

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

Styringssystemer i norske entreprenørbedrifter

En kvalitativ studie av bruk og utforming av
styringssystemer i norske entreprenørbedrifter

Ole Kristoffer Solvang og Marius Håvåg Korum

Forord

Denne studien har blitt gjort av studentene Marius Håvåg Korum og Ole Kristoffer Solvang. Korum er tilknyttet masterstudiet i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøgskolen ved NMBU, mens Solvang er tilknyttet universitetets siviløkonomutdanning. Studien representerer begge studentenes avslutning på masterstudiene, og omhandler styringssystemer i norske entreprenørbedrifter. Vår inspirasjon og motivasjon til å gjennomføre en studie av styringssystemer stammer fra en rekke kurs, knyttet til styring og organisering av virksomheter, som vi i løpet av 5 år med høyere utdanning har gjennomført. Vi har også begge hatt en interesse for entreprenørskap, men de kurs vi har gjennomført i tilknytning til fagfeltet entreprenørskap har i stor grad fokusert på prosessene som foregår *før* og *under* oppstart av bedrifter – ikke hvordan bedriftene styres i den etterfølgende vekstfase. Vi så det derfor som svært interessant å utforske dette temaet: Hvordan styrer ledere i entreprenørbedrifter organisasjonens ansatte?

Etter en gjennomgang av eksisterende litteratur innenfor fagfeltet, valgte vi å benytte oss av Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk *Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions*, da dette ga oss et *bredt* utgangspunkt for eksplorerende, intensive casestudier i tre entreprenørbedrifter. Vårt arbeid med å kartlegge dette har gitt oss svært spennende innsikt i hvordan ledere i ulike entreprenørbedrifter styrer ansattes atferd, og hvordan lederne benytter seg av utfyllende styringsmekanismer for å gjøre dette.

Vi ønsker å takke vår veileder Dag Øivind Madsen for gode råd og veiledning under studien. Han har hevet studiens kvalitet gjennom å bidra med kartlegging av litteratur og feedback. Vi ønsker også å takke Jon Harald Kristiansen, Morten Hagen og Kjetil Sinding som tok seg tid til å besvare våre spørsmål om hvordan de som daglige ledere styrer sine ansatte i henholdsvis Betonmast Østfold AS, Odin Media AS og Sempro AS.

Ås, mai 2014

Marius Håvåg Korum

Ole Kristoffer Solvang

Sammendrag

Styringssystemer kan defineres som alle verktøy og system som ledere benytter for å sikre at de ansatte i en organisasjon sin *atferd* og sine *avgjørelser* er forenlig med organisasjonens mål og strategier (Malmi & Brown 2008). Det eksisterer relativt lite forskning på styringssystemer i norsk sammenheng (Johanson & Madsen 2013) - den forskning som har blitt gjort innenfor fagfeltet har primært fokusert på *store* virksomheter. Denne studien har til formål å belyse hvordan norske *entreprenørbedrifter* utformer og bruker styringssystemer, samt hvilke utfordringer entreprenørbedriftene opplever i tilknytning til dette. Entreprenørbedrifter defineres i denne studien som unge, små- og mellomstore bedrifter i vekst.

Studien bygger på Malmi og Brown (2008) sin antakelse om at styringsmekanismer i en virksomhet ikke opererer isolert fra hverandre, men at valg og bruk av styringssystemer avhenger av hvilke *andre* styringssystemer og mekanismer som eksisterer i virksomheten. Som en følge av dette mener Malmi og Brown (2008) det er hensiktsmessig for forskere å se bedriftens styringssystemer og mekanismer som det de kaller en *styringspakke*, bestående av hovedelementene økonomisk styring, administrativ styring og kulturell styring. Studien ble gjennomført som eksplorative casestudier, hvor kvalitativ data ble innhentet gjennom dybdeintervjuer i tre norske entreprenørbedrifter, lokalisert i Østfold fylke.

Studien har resultert i en grundig og utfyllende beskrivelse av hvilke verktøy og systemer ledelsen i de tre entreprenørbedriftene benytter seg av for å styre ansattes atferd, samt hvilke *utfordringer* de ulike bedriftene opplever i tilknytning til dette. Av resultatene kan man se at de tre entreprenørbedrifters styringspakker har noen elementære ulikheter med styringspakker som benyttes i store, etablerte norske virksomheter. Sammenlignet med funn gjort av Johanson og Madsen (2013), ser man at de undersøkte entreprenørbedrifter har et betraktelig større fokus på å skape ønsket organisasjonskultur, sammenlignet med større virksomheter. Ledelsen i entreprenørbedriftene benytter seg av både økonomiske, administrative og kulturelle styringsmekanismer for å fremme ønsket organisasjonskultur. Styringsmekanismene er uformelle og enkle, og interaktiv styring vektlegges sterkt.

Det eksisterer *ulike* utfordringer i entreprenørbedriftene. Bedriftene har blant annet utfordringer knyttet til forankring av styringssystem, standardisering av rapporteringsformer og retningslinjer og prosedyrer i arbeidsprosesser, samt tilpasse grad av styring og kontroll.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
BEGREPSLISTE	V
1. INNLEDNING	1
1.1. BAKGRUNN FOR STUDIEN.....	1
1.2. STUDIENS PROBLEMSTILLING	2
1.3. HVORFOR STUDERE STYRINGSPAKKER I NORSKE ENTREPRENØRBEDRIFTER?	2
1.4. EMPIRI.....	3
1.5. AVGRENSNINGER GJORT I STUDIEN	4
1.6. STUDIENS OPPBYGNING OG STRUKTUR	4
2. HVA FORSKER VI PÅ NÅR VI FORSKER PÅ STYRINGSSYSTEMER?	5
2.1. DEFINISJON OG AVGRENSNING AV BEGREPET <i>STYRINGSSYSTEMER</i>	5
2.2. RELEVANTE TEORETISKE RAMMEVERK.....	8
2.2.1. <i>Simons – Levers of Control</i>	8
2.2.2. <i>Merchant og Van der Stede – Object-of-Control</i>	11
2.2.3. <i>Malmi og Brown – Management control systems as a package</i>	13
2.2.4. <i>Sammenligning av de presenterte rammeverk for styringssystemer</i>	20
2.3. VALG AV TEORETISK HOVEDDRAMMEVERK.....	22
3. FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG	24
3.1. STUDIENS FORSKNINGSDESIGN	24
3.1.1. <i>Casestudier</i>	26
3.2. METODE FOR INNSAMLING AV DATA	28
3.3. STUDIENS UTVALG	30
3.4. TOLKNING OG ANALYSE AV DATA	31
3.5. ETISKE AVVEININGER.....	32
3.6. STUDIENS PÅLITELIGHET OG DATAENES GYLDIGHET	33
3.7. OPPSUMMERING AV FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG	35
4. CASEBESKRIVELSER	37
4.1. BETONMAST ØSTFOLD AS – BEDRIFTENS STYRINGSSYSTEMER.....	37
4.2. ODIN MEDIA AS – BEDRIFTENS STYRINGSSYSTEMER.....	50
4.3. SEMPRO AS – BEDRIFTENS STYRINGSSYSTEMER	59
4.4. LIKHETER OG ULIKHETER – EN OPPSUMMERING AV BEDRIFTENES STYRINGSPAKKER	70
5. DISKUSJON AV INNHENTEDE DATA	74
5.1. ENTREPRENØRBEDRIFTER OG ETABLERTE NORSKE BEDRIFTER – ULIK STYRING?	74
5.2. KULTURFOKUSERT STYRING	82
6. KONKLUSJON	84
7. VIDERE FORSKNING OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN	88
BIBLIOGRAFI	90
Vedlegg 1: <i>INTERVJUGUIDE, MASTEROPPGAVE OM STYRINGSSYSTEMER I</i> <i>ENTREPRENØRBEDRIFTER</i>	94

FIGURLISTE

Figur 1.1. Utbredelsen av SMB i Norge (Statistisk Sentralbyrå 2014).....	3
Figur 2.1. Rammeverket ”Levers of Control” (Simons 1995:157)	9
Figur 2.2. Styringspakken (Malmi & Brown 2008)	14
Figur 4.1. Betonmast Østfold AS sin utvikling i omsetning og driftsresultat siden etableringen (Purehelp 2013b).....	37
Figur 4.2. Konsernet Betonmast AS (Betonmast 2014).....	38
Figur 4.3. Organisasjonskart for Betonmast Østfold AS, per 14.03.2014	43
Figur 5.1. Kulturfokusert styring (Korum og Solvang 2014).....	83

TABELLER

Tabell 4.1. Eierstruktur for Betonmast AS (Purehelp 2013a).....	44
Tabell 4.2. Betonmast Østfold AS - styringsmekanismers viktighet og betydning	49
Tabell 4.3. Økonomisk utvikling for Odin Media AS 2008-2012 (Proff 2013)	51
Tabell 4.4. Odin Media AS - styringsmekanismers viktighet og betydning	59
Tabell 4.5. Økonomisk utvikling for Sempro AS siden bedriftens oppstart (Proff 2013).....	60
Tabell 4.6. Sempro AS - styringsmekanismers viktighet og betydning.....	69
Tabell 4.7. Oppsummering av entreprenørbedriftenes styringspakker.	70
Tabell 5.1. Styringspakker i store, norske virksomheter (Johanson & Madsen 2013)	74
Tabell 5.2. Sammenlignbare kjennetegn ved entreprenørbedriftene, i forhold til Johanson og Madsen (2013) sine definerte klynger	76
Tabell 5.3. Entreprenørbedrifters styringssystemer versus Johanson og Madsen (2013) sine hovedfunn.....	80

Begrepsliste

BEGREP	DEFINISJON	KILDEHENVISNINGER
Administrativ styring	Styring gjennom organisering av individer og grupper, overvåking av de ansattes adferd, ansvarliggjøring for ansattes atferd og spesifisering av hvordan oppgaver skal utføres.	Malmi og Brown (2008)
Atferdsstyring	Styringsform som innebærer å gjøre grep slik at ansatte i en organisasjon handler i organisasjonens beste interesser gjennom å sette de ansattes handlinger i fokus for styring.	Merchant og Van Der Stede (2011)
Avgrensningssystemer	Systemer som avgrenser det handlingsrommet en organisasjons ansatte har når problemer skal løses og muligheter skal utnyttes.	Simons (1995)
Diagnostiske styringssystemer	Formelle systemer en organisasjons ledelse bruker til å overvåke organisatoriske aktiviteter og til å korrigere avvik fra forhåndsdefinerte prestasjonsmål.	Simons (1995)
Entreprenørbedrifter	Unge, små og voksende bedrifter. Tilpasset norske definisjoner for bedriftsstørrelser inkluderes også mellomstore bedrifter i denne studiens definisjon av begrepet.	Baker og Aldrich (2000), Markman og Baron (2003), Finansdepartementet (1995).
Interaktive styringssystemer	Styringssystemer hvor ledelsen retter hyppig og regelmessig personlig oppmerksomhet mot underordnedes beslutningsaktiviteter.	Simons (1995)
Kulturell styring	Forsøk på å styre en organisasjons ansattes atferd gjennom verdistyring, symbolbasert styring og etablering av subkulturer og klaner.	Malmi og Brown (2008)

