skaper diagnostiske styringssystemer, i samspill med grensesystemer, den strukturen som er nødvendig for effektiv interaktiv styring. Diagnostisk styring kan bringe gevinstene av interaktiv styring til live (Widener, 2007). Sammen med verdisystemer er diagnostiske styringssystemer ifølge Widener (2007) drivere for effektiv bruk av ledelsens oppmerksomhet. De fire styringssystemene i LoC-rammeverket er komplementære, og dette må ledere ta i betraktning når de designer styringssystemene sine (Widener, 2007). Ettersom det er viktig for HST å kunne skape dynamiske spenninger, vil organisasjonen være tjent med å øke fokuset på andre systemer enn de diagnostiske. På denne måten kan de unngå dominans og undertrykkelse av styringssystemer.

7. Konklusjon

Formålet med denne studien var å få innsikt i hvordan en organisasjon kan bruke styringssystemer for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise. For å få innsikt i dette temaet ble det gjennomført intervjuer med åtte ledere på ulike ledernivåer i Havyard Ship Technology. Dette kapittelet vil oppsummere bidragene fra studien. Kapittel 7.1 oppsummerer de to forskningsspørsmålene. Problemstillingen besvares i kapittel 7.2. Videre vil praktiske implikasjoner for studieobjektet presenteres i kapittel 7.3. Kapittel 7.4 presenterer forslag til videre forskning.

7.1 Oppsummering av forskningsspørsmål

I dette kapittelet besvares de to underordnede forskningsspørsmålene i studien, før den overordnede problemstillingen adresseres i kapittel 7.2.

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke elementer ved bruken av de ulike styringssystemene hemmer og fremmer organisatorisk læring og innovasjon?*

Ledelsen i HST bruker verdisystemer, grensesystemer, diagnostisk styring og interaktiv styring. Etter at krisen inntraff har fokuset på å styre gjennom verdier økt. Det legges større vekt på å kommunisere verdier nedover i organisasjonen. Dette kan fremme organisatorisk læring, og legge grunnlaget for innovasjon. I tillegg til at kommunikasjon av verdier har fått større fokus, har også interaktiv styring blitt vektlagt i større grad. Strategisk planlegging har blitt en interaktiv prosess hvor ansatte på alle nivåer i organisasjonen blir inkludert og oppfordret til å komme med forslag. Utforming av visjon og verdier foregår i samspill med ansatte, og det legges opp til dialog på tvers av organisasjonsnivåer. Det økte fokuset på interaksjon kan fremme organisatorisk læring og innovasjon.

Organisasjonsstrukturen i HST har blitt desentralisert, og det er nå kortere avstand mellom organisasjonsnivåene enn det var tidligere. Dette er et interessant og uventet funn, ettersom det strider i mot en betydelig mengde tidligere forskning som indikerer at beslutningsmyndighet sentraliseres i en krise. Beslutningsmyndigheten i HST har blitt flyttet til lavere nivåer i organisasjonen. Desentralisering tilrettelegger for organisatorisk læring i større grad enn det sentralisering gjør, og dermed kan den desentraliserte organisasjonsstrukturen i HST fremme organisatorisk læring. I tillegg til desentralisering og flytting av beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen, har regler, retningslinjer, grenser og forventninger blitt tydeliggjort. Det har blitt større fokus på resultater, og mindre fokus på hvordan oppgaver utføres. Ansatte på lavere nivåer har fått større beslutningsmyndighet. En høy grad av innovasjon kan oppnås ved at ledere fokuserer på å overvåke resultater i stedet for å fokusere på prosesser med standardiserte prosedyrer og rutiner. Følgelig kan de nye og mer tydelige rammene og retningslinjene i HST fremme innovasjon.

Ledelsen i HST har et økt fokus på å måle og følge opp avvik. Budsjettet er et dominerende styringssystem, og generelt vektlegges diagnostisk styring høyt. Den utstrakte budsjettbruken kan undergrave gevinstene fra det nye styringssystemet som minner om balansert målstyring. Videre kan budsjettet hindre ledere å komme inn i en strekksone der de endrer tankesett og atferd. Ettersom lederne har ambivalente holdninger til å delegerer makt og myndighet nedover, kan det tyde på at noen av lederne fortsatt befinner seg i en komfortsone. Det er ambivalente holdninger mellom ledernivåene, men også mellom ledere på samme nivå. Diagnostisk bruk av styringssystemer kan ha negativ effekt på organisatorisk læring og innovasjon, og fører i tillegg kun til single-loop læring, i motsetning til interaktiv styring som fører til double-loop læring. Stor vektlegging av diagnostisk styring kan hemme organisatorisk læring og innovasjon, og påvirke langsiktige resultater i HST.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker elementer ved bruken av styringssystemene dynamisk spenning?