BEGREP	DEFINISJON	KILDEHENVISNINGER
Kybernetisk styring	En kontinuerlig styringsprosess som innebærer å sette standardiserte prestasjonsmål, måle <i>faktisk</i> prestasjon, sammenligne faktisk prestasjon med standardiserte prestasjonsmål, identifisere avvik mellom faktisk prestasjon og standardiserte mål og korrigere uønskede avvik.	Green og Welsh (1988)
Langsiktig planlegging	Strategiske planer som fokuserer på målsetninger i en middels- til lang tidshorisont. Det fokuseres på å utarbeide funksjonelle mål som skal påvirke ansattes innsats og atferd.	Malmi og Brown (2008)
Lønn- og kompensasjonsstyring	Styringsform som fokuserer på å motivere individer og grupper i en organisasjon til å heve sine prestasjoner gjennom å skape kongruens de ansattes og organisasjonens målsetninger ved bruk av belønninger.	Malmi og Brown (2008)
Organisasjonskultur	Et sett av verdier, antakelser og sosiale normer som ser ut til å deles av organisasjonens medlemmer, og dermed påvirker deres tankesett og handlinger.	Flamholtz et al. (1985)
Personalstyring	Styringsform hvor man bygger på de en organisasjons ansatte sine naturlige tendenser til å styre og motivere seg selv.	Merchant og Van Der Stede (2011)
Resultatstyring	En form for styring hvor ledelsen belønner organisasjonens ansatte for å generere gode resultater.	Merchant og Van Der Stede (2011)
Små- , mellomstore- og store bedrifter	Småbedrifter: 20 eller færre ansatte. Mellomstore bedrifter: 20 – 100 ansatte. Store bedrifter: Flere enn 100 ansatte.	(Finansdepartementet 1995)

BEGREP	DEFINISJON	KILDEHENVISNINGER
Styringspakke	Et sett eller en portefølje av ulike styrings- og ledelsesmekanismer som sammen benyttes for å styre ansatte i en organisasjon sin atferd.	Malmi og Brown (2008)
Styringssystemer	Alle verktøy og system som ledere benytter for å sikre at de ansatte i en organisasjon sin atferd og sine avgjørelser er konsistent med organisasjonens mål og strategier. System som er opprettet og benyttes kun til beslutningsstøtte er ikke å anse som et styringssystem.	Malmi og Brown (2008)
Symbolbasert styring	Styring gjennom å skape synlige uttrykk for å fremme ønsket organisasjonskultur. Eksempler: Design av arbeidsplass og bruk av kleskoder.	Malmi og Brown (2008)
Verdisystemer	En samling av organisatoriske definisjoner som ledelsen kommuniserer formelt ut i organisasjonen for at organisasjonens ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse.	Simons (1995)

1. Innledning

Som en innledning til denne studien ønsker vi å presentere bakgrunnen for hvorfor studien ble iverksatt. Videre vil dette kapittelet presenteres studiens formål og de avgrensninger som har blitt gjort i studien. Kapittelet vil også presentere studiens problemstilling, samt en kortfattet gjennomgang av studiens oppbygning og struktur.

1.1. Bakgrunn for studien

Malmi og Brown (2008) definerer styringssystem (Management Control System) som alle verktøy og system som ledere benytter for å sikre at underordnedes atferd og avgjørelser er konsistent med organisasjonens mål og strategier. Utforming og bruk av styringssystemer er et nøkkelelement for å håndtere det presset unge, voksende bedrifter kan oppleve (Davila 2005). Eksisterende forskning fokuserer imidlertid hovedsakelig på mellomstore og store bedrifter hvor formelle styringssystemer over lengre tid har vært etablert, og spiller en stor rolle i arbeidet med å strukturere organisasjonen og implementere bedriftens strategi (Davila 2005). I Norge eksisterer det relativt lite forskning på styringssystemer – uansett bedriftsstørrelse, og de studier som har blitt gjort på området er i all hovedsak kvantitative studier av større virksomheter (Johanson & Madsen 2013).

Men det er ikke kun empirisk forskning det er mangel på innenfor fagfeltet. Det er også manglende enighet mellom sentrale personer innenfor fagfeltet rundt hva som inkluderes og ekskluderes i definisjonen av *hva* som kan betegnes som et styringssystem (Malmi & Brown 2008). Uklarhetene rundt begrepsbetydningen og styringssystemets hensikt har gjort det svært utfordrende å forske innenfor feltet, fordi de ulike forskerne kan tolke forskningsresultater svært ulikt som en følge av deres individuelle tolkninger av begrepene. Malmi og Brown (2008) har valgt å se på en bedrifts styringssystem som en pakke bestående av flere styringssystemer og styringsmekanismer som til sammen danner det de omtaler som en bedrifts *styringspakke*.

Styringspakken Malmi og Brown (2008) har definert i sitt rammeverk består av fem generiske komponenter som ledere i ulik grad benytter seg av for å styre underordnedes atferd i tråd med organisasjonens mål og strategier: *Langsiktig og kortsiktig planlegging, kybernetisk styring, belønning/kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring*.

Malmi og Brown (2008) mener det er hensiktsmessig å forske på bedriftens styringssystem som en pakke fordi de ulike deler av styringssystemet ikke fungerer isolert fra hverandre og konteksten de brukes i (Chenhall 2003; Fisher 1998). Dette fører til at valg og bruk av styringssystemer og mekanismer kan avhenge av hvilke *andre* systemer og mekanismer som benyttes. I tillegg til at utforming og bruk av styringssystemer avhenger av andre styringssystemer, påpeker Chenhall (2003) at også *konteksten* en organisasjon befinner seg i kan ha en innvirkning på hvordan styringssystemer utformes og brukes. Malmi og Brown (2008) mener derfor det forskningsmessig vil være vanskelig å studere ulike styringssystemer som sammen danner en organisasjons styringspakke uten å inkludere kontekstuelle faktorer som kan påvirke valg av styringssystem.

1.2. Studiens problemstilling

I forrige avsnitt ble behov for ytterligere forskning på styringssystemer i Norge synliggjort, og at det eksisterer lite empirisk forskning på hvordan styringssystemer utformes og brukes i små- og mellomstore norske bedrifter. I tillegg til dette ble styringssystemet trukket frem som en av nøkkelfaktorene til at unge, voksende bedrifter evner å overleve. På bakgrunn av det overstående har vi sett det som interessant å se på hvordan *entreprenørbedrifter*¹ utformer og bruker styringssystemer. Også andre forskere ser på styringssystemer i entreprenørbedrifter som et interessant forskningsfelt (Davila et al. 2009; Johanson & Madsen 2013). Vi har på bakgrunn av det overstående valgt følgende problemstilling for denne studien:

Hvilke styringspakker brukes i norske entreprenørbedrifter, og hvorfor benyttes disse?

- ***Hvilke utfordringer møter norske entreprenørbedrifter i forbindelse med utforming og bruk av styringspakker?***

1.3. Hvorfor studere styringspakker i norske entreprenørbedrifter?

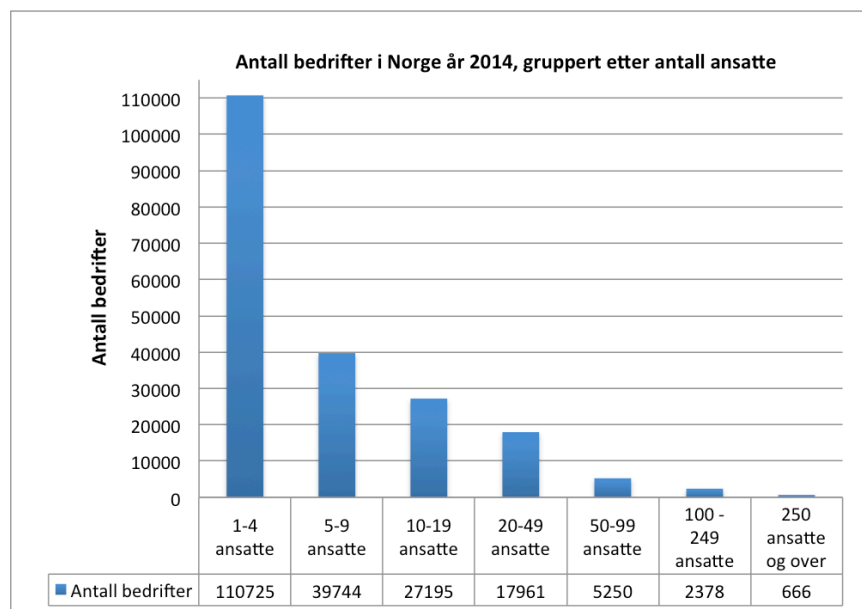
Forskning på hvilke styringspakker som eksisterer i næringslivet kan bidra til å belyse erfaringer som har blitt gjort ved bruk av ulike styringspakker i ulike kontekster. Analyser av erfaringer som gjøres i forbindelse med utforming og bruk av ulike styringspakker, samt sammenstillinger av slike analyser, kan videre skape grobunn for videreutvikling av eksisterende- og utvikling av nye, og mer effektive styringspakker. Det eksisterer relativt lite forskning på utforming og bruk av styringssystemer i norsk næringsliv (Johanson & Madsen

¹ Entreprenørbedrifter defineres i denne studien som unge, små- og mellomstore bedrifter i vekst.

2013), noe som kan hemme videreutvikling innen fagfeltet. Manglende deling av kunnskap og erfaring mellom aktører i norsk næringsliv kan bidra til ulike aktører gjør de samme feiltrinn. Det er derfor behov for forskning på styringssystemer i norsk næringsliv som kan belyse erfaringer som har blitt gjort med ulike styringspakker i ulike kontekster. Økt kollektiv kunnskap om erfaringer innen fagfeltet vil kunne bidra til at gjentatte identiske feiltrinn innen utforming og bruk av styringssystemer reduseres slik at næringslivet, sett under ett, mer effektivt kan utvikle/videreutvikle styringssystemer og bruke disse effektivt.

For å skape *bred* kunnskap om hvilke erfaringer som gjøres med ulike styringspakker i ulike kontekster i det norske næringslivet er det viktig å belyse et *bredt* spekter av virksomheter på flere ulike måter. Som tidligere nevnt, påpeker Davila (2005) styringssystemets viktighet for unge, voksende virksomheters evne til å håndtere det presset veksten påfører de. Som en følge av at forskning på styringssystemer i Norge primært har blitt gjort i større virksomheter, sees det også et behov for å kartlegge landets *mindre* virksomheter for å skape nødvendig bredde i kunnskapen om styringssystemer i det norske næringslivet. Som det fremkommer i figur 1.1.

representerer små- og mellomstore bedrifter så mye som 98,5% av de totalt 203 919 registrerte bedriftene i Norge. Kartlegging av styringssystemer i slike bedrifter er derfor naturligvis *svært* relevant.



Figur 1.1. Utbredelsen av SMB i Norge (Statistisk Sentralbyrå 2014)

1.4. Empiri

For å belyse studiens problemstilling har vi valgt å gjennomføre casestudier i tre ulike bedrifter som ble valgt ut etter hvorvidt de passer definisjonen for entreprenørbedrifter, samt bedriftenes tilgjengelighet. Alle bedriftene er yngre enn 7 år gamle, kan omtales som små- eller mellomstore bedrifter og har hatt en sammenhengende vekst i *minst* sine først 4 leveår. I tillegg til dette er alle bedriftene lokalisert i Østfold fylke. Casebedriftene Betonmast Østfold

AS, Odin Media AS og Sempro AS sine styringspakker har blitt analysert på grunnlag av kvalitative dybdeintervjuer gjennomført med de tre bedriftenes daglige ledere i perioden 14.mars – 11.april, 2014.

1.5. Avgrensninger gjort i studien

Arbeidet med denne studien har blitt foretatt av masterstudentene Marius Håvåg Korum og Ole Kristoffer Solvang ved NMBU, under veiledning av Dag Øivind Madsen i tidsrommet 6.januar – 15.mai 2014. Den relativt korte tidsrammen for studien har ført til at potensielt spennende problemstillinger, som eksempelvis tidsseriestudier av styringspakkenes utvikling gjennom ulike stadier av casebedriftenes vekst, har måttet utelukkes. Vi har derfor avgrenset denne studien til å være en tverrsnittstudie av casebedriftenes styringspakker på et gitt tidspunkt.

Av tidsmessige og ressursmessige årsaker er studien videre begrenset i antall caseenheter. Empirien studien bygger på er innhentet i kun tre entreprenørbedrifter, noe som reduserer mulighetene for generalisering av studiens konklusjoner. I tillegg var det svært begrenset hvor mange individer i de tre undersøkte entreprenørbedrifter som hadde tilstrekkelig kunnskap om bedriftenes styringspakke, noe som begrenset mulighetene for å intervjuer mer enn én person i hver bedrift. Dette kan føre til at denne studien gir et subjektivt bilde på de casebedriftenes styringspakker. Videre har begrensningene i tid og ressurser ført til at kontekstuelle faktorer *ikke* har blitt tillagt stor vekt. På tross av dette, vil funn og konklusjoner gjort i denne studien helt, eller delvis, kunne være overførbare til virksomheter i lignende kontekstuelle omgivelser som de undersøkte entreprenørbedrifter.

1.6. Studiens oppbygning og struktur

I tillegg til dette innledende kapittel, består denne masteroppgaven av følgende kapitler. Kapittel 2 presenterer det teoretiske bakteppet studien bygger på, og som de innhentede data vil bli analysert i lys av. I kapittel 3 gjøres det rede for valg og avveininger tatt i tilknytning til studiens forskningsdesign og metodiske tilnærming. I kapittel 4 presenteres innhentede data fra studiens tre casebedrifter, før disse dataene i kapittel 4 og kapittel 5 blir sammenlignet med hverandre og diskutert i lys av tidligere empirisk forskning. På bakgrunn av kapittel 4 og 5 vil konklusjoner i forhold til studiens problemstilling presenteres i kapittel 6. Kapittel 7 vil presentere studiens begrensninger og muligheter for videre forskning.

2. Hva forsker vi på når vi forsker på styringssystemer?

Dette kapittelet vil innledningsvis definere begrepet *styringssystemer*, oversatt til norsk fra det engelske begrepet *management control systems (MCS)*. Videre vil ulike rammeverk for forskning på styringssystemer bli presentert og sammenlignet med hverandre for å begrunne endelig valg av teoretisk hovedrammeverk for denne studien.

2.1. Definisjon og avgrensning av begrepet *styringssystemer*

En utfordring knyttet til forskning på styringssystemer er de noe diffuse avgrensningene av fagfeltet. Det finnes en rekke definisjoner på styringssystemer – noen overlapper hverandre, mens andre definisjoner er relativt ulike (Malmi & Brown 2008). Uklarheten rundt begrepet er problematisk fordi det skaper en rekke problemer knyttet til tolkning av forskningsresultater (Malmi & Brown 2008). Det vil i det videre presenteres ulike sentrale tolkninger av begrepet og presiseres hvilken definisjon av begrepet som er gjeldende i denne studien.

Anthony (1965:17) definerte styringssystemet i en økonomisk kontekst slik: ”*The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives*”. Denne definisjonen kan karakteriseres som en relativt *smal* definisjon av begrepet, da den skiller det fra strategisk og operasjonell styring². I tillegg fokuserer den eksplisitt på *lederens* rolle som organisator og kontrollør av organisasjonens ansatte. Merchant og Van Der Stede (2011:9) fokuserer på styring av *atferd* i sin definisjon av begrepet: ”*Management Control involves managers taking steps to help ensure that the employees do what is best for the organization*”. Argumentasjonen som legges til grunn for definisjonen er at ansatte i en organisasjon, av ulike årsaker, *kan* være uegnet eller uvillige til å handle i organisasjonens beste interesse. Dette krever at tiltak iverksettes for å stimulere ønsket atferd i tråd med organisasjonens interesser (Merchant & Van Der Stede 2011). Også Abernethy og Chua (1996:573) setter atferdsstyring sentralt i sin definisjon av styringssystemer:

² Anthony (1965:16) definerer strategisk styring slik: ”*.. the process of deciding upon objectives, on changes in these objectives, on the resources used to attain these objectives, and on the policies that are to govern the acquisition, use, and disposition of these resources*”. Anthony og Govindarajan (2007:11) definerer operasjonell styring slik: ”*Task control is the process of ensuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently*”.

"A combination of control mechanisms designed and implemented by management to increase the probability that organizational actors will behave in ways consistent with the objectives of the dominant organizational coalition."

Flamholtz et al. (1985:36) tar konseptet om styring av atferd et steg videre i sin definisjon av styringssystemer:

"Techniques and processes to achieve goal congruence which may be designed for all levels of behavioral influence: individuals, small groups formal subunits and the organization as a whole."

Argumentasjonen for en slik definisjon er at de individuelle mål som eksisterer på ulike organisasjonsnivå kun *delvis* kongruerer med organisasjonens overordnede mål, og at det derfor er behov for et system som skal skape *målkongruens* mellom alle nivå i organisasjonen. Dersom fullstendig målkongruens mellom organisasjonsnivåene oppnås, vil individuell atferd på de ulike nivåene automatisk bidra til å oppfylle organisasjonens overordnede mål.

Merchant og Otley (2006:785) ekskluderer imidlertid *svært* lite i sin definisjon av styringssystemet: *"Almost everything in the organization is included as part of the overall control system"*. Merchant og Otley (2006) åpner eksempelvis for at også faktorer som strategisk styring og utvikling, samt læringsprosesser kan inkluderes i det som defineres som en organisasjons styringssystem (Malmi & Brown 2008).

Andre har valgt å definere og avgrense begrepet styringssystemer gjennom å se på til hvilket *formål* ulike verktøy benyttes. Zimmerman (2001) mener at det kan skilles mellom hva som kan betegnes som et styringssystem og hva som kan betegnes som *informasjons- eller beslutningsstøttesystem*. Et system som *kun* benyttes for å gi finansiell og ikke-finansiell informasjon til ledere for å skape grunnlag for gode beslutninger er å betegne som informasjons- eller beslutningsstøttesystem. Er systemet derimot opprettet med den hensikt å *styre* ansattes handlinger er det å betegne som et styringssystem. Også Simons (1995:5) støtter opp om en slik definisjon av hva styringssystemer innebærer, og han definerer begrepet som følger: *"Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities"*. Simons

(1995:5) utdyper videre: ”*These information-based systems become control systems when they are used to maintain or alter patterns in organizational activities.*”

I tillegg til Zimmerman (2001) sin betingelse om at et systems hensikt må være å styre ansattes atferd for å kunne betegnes som et styringssystem, har Malmi og Brown (2008:290) lagt til *ytterligere* en betingelse i sin definisjon for hva som kan betegnes som et styringssystem:

”Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to a direct employee behavior should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule (for example not to travel in business class), then the should be called MCSs. Accounting systems that are designed to support decision-making at any organizational level, but leave the use of those systems unmonitored, should not be called MCSs and instead termed management accounting systems.”

Malmi og Brown (2008) mener med andre ord at et beslutningsstøttesystem *ikke* er å betegne som et styringssystem dersom bruken av dette systemet ikke *overvåkes*. Denne definisjonen er bredere enn de definisjoner som sier at styringssystemers hensikt er å skape målkongruens, da disse ekskluderer enkelte verktøy, som eksempelvis eksplisitte regler ledere benytter seg av for å påvirke underordnedes atferd (Malmi & Brown 2008). Definisjonen er også noe bredere enn Simons (1995) sin definisjon, som avgrenser styringssystemet til å være et *informasjonssystem* som benyttes til å påvirke aktiviteter i organisasjonen. Malmi og Brown (2008:291-292) sin definisjon av styringssystemer er den som vil være gjeldende i denne studie³:

”Med begrepet styringssystem menes alle verktøy og system som ledere benytter for å sikre at de ansatte i en organisasjon sin atferd og sine avgjørelser er konsistent med organisasjonens mål og strategier. System som er opprettet og benyttes kun til beslutningsstøtte er ikke å anse som et styringssystem.”