Bruken av styringssystemer ser til en viss grad ut til å hindre at det oppstår dynamiske spenninger, da budsjettet som diagnostisk styringssystem dominerer de andre systemene. Det finnes antydninger til mangel på intern konsistens mellom de ulike styringssystemene i HST.

Det fremgår av empirien at selskapet ønsker å flytte beslutningsmyndighet til lavere organisasjonsnivå gjennom en desentralisert organisasjonsstruktur og økt interaktiv styring. Samtidig er budsjettet et dominerende styringssystem som utarbeides av toppledelsen og er basis for ressursallokering. Dette er ikke konsistent med desentralisert beslutningsmyndighet. Budsjettbruken begrenser delegeringen av makt og beslutningsmyndighet nedover, og setter restriksjoner for ansattes frihet. Budsjettet kan i så måte stå i veien for de positive effektene desentralisering har på innovasjon. I spesielt stor grad ser interaktiv styring ut til å bli undertrykket av den diagnostiske styringen. Dårlig kommunikasjon og informasjonsflyt til tross for et økt fokus på interaksjon indikerer dette. Det interaktive styringssystemet blir undertrykket, noe som kan stå i veien for at dynamiske spenninger kan oppstå. HST ser imidlertid ut til å ha god logisk progresjon ved at styringssystemene nå prioriteres i en hensiktsmessig rekkefølge. Dette kan tilrettelegge for balanse i bruken av styringssystemene og bidra til skapelsen av dynamiske spenninger.

7.2 Besvarelse av problemstilling

I dette kapittelet besvares studiens overordnede problemstilling:

Hvordan kan en organisasjon bruke styringssystemer for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise?

Denne studien konkluderer med at et redusert fokus på diagnostisk styring og et større fokus på de andre systemene i LoC-rammeverket, spesielt interaktiv styring og verdisystemer, kan tilrettelegge for bedre organisatorisk læring og innovasjon under en krise. Dette forklares gjennom besvarelsen av de to forskningsspørsmålene. Simons' Levers of Control rammeverk har vist seg å være nyttig for å analysere trekk ved styringssystemet som påvirker organisasjonens evne til organisatorisk læring og innovasjon. På så måte kan denne studien bidra til å utvide rammeverkets relevans. Ved å studere alle de fire styringssystemene i rammeverket samtidig var det mulig å observere samspillet mellom de ulike systemene.

Studien bidrar derfor med et helhetlig bilde av hvordan de ulike styringssystemene påvirker hverandre når de brukes for tilpasningsdyktighet i en krise. Det diagnostiske systemets dominerende rolle er det mest fremtredende elementet som kan hindre at dynamiske spenninger oppstår, og dermed stå i veien for organisatorisk læring og innovasjon. I tillegg ser det interaktive styringssystemet ut til å bli undertrykket av diagnostisk styring, og dette kan også hindre dynamiske spenninger. For å best mulig tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise bør virksomhetsstyringen balanseres, noe som innebærer at den store vektleggingen av diagnostisk styring må vike for økt vektlegging av de andre systemene. I spesielt stor grad bør bruk av interaktive styringssystemer og verdisystemer prioriteres.

7.3 Praktiske implikasjoner

Denne studien viser at HST har fått større fokus på å mobilisere de ansatte, og at det har blitt mer *ex ante* styring gjennom verdier og interaksjon. Det er imidlertid fortsatt et svært stort fokus på *ex post* styring. Det er spesielt gjennom bruk av budsjetter at *ex post* styring gjør seg gjeldende. Budsjettet er et dominerende styringssystem i HST. Til tross for endringene som har blitt gjort i bruken av styringssystemer ved å øke bruken av verdisystemer og interaktiv styring, er dårlig informasjonsflyt et problem for selskapet. Mye tyder på at det store fokuset på diagnostisk styring hemmer god informasjonsflyt. I tillegg har lederne ambivalente holdninger hva gjelder å delegerer makt og beslutningsmyndighet til lavere organisasjonsnivå.