Gjennom å benytte en slik bred definisjon av begrepet styringssystemer begrenses mulighetene for at denne studien ikke evner å skape et *helhetlig* bilde av hvordan de utvalgte

³ Fritt oversatt fra engelsk til norsk

bedrifter styres, gjennom å utelukke verktøy og/eller system som potensielt *kan* bli benyttet til styring i en eller flere av de undersøkte entreprenørbedrifter.

Malmi og Brown (2008) mener også at styringssystemet i en organisasjon ikke bør sees på som *ett* helhetlig styringssystem, men som en konfigurasjon av *flere mindre* styringssystemer som til sammen danner organisasjonens *styringskonfigurasjon* eller *styringspakke*⁴. Dette fordi ulike systemer ofte blir innført av ulike interessegrupper til ulike tider, slik at styringen i sin helhet ikke kan defineres som *ett* enkelt styringssystem, men heller som flere ulike systemer som sammen skaper det en kan betegne som organisasjonens styringspakke (Malmi & Brown 2008). Hva Malmi og Brown (2008) inkluderer i en organisasjons styringspakke vil bli gjort rede for senere i dette kapittelet.

2.2. Relevante teoretiske rammeverk

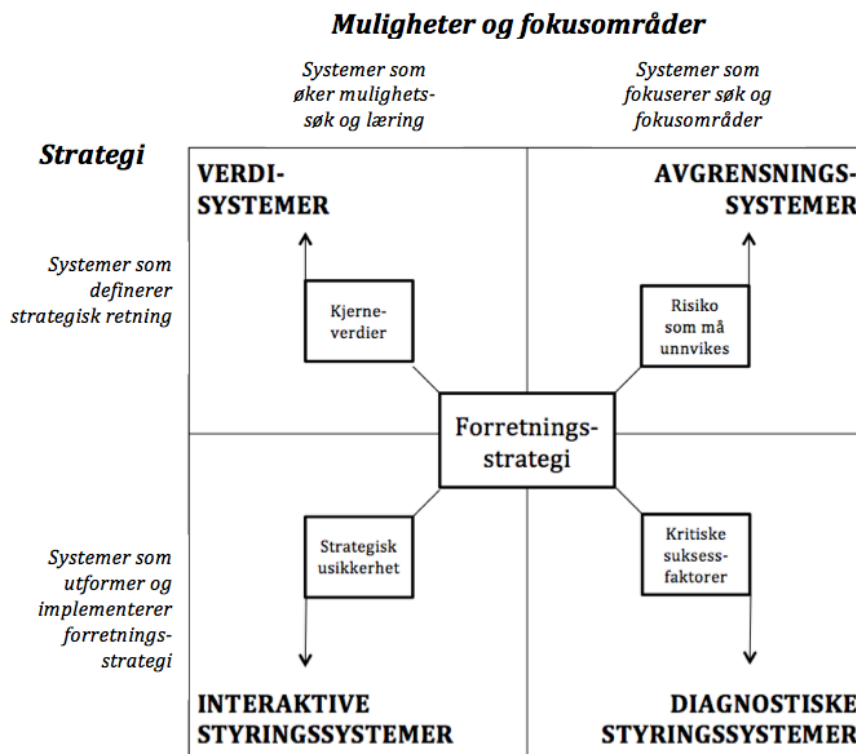
Det vil i dette avsnitt presenteres tre rammeverk for forskning på styringssystemer. Rammeverkene er utarbeidet av Simons (1995), Merchant og Van Der Stede (2011) og Malmi og Brown (2008). Det vil avslutningsvis i avsnittet presenteres en sammenligning mellom utvalgte rammeverk, samt valg av teoretisk hovedrammeverk for denne studien.

2.2.1. Simons – Levers of Control

I Simons (1995) sitt rammeverk, *Levers of Control*, presenterer han fire styringsmekanismer som kan benyttes for å implementere og gjennomføre forretningsstrategien⁵: verdisystemer, avgrensningssystemer, diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer. Sammenhengene mellom de ulike mekanismene er illustrert i figur 2.1 på neste side. De fire styringsmekanismene representerer svært grunnleggende og enkle prosesser relatert til å sette mål, fortelle de ansatte hva de belønnes for og hva de *ikke* skal gjøre, fortelle de ansatte hva man som leder tror på, få ideer fra de ansatte og til å dele kunnskap (Simons 1995).

⁴ Det engelske begrepet "*Management control systems package*" (Malmi & Brown 2008) vil i det videre bli omtalt med den norske oversettelsen "*styringspakke*" i denne studie.

⁵ De opprinnelige engelske begrepene *beliefs systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems* og *interactive control systems* er direkte oversatt fra engelsk til norsk.



Figur 2.1. Rammeverket "Levers of Control" (Simons 1995:157)

Verdisystemet og avgrensningssystemet

Et *verdisystem* er en samling av organisatoriske definisjoner, eksempelvis organisasjonens definerte misjon og visjon, som ledelsen kommuniserer formelt ut i organisasjonen. Et formål med dette er å spre organisasjonens grunnleggende verdier, formål og strategiske retning nedover i organisasjonen slik at også underordnede adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. Videre har systemet til hensikt å inspirere til og veilede prosessen med å oppdage nye muligheter. Når problemer oppstår i implementeringsfasen av en strategi, skal verdisystemet bidra til å identifisere hvilke typer problemer som har oppstått og hvilke typer løsninger det bør søkes etter. I tillegg til dette skal verdisystemet motivere individer i organisasjonen til å se etter *nye* måter for organisasjonen å skape verdier på (Simons 1995:157).

Et *avgrensningssystem* har til formål å avgrense det handlingsrommet organisasjonens ansatte har når problemer skal løses og muligheter skal utnyttes. Avgrensningene blir ofte kommunisert ut i organisasjonen gjennom regler for god forretningskikk og for hvordan ansatte skal søke muligheter som støtter opp under organisasjonens strategier. Avgrensningene blir gjort for å forhindre at de ansatte handler ugunstig, sett i forhold til

organisasjonens overordnede strategi. For å sikre at ansatte holder seg innenfor de satte grenser benyttes insentiver som sanksjoner/straff mot de som går utenfor sitt avgrensede handlingsrom, fremfor å belønne de som følger de spilleregler ledelsen har satt (Simons 1995). Simons (1995) beskriver samspillet mellom verdisystemer og avgrensningssystemer som et ”yin og jang”-forhold, hvor de varme, positive og inspirerende verdiene står i kontrast til kalde restriksjoner. Sammen skaper dette organisasjonens formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som ledelsen bruker til å opprettholde eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter.

Diagnostiske og interaktive styringssystemer

Både diagnostiske og interaktive styringssystemer er å anse som feedback- og målstyringssystemer, men skiller seg fra hverandre ved at de benyttes av ledelsen på ulike måter. *Diagnostiske styringssystemer* er de formelle systemer ledelsen bruker til å overvåke utfall av organisatoriske aktiviteter og til å korrigere avvik fra forhåndsdefinerte prestasjonsmål. Prestasjonsmålene defineres på grunnlag av organisasjonens kritiske suksessfaktorer (Simons 1995). Systemene utvikles med det formål å sikre forutsigbar måloppnåelse og å bidra i implementeringsfasen av organisasjonens overordnede strategier. Det diagnostiske styringssystemet bidrar også til at toppledelsen i mindre grad må involveres i styringen. Styringen kan skje på lavere organisasjonsnivåer, mens toppledelsen kun periodevis må involvere seg i styringssystemet i mindre perioder for å skaffe seg en helhetlig oversikt over organisasjonens status i forhold til de satte strategiske mål (Simons 1995). I *interaktive styringssystemer* retter imidlertid ledelsen hyppig og regelmessig oppmerksomhet til styringssystemet og involverer seg personlig. Disse styringssystemene fokuserer på strategisk usikkerhet fremfor forutbestemte mål, og har til hensikt å stimulere dialog og organisatorisk læring⁶ for å skape nye strategier organisasjonen kan implementere for å tilpasse seg sine omgivelser (Simons 1995).

Dynamikken mellom de ulike styringsmekanismene kan kort oppsummeres som følger; Verdisystemene og de interaktive styringssystemene skaper motivasjon i organisasjonen gjennom å skape et positivt, informativt miljø som oppfordrer til kunnskapsdeling og læring. Avgrensningssystemene og de diagnostiske styringssystemene skaper motivasjon gjennom belønning/sanksjoner og begrenser det handlingsrom underordnede i organisasjonen har når

⁶ Argote (2012:31) definerer organisatorisk læring slik: ”..as a change in the organization's knowledge that occurs as a function of experience. Knowledge includes both declarative knowledge or facts and procedural knowledge or skills and routines.”

nye muligheter søkes (Simons 1995). Simons (1995) sier videre at suksessfull styring er oppnådd når spenningen mellom kreativ innovasjon og oppnåelse av forhåndssatte mål resulterer i lønnsom vekst. Denne spenningen innebærer at organisasjoner må oppnå *høy* grad av læring og *høy* grad av kontroll for å være effektive.

2.2.2. Merchant og Van der Stede – Object-of-Control

Merchant og Van Der Stede (2011) sin definisjon av styringssystemer vektlegger styring av atferd. Definisjonen har ført til det logiske spørsmålet: Hva er det ved en organisasjons ansatte som fremmer behovet for et styringssystem? Merchant og Van Der Stede (2011) sier at behovet for et styringssystem kan klassifiseres i tre hovedkategorier av utfordringer: Mangel på retning, motivasjonsproblemer og personlige begrensninger.

Mangel på retning innebærer at ansatte presterer utilstrekkelig fordi de helt enkelt ikke *vet* hva organisasjonen ønsker fra dem. Motivasjonsproblemer kan hindre ansatte i å prestere tilfredsstillende, *selv om* de vet hva organisasjonen ønsker fra dem. Personlige begrensninger kan hindre ansatte i å prestere tilfredsstillende *selv om* de vet hva organisasjonen ønsker fra dem og er motivert til å gjøre dette (Merchant & Van Der Stede 2011). For å møte disse utfordringene har Merchant og Van Der Stede (2011) utarbeidet rammeverket *Object-of-Control*, hvor de skiller mellom fire ulike *grupperinger* av styringsformer: *Resultatstyring*, *atferdsstyring*, *personalstyring* og *kulturell styring*.

Med *resultatstyring* menes en form for styring hvor man belønner ansatte i en organisasjon for å generere gode resultater. Resultatstyring har til hensikt å påvirke handlinger de ansatte gjennomfører og avgjørelser de fatter gjennom å gjøre de ansatte bevisst på *konsekvensene* av sine handlinger og/eller avgjørelser. Overordnede dikterer med andre ord ikke hvilke handlinger som skal gjennomføres eller hvilke avgjørelser som skal fattes. De ansatte bemyndiggjøres til å ta de valgene de *selv* føler vil føre til ønskede resultater, og belønnes på grunnlag av hvorvidt ønskede resultater oppnås (Merchant & Van Der Stede 2011). Merchant og Van Der Stede (2011) sier at resultatstyring fungerer best når *alle* de tre påstandene nedenfor er sanne:

1. Organisasjonen er egnet til å avgjøre hvilke resultater som er ønsket innenfor de områdene som skal styres.
2. De ansatte som skal styres har signifikante muligheter til å påvirke de resultatene de blir holdt ansvarlig for.
3. Organisasjonen evner å måle resultatene effektivt innenfor de områdene som skal styres.

Mens resultatstyring er å anse som en indirekte form for styring, hvor ledelsen ikke tar stilling til *hva* de ansatte skal gjøre for å oppnå resultater, er *atferdsstyring* det motsatte av dette. Atferdsstyring er den mest direkte form for styring som omtales av Merchant og Van Der Stede (2011), da styringsformen innebærer å gjøre grep som sikrer at ansatte i en organisasjon handler i organisasjonens beste interesser gjennom å sette de ansattes *handlinger* i fokus for styring. Atferdsstyring finnes i fire grunnleggende former: Atferdsmessige begrensninger, evaluering av ansattes handlingsplaner, ansvarliggjøring av ansatte for sine handlinger og å inkludere *flere* ansatte (eller mer utstyr) i løsningen av en oppgave enn hva som strengt tatt er nødvendig (Merchant & Van Der Stede 2011).

Atferdsmessige begrensninger ilegges ansatte for å gjøre det umulig, eller i det minste vanskelig, for ansatte å gjennomføre handlinger som *ikke* bør gjennomføres. Evaluering av handlingsplaner gir ledere muligheten til å godkjenne, eller eventuelt *ikke* godkjenne sine underordnedes handlingsplaner, og med dette redusere muligheten for at ugunstige handlinger gjennomføres. Ansvarliggjøring av ansatte innebærer å definere hvilke handlinger som er akseptable og uakseptable, kommunisere slike definisjoner ut i organisasjonen og observere hva som foregår i organisasjonen. Deretter kan gode handlinger belønnes, mens uakseptable handlinger kan straffes. Fordeling av *flere* ressurser til løsning av en oppgave enn hva som strengt tatt er nødvendig gjøres for å øke sannsynligheten for at oppgaven løses tilfredsstillende. Denne form for atferdsstyring kan imidlertid føre til økte kostnader, samt økt sannsynlighet for konflikter, frustrasjon og/eller kjedsomhet blant organisasjonens ansatte (Merchant & Van Der Stede 2011). Atferdsstyring kan *ikke* utføres effektivt i alle situasjoner. Styringsformen kan kun brukes effektivt dersom *begge* de følgende påstandene om en organisasjon er sanne (Merchant & Van Der Stede 2011):

1. Organisasjonen kan definere hvilke handlinger som er (u)ønskede.
2. Organisasjonen evner å sikre at (u)ønskede handlinger (ikke) forekommer.

Personalstyring bygger på de ansattes naturlige tendenser til å styre og motivere seg selv, og har tre hensikter: Å klargjøre forventninger, å sikre at hver enkelt ansatt har kapabiliteter og ressurser til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og å øke sannsynligheten for at ansatte i en organisasjon overvåker *seg selv* og føler en naturlig forpliktelse til den jobben de gjør (Merchant & Van Der Stede 2011). Personalstyring kan implementeres gjennom å søke korrekt utvelgelse og plassering av ansatte eller å kurse ansatte. Det kan også implementeres gjennom å designe arbeidsstillinger og gjøre nødvendige ressurser tilgjengelig på en måte som øker sannsynligheten for at motiverte og kvalifiserte ansatte oppnår suksess med sitt arbeid (Merchant & Van Der Stede 2011).

Kulturelle styringssystemer er utformet for å oppfordre til en *felles* overvåking av individer i en organisasjon. Det som ønskes oppnådd er en form for sterkt gruppepress mot individer i organisasjonen som handler *imot* de normer og verdier som eksisterer i gruppen. Kultur bygges på felles tradisjoner, normer, tro, verdier, ideologier, holdninger og atferdsmønstre. *Organisasjonskultur* kan skapes på flere måter – både gjennom skriftlig/muntlig kommunikasjon og gjennom å sette eksempler. Eksempelvis kan man som leder innføre atferdsregler, gi gruppebaserte belønninger, rotere ansatte internt i organisasjonen og tilrettelegge fysisk og sosialt for spredning av ønsket organisasjonskultur. Det er også svært viktig at man som leder opptrer som *rollemodell* for sine underordnede for å fremme ønsket organisasjonskultur (Merchant & Van Der Stede 2011).

2.2.3. Malmi og Brown – Management control systems as a package

Rammeverket ”*Management control systems as a package*” er utarbeidet av Malmi og Brown (2008). I dette rammeverket introduseres begrepet *styringspakke*. De aller fleste moderne bedrifter benytter *flere* ulike styringssystemer og styringsmekanismer for å styre ansattes atferd og sikre best mulig ytelse for virksomheten. Hovedtanken bak styringspakken i forhold til styringssystemer er at bedrifter kan benytte pakken som et *sett* eller en *portefølje* av ulike styring- og ledelsesmekanismer.

Design og bruk av styringspakker er av stadig økende interesse for økonomer, forskere og bedrifter verden over. Styringsmekanismene opererer i praksis ikke isolert, men de har en innvirkning på hverandre. Det er en gjensidig påvirkning mellom de ulike mekanismene vist i figur 2.2, og det foreligger komplekse interaksjoner mellom disse (Malmi & Brown 2008).

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) er delt inn i fem kategorier for styring; planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjett-styring	Finansielle måle-systemer	Ikke-finansielle måle-systemer	Hybride måle-systemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Regler, rutiner og prosedyrer	

Figur 2.2. Styringspakken (Malmi & Brown 2008)

Planlegging

Malmi og Brown (2008) skiller hovedsakelig mellom *kortsikte* handlingsplaner med et taktisk fokus som opererer med en tidshorisont på 12 måneder, og *langsiktige* strategiske planer som fokuserer på målsetninger i en middels- til lang tidshorisont. Det fokuseres på å utarbeide funksjonelle mål, og på den måten påvirke ansattes innsats og atferd. Planleggingsfasen bidrar også til å sette standarder for å nå de fastsatte målene, og til å kartlegge innsats og atferd som forventes fra medlemmene i organisasjonen. Videre kan planlegging bidra til samarbeid mellom organisasjonens ulike avdelinger og nivåer gjennom å samkjøre et sett med ulike mål i de funksjonelle områdene av organisasjonen eller virksomheten (Malmi & Brown 2008). Gjennom dette samarbeidet kan organisasjonen på den måten styre aktivitetene til både grupper og individer – slik at de er i tråd med organisasjonens ønskelige resultater og mål.

Merchant og Van Der Stede (2011) presenterer planlegging og budsjettering sammen i en kategori for finansielle styringssystemer. Malmi og Brown (2008) viser derimot til at planlegging kan utføres med liten sammenheng til finans. Ledelsen kan i forhold til strategiske planer skape strategiske prosjekter og andre lignende initiativ, som kan være effektive hjelpemidler for å veilede ansattes handlinger. Taktisk planlegging, som ofte består av oppgavelister, kan virke som en guide for hva ansatte skal gjøre –uten nødvendigvis å ha en *klar* link til finans og regnskap. Planlegging kan ha en stor rolle i forhold til å styre de

ansattes atferd, og blir behandlet av Malmi og Brown (2008) som et separat system i styringspakken.

Kybernetisk styring

Kybernetiske prinsipper har i lang tid hatt en assosiasjon med begrepet styring, og kybernetisk styring omtales ofte som den viktigste styringsmekanismen innen fagfeltet økonomistyring (Malmi & Brown 2008). Kybernetisk styring er en kontinuerlig prosess som innebærer å (Green & Welsh 1988):

- Skape målbare standarder for prestasjoner og mål som skal møtes.
- Måle *faktisk* prestasjon og måloppnåelse.
- Sammenligne faktisk prestasjon og måloppnåelse med de satte standarder.
- Identifisere avvik mellom ønsket og faktisk prestasjon og måloppnåelse.
- Iverksette tiltak for å korrigere uønskede avvik.

Et kybernetisk system kan enten være et informasjonssystem eller et styringssystem, avhengig av hvordan det blir brukt. Et slikt kybernetisk system vil være et godt hjelpemiddel for informasjon og beslutningstaking dersom ledere *selv* oppdager uønskede avvik og endrer deres underliggende atferd eller aktivitet som påvirket det bestemte avviket, uten noen andres involvering. Sammenhengen mellom atferd og mål, og etablering av ansvarlighet for avvik i prestasjoner tar et kybernetisk system fra å kun å være et *informasjonssystem* for å støtte beslutninger, til å være et styringssystem.

Det er fire kybernetiske systemer som blir berørt av Malmi og Brown (2008); budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybride mål. *Budsjettet* står svært sentralt i rammeverket til Malmi og Brown (2008), og utgjør en fundamental og viktig styringsmekanisme. Budsjettet har mange formål. Det skal blant annet sikre integrering av beslutninger i forhold til prosesser og ressursfordeling. Videre er formålet til budsjettet å planlegge akseptable nivåer av atferd og evaluere faktisk ytelse opp mot disse planene. Samtidig som budsjettet er en fundamental styringsmekanisme for mange bedrifter, eksisterer det også kritikere av det tradisjonelle årsbudsjettet (Johanson & Madsen 2013). Beyond Budgeting⁷ er nå etablert som en modell innen økonomisk styring og omfatter bedrifter som

⁷ Beyond Budgeting er en utradisjonell virksomhetsstyringsmodell. Modellen bygger på seks prinsipper, som samlet skal bidra til en dynamisk styringsprosess hvor det faste årsbudsjettet erstattes av den løpende tilpasningsprosessen, forankret i virksomhetens strategier, med de enkelte medarbeidere som motiveres til å arbeide med og mot ambisiøse mål (Hoff & Bragelien 2009:452)

ikke bruker budsjetter i det hele tatt. Det finnes også andre budsjetteringsmodeller som er mer fleksible enn det tradisjonelle årsbudsjettet.