Studien viser at overdreven vektlegging av diagnostisk styring og mangel på dynamikk er den største utfordringen med HSTs bruk av styringssystemer. For å bedre legge til rette for organisatorisk læring og innovasjon under en krise bør selskapet vurdere en mer dynamisk form for styring, der noe av fokuset på diagnostisk styring flyttes over til de øvrige styringssystemene. På denne måten kan HST unngå at diagnostisk styring dominerer de andre styringssystemene, og dermed tilrettelegge for dynamiske spenninger. For å skape mer dynamisk styring kan selskapet avskaffe budsjettene, og gå over til en mer helhetlig

styringsmodell basert på Beyond Budgeting-filosofien. Styring ved hjelp av styringsprinsippene i Beyond Budgeting-filosofien vil gi en forenklet organisasjonsstruktur med kortere avstand mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Ved å avskaffe budsjettene vil gevinstene fra det nyinnførte styringssystemet som minner om balansert målstyring kunne bli større. I tillegg vil de beslutningstakerne som fortsatt befinner seg i komfortsonen kunne presses inn i en strekkzone der de endrer tankesett og atferd. Et redusert fokus på ex post diagnostisk styring vil gi rom for mer ex ante styring gjennom verdisystemer og interaktive styringssystemer, og sørge for at disse ikke undertrykkes. Dette vil tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon i større grad, og kan følgelig gjøre selskapet bedre rustet til å håndtere nye kriser og utfordringer i fremtiden.

7.4 Forslag til videre forskning

Videre forskning kan undersøke hvordan styringssystemer brukes for å tilrettelegge for organisatorisk læring og innovasjon under en krise i andre bransjer. I tillegg er det behov for flere studier som ser på hvordan bruken av styringssystemene i LoC-rammeverket endres som konsekvens av at en krise inntreffer. Det finnes begrenset tidligere forskning (Widener, 2007; Mundy, 2010) som helhetlig studerer alle de fire styringssystemene i rammeverket, og det kan derfor være nyttig å studere alle samtidig, i ulike kontekster og bransjer. Det kan for eksempel være interessant å studere dominans og undertrykkelse av styringssystemer i ulike kontekster.

Litteraturliste

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204.
- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61–89.
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4), 411-427.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer – Hva er det? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 22–30.
- Billings, R.S, Milburn, T. W., & Schaalman M.L.. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-316.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., & Chenhall, R. (2005). What Do We Really Mean by Interactive Control Systems? The Risks of Theoretical Misspecification. *The 6th International Management Control Systems Research Conference, Edinburgh Business School*, 1–51.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: unlocking the Performance Potential* (1. utgave). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons. Inc.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential* (2. utgave). Hoboken, N.J: Wiley & Sons. Inc.

- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24, 196–211.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2015). Tensions in attention: Use of information from budget and the Balanced Scorecard in handling the crisis in a telecom company in distress. Working paper.
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155–177.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Chenhall, R.H., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 1-14.
- Davila, A. (2005). The Promise of Management Control Systems for Innovation and Strategic Change. *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*, 30(3), 37–61.
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: an Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123–139.
- D’Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.

- Drafke, M.W., & Kossen, S. (2002). *The Human Side of Organizations* (8. utgave). New Jersey: Prentice Hall.
- Dutton, J. (1986). The process of crisis and noncrisis. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517.
- Fiol, M., & Lyles., M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* 10(4), 803-813.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2000). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Garcia, V.J., Ruiz, A., & Llorens, F.J. (2007). Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technology Analysis & Strategic Management* 19, 527-558.
- Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulter og journalister*. Oslo: Cappelen Damm.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Havyard Group ASA. (2016). *Årsrapport 2015*. Fosnavåg: Havyard Group ASA.
- Henri, J.-F., (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap* (1. utgave). Boston: Harvard Business School Press.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-36.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2011). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode* (3. utg). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaarbøe, K., Nørreklit, H., & Gooderham, P. (2013). Control and autonomy - Management Challenges and Tensions. I K. Kaarbøe, H. Nørreklit, & P. Gooderham (red.), *Managing in Dynamic Business Environments*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kjøll, G. (2012). Dynamikk - mekanikk. I *Store norske leksikon*. Hentet 20. oktober 2016 fra <https://snl.no/dynamikk/mekanikk>
- Kraus, K. & Lind, J., 2010. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – A research note. *Management Accounting Research*, 21, 265-277.
- Malmi, T., Brown, D.A., (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300.
- Marginson, D. E. W. (1999). Beyond the budgetary control system: towards a two-tiered process of management control. *Management Accounting Research*, 10(3), 203–230.
- Martínez-Leon, I. M., & Martínez-García, J.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower* 32, 537-566.
- Merchant, K.A. & Otley, D.T. (2006). A review of the literature on control and accountability. I Chapman, C., Hopwood, A. & Shield, M. (red.), *The handbook of management accounting research* (s. 785-802). Amsterdam: Elsevier Press.

- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2011). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 499–523.
- Otley, D. T, & Berry, A. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5, 45–65.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 32 (1) 59-76.
- Proff. (2016). *Havyard Ship Technology AS*. Hentet fra: <http://www.proff.no/selskap/havyard-ship-technology-as/leirvik-i-sogn/shipping-og-sjøtransport/Z0I5BZSV/>
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a U.K. conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 107–126.
- Robson, Colin (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell
- Rowley, J. (2011). Innovation for Survival: From Cooperation to Collaboration. *Librarianship*, 34, 207 - 224.
- Ryan, B. (2007). Budgeting, the Individual and the Capital Market: A Case of Financial Stress. *Accounting Forum*, 31, 384-397.
- Salim, I. M. & Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Senior, B and Fleming, J. (2006). *Organisational change* (3. utgave). London: Prentice Hall.
- Simons, R. A. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127–143.
- Simons, R. A. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169–189.
- Simons, R. A. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. A. (1995b). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. A. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Singh, B. D. (2010). *Performance management system: a holistic approach* (1. utgave). New Delhi: Excel Books.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil, *Scandinavian Journal of Management* 15, 405–421.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32, 757-788.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av oss, ACTION prosjektet og FOCUS forskningsprogrammet. Forklare formålet med masteroppgaven, og redegjøre for praktiske formaliteter. Presisere konfidensialitet og anonymitet. Forklare krisekonteksten (tidsaspekt), og presisere at vi ser på endringer i styringssystemene i denne perioden.
- Presentasjon av respondenten: Ansvarsområde, lederstilling og antall år i stillingen og i HST.

Styring gjennom verdisystemer

- Hvilke verdier har Havyard i dag?
- Hva er deres strategi i dag og hvordan har denne endret seg de siste årene?
- Har deres misjon og visjon endret seg over tid? Hvordan?
- Hvordan opplever du at kommunikasjon av kjerneverdier og holdninger påvirker de ansatte?
- Hvordan kommuniseres verdier og holdninger ut i organisasjonen? Har dette utviklet seg over tid?
- Kan du beskrive utviklingen i hvordan misjon, visjon og formål brukes aktivt av ledere i organisasjonen?
- Hvor viktig er innovasjon for selskapet?
- Hvordan oppfatter du at verdier, misjon og visjon påvirker organisasjonens evne til å lære og innovasjon?
- I forhold til verdier, strategi og dette vi har snakket om nå, er det noe du tenker kunne vært gjort bedre?

Styring gjennom grensesystemer

- Hvordan ser ditt ledermandat ut og hvordan har dette endret seg over tid?

- Hvordan oppfatter du behovet for å definere grenser for ansattes atferd? Hvordan har dette utviklet seg over tid?
- Hvordan oppfatter du behovet for at ansatte har frihet i valg og utførelse av arbeidsoppgaver? Har dette utviklet seg over tid?
- Hvordan har organisasjonsstrukturen utviklet seg over tid?
- Hvordan oppfatter du at omstruktureringen har påvirket kommunikasjonen mellom ulike nivåer i organisasjonen?
- På hvilken måte mener du omstruktureringen har påvirket organisasjonens evne til læring og innovasjon?
- I forhold til grensesetting, er det noe du nå i ettertid ser kunne vært gjort annerledes for bedre å tilrettelegge for læring og innovasjon?

Diagnostisk styring

- Hvilke verktøy bruker dere for å styre?
- Hva styrer dere mot?
- Hvilke kritiske prestasjonsvariabler eller kritiske suksessfaktorer har dere i dag? Har dette endret seg?
- Hvilke KPIer har dere i dag? Har dette endret seg?
- Hvordan har fokuset på å korrigere avvik utviklet seg over tid?
- Hvordan har fokuset på periodiske rapporter utviklet seg over tid? Hyppighet?
- Hvordan oppfatter du diagnostisk styring har påvirket organisasjonens evne til læring og innovasjon? Ser du nå i ettertid at det kunne blitt gjort på en bedre måte? I så fall, hvordan?

Interaktiv styring

- Hvordan engasjerer du deg i ansattes aktiviteter på en personlig og aktiv måte? Hvordan har dette endret seg over tid?
- Når tar du kontakt med dine underordnede?
- Hvordan har hyppigheten av møter med ansatte på alle nivåer i organisasjonen utviklet seg over tid?

- Hvordan har måten handlingsplaner og strategier utarbeides på endret seg over tid?
Hvem deltar i denne prosessen? Hvor ofte evalueres dagens handlingsplaner?
- Hvordan har måten endringer internt eller i omgivelsene kartlegges, endret seg over tid?
- Kan du beskrive litt om hvordan styringsdialogen i organisasjonen har utviklet seg over tid?
- Hvordan har informasjonsdelingen i selskapet endret seg over tid?
- Hvordan oppfatter du at endringene i styringsdialogen har påvirket læring og innovasjon i organisasjonen? Nå i ettertid, har du noen tanker om hvordan dette kunne blitt gjort bedre?