Finansielle mål er en viktig styringsmekanisme på den måten at de ansatte gjøres ansvarlige for å nå spesifikke finansielle mål (Malmi & Brown 2008). Noen av disse finansielle målene kan være relatert til budsjetteringsprosessen gjennom å bruke informasjon som finnes i budsjettet. Samtidig er det viktig å understreke at budsjettet *ikke* er det samme som et finansielt prestasjonsmålesystem. Budsjettet er derimot en bred, komplett teknikk mens finansielle mål i prestasjonsmålesystem kan brukes til å nå snevre mål. Eksempler på finansielle prestasjonsmål er Return on Investment (ROI) og Economic Value Added (EVA). I forbindelse med prestasjonsmåling, er det relevant å nevne begrepene diagnostisk og interaktiv styring (Johanson & Madsen 2013).

Diagnostisk målstyring omfatter identifisering og målsetting for kritiske prestasjonsvariabler, og sikter mot å overvåke utviklingen mot prestasjonsmål og korrigere eventuelle avvik fra oppsatte mål. Interaktiv styring derimot tar sikte på å gi feedback for å oppdatere bedriftens eller virksomhetens strategier, og er i mindre grad top-down orientert og i større grad inkluderende. Begge systemene for styring eksisterer side om side i bedrifter, men de har ofte ulike implikasjoner for prestasjonsevaluering. Det diagnostiske systemet er basert på evaluering av finansielle resultater, kontra det interaktive systemet som er basert på en mer subjektiv evaluering av effekten av underordnedes handlinger.

Ikke-finansielle mål er i økende grad en viktig del av moderne organisasjoners styringssystemer (Malmi & Brown 2008). Disse måltallene kan bli brukt for å beseire noen av de oppfattede begrensninger med vanlige finansielle måltall, og til å identifisere *drivere* til prestasjoner. Ikke-finansielle måltall kan også være et resultat etter bruk av andre ledelsesformer, som eksempelvis Total Quality Management (TQM)⁸. *Hybride målesystemer* inneholder både finansielle og ikke-finansielle mål, og har blitt benyttet en god stund (Malmi & Brown 2008). Tidligere tilnærminger til hybride systemer har vært Management by Objectives (MBO)⁹. I senere tid er balansert målstyring, eller Balanced Scorecard¹⁰, blitt et

⁸ "Total Quality Management er en ledelsesform, fokusert på kvalitet, som baseres på medvirkning fra alle medarbeidere og der langsiktig suksess tilstrebes ved å oppnå kunders tilfredshet og fordeler for alle medarbeidere og samfunnet" (Hoff & Bragelien 2009:191).

⁹ MBO er et styringssystem hvor ledelse og underordnede *sammen* identifiserer mål og ansvarsområder, og benytter disse til som retningslinjer for virksomheten og til individuell prestasjonsmåling (Odiorne 1965:55).

¹⁰ Balanced-Scorecard-konseptet er et prestasjonsmålingsverktøy som knytter kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål (Kaplan & Norton 1996).

dominerende prestasjons- og ledelsesverktøy som kanskje aller mest forbindes med hybride målesystemer (Kaplan & Norton 1996).

Belønning og kompensasjonsstyring

Systemer for belønning og kompensasjonsstyring fokuserer på å motivere og øke prestasjonene til både individer og grupper innen organisasjonen gjennom å skape målkongruens mellom de ansattes og virksomhetens mål og aktiviteter. (Malmi & Brown 2008). Resultatet av dette er en kobling mellom evaluering av de ansattes prestasjoner og virksomhetens mål. Belønningssystemer er et separat element i Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. Belønninger er ofte koblet til kybernetiske styringssystemer, men kan også gis for andre grunner. Belønninger kan også benyttes for å beholde ansatte, eller til å oppmuntre til kulturell styring via gruppebelønninger.

Administrativ styring

Administrativ styring innebærer organisering av individer og grupper, samt overvåking av de ansattes atferd. I tillegg bestemmes hvem man holder ansvarlig for de ansattes atferd, og prosessen knyttet til å spesifisere hvordan bestemte oppgaver eller en bestemt atferd skal utføres, og *ikke* utføres (Malmi & Brown 2008). Malmi og Brown (2008) deler administrativ styring i tre deler; virksomhetens utforming og struktur, prosedyrer og retningslinjer og corporate governance.

Virksomhetens utforming og struktur er et viktig element i den administrative styringen. Malmi og Brown (2008) anser struktur som noe ledelsen kan endre, og ikke noe som er pålagt dem. Styringsstruktur omfatter både struktur og utforming, men også valg av ledelse og gruppeinndeling. Virksomhetens utforming kan benyttes som styringsmekanisme. Denne styringsmekanismen kan bidra til å bestemme hvem som skal ta beslutninger, og hvordan beslutninger skal bli fattet. Ledelse og styringsgrupper er ofte sammensatt, og strukturen viser hvordan disse er satt sammen. Virksomhetens utforming og struktur innebefatter en styring som påvirker de ansattes handlinger (Malmi & Brown 2008).

Prosedyrer og retningslinjer er den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosesser og atferd innen en organisasjon (Malmi & Brown 2008). Dersom ledelsen vet hvilke handlinger som må til for å oppnå bestemte mål, kan prosedyrer og retningslinjer være effektive styringsmekanismer. Prosedyrer og retningslinjer inkluderer det Merchant og Van Der Stede

(2011) kaller atferdsstyring. Dette kan innebefatte atferdsbegrensninger, evaluering av handlingsplaner og ansvarliggjøring av de ansattes handlinger. Merchant og Van Der Stede (2011) sitt konsept om atferdsstyring utgjør kun en del av det Malmi og Brown (2008) har inkludert i administrativ styring. De mener at den typologien de presenterer gir et mer helhetlig bilde av hvilke administrative verktøy ledelsen kan bruke for å styre atferd, sammenlignet med hva Merchant og Van Der Stede (2011) evner gjennom sitt rammeverk.

Corporate governance

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse utgir norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES 2012). Anbefalingen bygger på et ”følg eller forklar-prinsipp”, og formålet med denne anbefalingen er at den skal klargjøre rollefordelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse ut over det som er gitt i lovgivningen. Det legges vekt på at god eierstyring og selskapsledelse vil styrke tilliten til selskapene og bidra til størst mulig verdiskapning over tid for alle involverte parter. Corporate governance er relevant i forhold til administrativ styring på bakgrunn av at dette er styringsmekanismer som både eierne og styret kan benytte for å påvirke og kontrollere toppledelsens atferd.

Kulturell styring

Kulturell styring er plassert øverst i figur 2.2, og indikerer på den måten at dette er en dominerende styringsmekanisme som styrer og legger føringer for de andre styringsmekanismene. Malmi og Brown (2008) ser på tre ulike aspekter ved kulturell styring: *verdier, symboler og styring og kontroll av grupper*.

Påvirkningen av *verdier* gjennom institusjonaliserte verdisystem fungerer på tre ulike nivå. Det første nivå innebærer at organisasjonen bevisst rekrutterer individer som har den type verdier som matcher organisasjonens verdier. Andre nivå innebærer at individene blir sosialisert i organisasjonen, slik at individene endrer sine verdier for å bedre matche organisasjonens verdier. Det tredje nivået innebærer at verdiene blir forklart og kommunisert, med hensikt om at ansatte skal handle i henhold til disse, selv om de nødvendigvis ikke identifiserer seg med disse verdiene personlig (Malmi & Brown 2008). Hovedpoenget er at de ansatte kan handle i tråd med verdiene fordi de enten selv kan identifisere seg med dem, eller at organisasjonen har en forventning til visse typer verdier. Malmi og Brown (2008) understreker at verdiene er designet for å styre eller påvirke de ansattes atferd og holdninger.

Symbolbasert styring er når organisasjoner skaper synlige uttrykk for å fremme ønsket kultur. Eksempler på dette kan være design på arbeidsplassen, kleskoder og utvikling av en spesiell form for kultur. Organisasjoner kan skape et åpent kontorlandskap med den hensikt å skape en kultur med kommunikasjon og samarbeid, i et forsøk på å styre eller kontrollere de ansattes atferd og handlinger. Visse organisasjoner kan også kreve at de ansatte bærer en spesiell uniform for å skape et inntrykk av profesjonalisme (Malmi & Brown 2008).

Styring og kontroll av grupper er det siste aspektet Malmi og Brown (2008) ser på ved kulturell styring. Når individer som omgås mye i en organisasjon danner sin egen kultur med særskilte verdier, kan det oppstå klaner eller undergrupper. Kulturen innen de spesifikke gruppene er spesiell, og deles ikke med resten av virksomheten. Styring og kontroll av klaner foregår ved å etablere verdier gjennom seremonier og ritualer av klanene (Malmi & Brown 2008).

Utfordringer i studier av styringssystemer som en pakke

Det eksisterer mange gode grunner for å studere styringssystemer som en pakke, men det følger også en rekke utfordringer (Malmi & Brown 2008). En av utfordringene er å finne en *klar* definisjon av begrepet styringssystemer, og innebærer å gjøre et klart skille mellom styringssystemer og systemer for informasjon og beslutningstaking. Hvis fokuset ligger på styring og ikke støtte for beslutningstaking, kan man se nærmere på *hva* et styringssystem er forventet å kontrollere eller styre. Skal det styre faktorer som ansattes atferd, kontantstrøm eller materialstrøm? På hvilket nivå skal det styres? På organisasjonsnivå, på forretningsenhetsnivå, på ledelsesnivå eller på et individuelt nivå (Malmi & Brown 2008)?

Etter en klar definisjon av parameterne i styringssystemet, er det interessant å se nærmere på hva som inkluderes i en styringspakke (Malmi & Brown 2008). Det krever videre en analytisk fremgangsmåte for å studere dette empiriske fenomenet. Tidligere studier viser til fokus på styringssystemene individuelt eller i kombinasjon med hverandre, men noe av utfordringen ligger i å forstå hvordan systemene innen en styringspakke opererer og påvirker hverandre interaktivt (Malmi & Brown 2008).

Det foreligger, som tidligere nevnt, flere utfordringer når man skal gjøre en empirisk studie av en styringspakke, siden systemene i styringspakken ofte er veldig store og komplekse (Malmi & Brown 2008). Dette kan skape vanskeligheter for forskere i ulike casestudier. Spørsmålet

som reises er blant annet hvordan de skal få samlet informasjon som gjør det mulig å forklare *kompleksiteten* i styringspakken i forskningsartikler (Malmi & Brown 2008). Forskere som utfører ulike undersøkelser må finne de rette elementene i undersøkelsen for å fange det underliggende fenomenet på en meningsfull måte, og samtidig samle inn tilstrekkelig med eksempler (Malmi & Brown 2008). Forskere og økonomer ønsker å utvikle undersøkelser av styringspakker på *tvers* av mange organisasjoner, og forhåpentligvis kunne trekke konklusjoner om systematiske forhold mellom de ulike styringssystemene og organisasjonene (Malmi & Brown 2008).

2.2.4. Sammenligning av de presenterte rammeverk for styringssystemer

Det vil i dette avsnitt presenteres en kortfattet sammenligning av de presenterte rammeverk, da det kan være utfordrende å danne seg et *klart* bilde på hvilke likheter og ulikheter som eksisterer mellom rammeverkene. Malmi og Brown (2008) tar, som det nyeste av de tre resterende rammeverk, utgangspunkt i en rekke elementer som stammer fra Levers of Control (Simons 1995) og Object-of-Control (Merchant & Van Der Stede 2011), og er derfor å anse som et godt utgangspunkt for sammenligningen. Det må påpekes at Merchant & Van der Stede sitt rammeverk ble publisert allerede i 2007, mens boken det refereres til er en *senere* utgave av Merchant & Van der Stede sin bok, utgitt i 2011. Likhet- og ulikhetstrekk mellom de presenterte rammeverk kan sees i matrisen nedenfor:

	<i>Styringspakken Malmi & Brown (2008)</i>	<i>Levers of Control Simons (1995)</i>	<i>Object-of-Control Merchant & Van der Stede (2007)</i>
<i>Planlegging</i>	Langsiktig planlegging Kortsiktig planlegging	Verdistyring Interaktiv styring	Resultatstyring Atferdsstyring
<i>Kybernetiske styringssystem</i>	Budsjettstyring Finansielle målesystemer Ikke-finansielle målesystemer Hybride målesystemer	Diagnostisk styring Interaktiv styring	Resultatstyring Atferdsstyring
<i>Belønning og kompensasjon</i>	Belønning og kompensasjon	Avgrensningsstyring Verdistyring Diagnostisk styring	Resultatstyring Kulturell styring
<i>Administrativ styring</i>	Styringsstruktur Organisasjonsstruktur Regler og prosedyrer	Avgrensningssystem	Atferdsstyring
<i>Kulturell styring</i>	Klaner Verdier Symboler	Verdistyring	Personalstyring Kulturell styring

Tabell 2.1. Sammenligning av de teoretiske rammeverk

Planlegging

Malmi og Brown (2008) har en egen kategori for planlegging uten sammenheng med budsjettering og finansielle mål, da de mener at planlegging kan ha utgangspunkt i strategien uten å være direkte knyttet til finansielle mål. Merchant og Van Der Stede (2011) velger derimot et system for finansiell resultatstyring som slår sammen planlegging, budsjettering og finansielle mål. Planlegging i henhold til Malmi og Brown (2008) kan kobles opp mot atferdsstyring i Merchant og Van Der Stede (2011) sitt rammeverk. Planleggingen retter fokus mot å dirigere folks atferd, og atferdsstyringen kan potensielt knytte daglige aktiviteter opp mot strategien. På den måten sikrer man at ansatte jobber mot langsiktige mål. Styring gjennom langsiktig planlegging, ikke-finansielle mål og hybride målesystemer kan sammenlignes med Simons (1995) sine verdi- og interaktive systemer.

Kybernetiske styringssystem

I rammeverket til Malmi og Brown (2008) dekkes kybernetisk styring, eller målstyring, av henholdsvis budsjettstyring, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer. Den finansielle resultatstyringen til Merchant og Van Der Stede (2011) dekker både budsjett og finansielle mål. Risikoen ved resultatstyring er at det kan føre til nærsynthet, men denne risikoen kompenseres med atferdsstyringen – som har fokus på å sikre at de ansatte gjør ”de rette tingene”. Fokus er å finne suksessfaktorer, og man kan sammenlikne atferdsstyring med ikke-finansielle måltall og hybride målesystemer. Diagnostisk styring i Simons (1995) sitt rammeverk handler om de formelle systemer ledelsen bruker til å overvåke utfall av organisatoriske aktiviteter og til å korrigere avvik fra forhåndsdefinerte prestasjonsmål. Prestasjonsmålene defineres på grunnlag av organisasjonens kritiske suksessfaktorer. Måloppnåelse vil sikres av kritiske suksessvariabler gjennom belønning. De interaktive styringssystemene til Simons (1995) skaper motivasjon i organisasjonen gjennom å skape et positivt, informativt miljø som oppfordrer til å gjøre de riktige tingene.

Belønning og kompensasjon

Merchant og Van Der Stede (2011) dekker belønnings – og kompensasjonsstyring gjennom resultatstyring, ved at man belønner og straffer atferd i forhold til om resultatene er i samråd med hva bedriften ønsker. Malmi og Brown (2008) har belønning og kompensasjon som en egen styringsmekanisme, og er en konsekvens av måloppnåelse ved de andre styringsmekanismene. Simons (1995) belønner atferd som er i tråd med bedriftens

verdigrunnlag ut fra verdisystemet, mens straffesanksjoner er knyttet til avgrensings- og diagnostiske system.

Administrativ styring

Atferdsstyringen i Merchant og Van Der Stede (2011) sitt rammeverk omhandler retningslinjer og prosedyrer. Malmi og Brown (2008) mener derimot at deres typologi gir en mer *helhetlig* forståelse for hvilke administrative verktøy ledelsen har tilgjengelig for å styre og lede de ansattes atferd. Malmi og Brown (2008) påpeker videre at atferdsstyringen til Merchant og Van Der Stede (2011) bare omfatter deler av avgrensningen for administrativ styring. Simons (1995) inkluderer bruk av regler og retningslinjer i sitt avgrensningssystem, noe som gjør at avgrensningssystemet kan betraktes som tilsvarende til Malmi og Brown (2008) sin administrative styring.

Kulturell styring

Verdistyring i Simons (1995) sitt rammeverk er selve grunnlaget for Malmi og Brown (2008) sin kulturelle styring. Malmi og Brown (2008) ser på kulturell styring, gjennom klaner, verdier og symboler, som en styringsmekanisme som har til hensikt å velge kandidater som passer inn i virksomhetskulturen. Personalstyring i Merchant og Van Der Stede (2011) sitt rammeverk omfatter utvelgelse av nyansatte, hvor lederne klarerer forventningene de har til nyansatte. I tillegg til personalstyring, har Merchant og Van Der Stede (2011) noe de refererer til som kulturell styring. Denne styringsmekanismen er veldig lik den kulturelle styringen hos Malmi og Brown (2008), og omhandler mye av det samme.

2.3. Valg av teoretisk hovedrammeverk

Sammenhengene mellom de ulike styringssystemene i en virksomhet er meget komplekse. Malmi og Brown (2008) foreslår å starte med noen få prinsipper og se på sammenhengen mellom disse. Videre kan kunnskapen utvikles på sikt, og man kan skape bedre og mer realistiske modeller av styringssystemene. Hovedmålet er å skape styringssystemer som styrker hverandre, fremfor å overlapse eller å komme i interne konflikter. Videre tar de utgangspunkt i Merchant og Van Der Stede (2011) sine teorier, og understreker at styringsprinsippene ikke bør analyseres i isolasjon, men undersøkes som en helhetlig pakke – *styringspakke*. Noe av grunnen til dette er at påvirkningskraften mellom styringsprinsippene er så viktig, at hensikten blir borte hvis de ikke studeres som en pakke. På bakgrunn av dette velger vi å ta utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Dette rammeverket tar

for seg et bredt omfang av styringsmekanismer som kan dekke behovet for ulik styring på tvers av nivåer i en organisasjon, og ivareta behovet for kontroll for at det er overensstemmelse mellom handlinger og strategien til virksomheten. Vi ønsker å ta utgangspunkt i et bredt rammeverk for å redusere risikoen for at mekanismer som potensielt benyttes til styring i entreprenørbedriftene vil falle utenfor vår forskning. Malmi og Brown (2008) understreker at rammeverket ikke er laget som noen endelig forklaring på hva et styringssystem er, men heller som et utgangspunkt for forskning og diskusjon.

3. Forskningsdesign og metodevalg

Dette kapitlet tar for seg metodikken vi har benyttet for å belyse studiens problemstilling. Kapitlet vil beskrive de valg og avveininger vi har gjort i forbindelse med forskningsdesign, datakilder, utvalg, datainnhenting, etikk i forskningen, reliabilitet og validitet. Avslutningsvis i kapitlet presenteres et sammendrag av benyttet forskningsdesign og forskningsmetode.

3.1. Studiens forskningsdesign

For å finne det forskningsdesign som er passende for den/de problemstillinger man ønsker å belyse gjennom en studie, er det en rekke valg som må tas. Det må tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, samt *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres. Vårt valg av forskningsdesign vil bli gjort rede for i de videre avsnitt.

Deduktiv eller induktiv forskningsstrategi?

Når en studie skal gjennomføres må det tidlig avgjøres hva som er hensikten med studien. Er formålet med studien å teste *eksisterende* teori gjennom innhenting av empirisk data, eller å utvikle *ny* teori basert på empirisk data? En *deduktiv* tilnærming innebærer at forskeren tar utgangspunkt i eksisterende teori, for så å innhente empiriske data som kan styrke eller svekke den eksisterende teorien (Johannessen et al. 2011:53). Tilnærmingen innebærer med andre ord at forskeren beveger seg fra teori til empiri. En *induktiv* tilnærming innebærer at forskningen innledes med å innhente empiriske data, med hensikt om å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres om til teorier eller generelle begreper. Forskeren går med andre ord fra empiri til teori, ofte i søken om å trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al. 2011:53).

Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk om konseptet styringspakker har fungert som teoretisk bakteppe for denne studien. Dette er et rammeverk som i større grad fokuserer på å være et *utgangspunkt* for forskning, fremfor å presentere generelle påstander og teorier om hvordan den reelle verden ser ut i ulike bedrifter. Det er også slik Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk har blitt benyttet i denne studien. Teorien har dannet *utgangspunktet* for undersøkelsene, men det har *ikke* blitt fokusert på hvorvidt Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk styrkes eller svekkes som en følge av studiens funn. Det har imidlertid blitt fokusert på å underbygge eksisterende typologier av styringspakker og etablering av *nye* typologier som bygger på det teoretiske bakteppet.

I tillegg til at det eksisterer få *teoretiske* generaliseringer og påstander, eksisterer det også svært lite forskning og empiri rundt konseptet om styringspakker, både i Norge og på verdensbasis (Johanson & Madsen 2013; Malmi & Brown 2008). Det var derfor lite grunnlag for å danne forventninger til hvilke funn som kunne gjøres i studien. På bakgrunn av det overstående, kan benyttet forskningsstrategi sies å være både deduktiv og induktiv – i større eller mindre grad. Deduktiv på den måten at det har blitt benyttet et teoretisk bakteppe som utgangspunkt for studien, induktiv på den måten at det søktes å bidra til videreutvikling av teori i form av styrking av eksisterende typologier og etablering av nye typologier, på bakgrunn av empirisk data. Denne formen for forskningsstrategi kan omtales som *semi-induktiv* eller *abduktiv* forskningsstrategi, og innebærer å alternere mellom å benytte empiri og teori som utgangspunkt for forskningen (Alvesson & Sköldberg 1994).

Utforskende, beskrivende eller forklarende forskningsdesign?

I tillegg til å ta stilling til hvorvidt man skal ha en deduktiv eller induktiv tilnærming til forskningen, må man som forsker avgjøre hvorvidt et *eksplorativt*, *deskriptivt* eller et *kausalt* forskningsdesign skal benyttes for å belyse problemstillingen. Det eksplorative designet er passende for studier som har til formål å *utforske* forhold eller fenomener som er mindre kjente eller helt ukjente. Eksplorativ forskning benyttes ofte som en del av et større forskningsopplegg med målsetning om å komme frem til en mer presis problemstilling. Det deskriptive forskningsdesignet er passende for studier som har til hensikt å *beskrive* en situasjon på et gitt tidspunkt eller endringer i en situasjon over en tidsperiode, mens det kausale forskningsdesignet er passende for studier som har til hensikt å *forklare* et årsak-virkningsforhold mellom to eller flere variabler eller fenomen (Jacobsen 2005).

Hensikten med denne studien har vært å beskrive og analysere hvordan styringssystemer blir utformet og brukt i forskningsenhetene – ikke å se på årsakssammenhenger mellom variabler. Da det eksisterte lite kunnskap om hvordan styringssystemer utformes og brukes i norske entreprenørbedrifter var det hensiktsmessig å benytte et eksplorativt forskningsdesign. Et slikt forskningsdesign åpnet for å avdekke ny kunnskap om styringssystemer, konkretisere hvordan utforming og bruk av styringssystemer i entreprenørbedrifter skjer og til å utvikle teorier og typologier rundt styringssystemer i entreprenørbedrifter. Teori og typologier kan igjen bli gjenstand for hypoteser i videre forskning (Jacobsen 2005).

Intensivt eller ekstensivt forskningsdesign?

Når et fenomen skal undersøkes må man ta stilling til hvorvidt man ønsker å gå i *dybden* eller *bredden* på fenomenet som ønskes undersøkt. Et *intensivt* forskningsdesign innebærer at forskeren går i dybden av et fenomen i et forsøk på å skape en så helhetlig generell eller kontekstuell beskrivelse og forståelse av fenomenet som mulig (Jacobsen 2005:89). For å skape en dyp forståelse av fenomenet benyttes *mange* forskningsvariabler. Bruken av mange forskningsvariabler fører til at det kreves store ressurser per enhet som undersøkes – noe som igjen fører til at man som forsker sjeldent har tilstrekkelig med ressurser til å undersøke mange enheter på en slik måte (Jacobsen 2005:88).

Et *ekstensivt* forskningsdesign innebærer at forskeren går i *bredden* på fenomenet som ønskes undersøkt. I motsetning til det intensive designet, innebærer et ekstensivt forskningsdesign å undersøke *mange* enheter i søken etter en beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster, eller for å øke mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen 2005:93). Jacobsen (2005:95) påpeker at ekstensive og intensive design ikke er gjensidig utelukkende.

Da hensikten med denne studien har vært å søke en helhetlig kontekstuell forståelse for hvordan entreprenørbedrifter utformer og bruker styringssystemer, har det blitt benyttet et *intensivt* forskningsdesign med bruk av få utvalgsenheter og mange forskningsvariabler

3.1.1. Casestudier

På bakgrunn av det overstående ble bruk av casestudier valgt for å belyse studiens problemstilling. Jacobsen (2005:85) definerer en casestudie slik:

”..en form for studier der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Studieobjektet kan f.eks. være en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid).”

Denne form for studier egner seg godt når forskeren ønsker å få tak i hvordan samspillet er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen, ofte i tilknytning til problemstillinger av typen ”hvordan?” og ”hvorfor?” (Jacobsen 2005; Johannessen et al. 2011). Casestudier kombinerer gjerne datainnsamlingsmetoder som dokumentundersøkelser, intervjuer, spørreundersøkelser og observasjon, og dataene som samles inn kan være av både kvalitativ og kvantitativ art (Eisenhardt 1989).

Mange casestudier fokuserer kun på én enkelt case. I slike studier settes det spesifikke i fokus, og det foreligger et ønske om å beskrive og forstå casen for å komme til bunns i noe spesielt (Jacobsen 2005:98). Med andre ord passer casestudier inn under det en kan betegne som *intensive* forskningsdesign. Det er for øvrig også vanlig med *komparative* casestudier, som går ut på å sammenligne to eller flere like eller ulike case. Jacobsen (2005:98-100) trekker frem tre typer komparative casedesign som de vanligste:

- a) Sammenligne ulike caser
- b) Sammenligne like caser
- c) Sammenligne *mest mulig* ulike caser

Case som er *ulike* hverandre langs en eller flere dimensjoner kan sammenlignes for å se om casenes særpreg har en innvirkning på det fenomenet man ønsker å undersøke. Eksempelvis kan man benytte seg av et slikt design dersom man ønsker å finne ut om studenters trivsel ved norske høyskoler er bedre/dårligere ved store eller små høyskoler gjennom å undersøke høyskoler som er ulike langs dimensjonen ”størrelse”. Case som er svært *like* hverandre langs en eller flere dimensjoner kan sammenlignes for å se om et fenomen framstår likt dersom det oppstår i relativt like omgivelser (Jacobsen 2005). Det interessante med slike casestudier er de tilfeller hvor fenomenet *ikke* framstår likt i relativt like omgivelser. Slike tilfeller fører til at forskeren må lete etter forklaringsfaktorer for *hvorfor* fenomenet framstår ulikt i like omgivelser (Jacobsen 2005:98-99).

Å sammenligne *mest mulig ulike* case blir ofte benyttet til å utsette en hypotese for en kritisk test. Dersom man eksempelvis har påvist sammenheng mellom norske høyskolars størrelse og studenters trivsel kan en kritisk test av en slik påstand være å sammenligne store og små høyskoler i Senegal for å undersøke hvorvidt sammenhengen mellom størrelse og studenters trivsel er den samme også der. På denne måten kan man *styrke* påstanden, eller eventuelt *begrense* den til kun å være gjeldene under norske forhold (Jacobsen 2005:100).

Valg av case til denne studien

Det har i denne studien blitt valgt å analysere tre caser, i form av tre bedrifter, som har bestemte *likhetstrekk* med hverandre:

- Alle bedriftene er etablert i år 2007, eller senere.
- Alle bedriftene opplevd vekst sine første 4 leveår, eller lenger.

- Alle bedrifter er en form for organisasjon av ansatte som krever styring.
- Alle bedrifter kan betegnes som små- eller mellomstore bedrifter (målt i antall ansatte) i norsk målestokk¹¹.
- Alle bedriftene er lokalisert i Østfold fylke, Norge.

Formålet med studien har imidlertid ikke vært å *eksplisitt* søke etter likheter og ulikheter mellom de tre casene for å klargjøre *hvorfor* eventuelle ulikheter i styringsmekanismer eksisterer. Studiens fokus har i utgangspunktet kun vært å *beskrive* og *forstå* hvordan de enkelte undersøkte bedrifter utformer og benytter seg av ulike styringssystem for dermed å plassere de i eksisterende eller nyutviklede typologier.

3.2. Metode for innsamling av data

Datakilder

Data som er benyttet for å beskrive teoretiske rammeverket har primært blitt hentet fra relevante artikler og bøker. For å finne egnet teoretisk litteratur har vi benyttet ulike databaser, som eksempelvis BIBSYS, Google Scholar og ScienceDirect, for litteratursøk. Vår veileder, Dag Øivind Madsen, har også gitt nyttige innspill om relevant litteratur. I tillegg til dette, har også tidligere masteroppgaver og fagartikler fra en rekke ulike universiteter og høyskoler i inn- og utland blitt benyttet til å lokalisere relevant faglitteratur.

Kvalitative eller kvantitative data?

Når man har bestemt seg for *hva* man ønsker å undersøke, og *hvordan* undersøkelsesdesign man ønsker å benytte for å undersøke dette, kan man begynne å diskutere hvilken metodisk tilnærming man skal benytte for å belyse problemstillingen (Jacobsen 2005:62). Det skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode setter målbare resultater i sammenheng, mens kvalitativ metode ofte benyttes når man ønsker større innsikt i temaet (Jacobsen 2005). Det kan derfor sies at kvantitativ metode forteller oss hva sammenhengen mellom variabler er (oftest i form av tall), mens den kvalitative metoden forsøker å fortelle noe om bakgrunnen for denne sammenhengen (oftest i form av tekst). Det ble i denne studien valgt en kvalitativ metodisk tilnærming til studiens problemstilling.

¹¹ Norges Finansdepartement definerer på sine nettsider begrepet småbedrifter som bedrifter med 20 eller færre ansatte, mellomstore bedrifter som bedrifter med mellom 20 og 100 ansatte og store bedrifter som bedrifter med flere enn 100 ansatte.
URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716> (Hentet: 07.04.14)

Studiens problemstilling har hovedsakelig blitt belyst på grunnlag av primærdata i form av dybdeintervjuer gjennomført med casebedriftenes daglige ledere. Intervju ble valgt som metode på grunn av interessen for å vite hva det enkelte intervjuobjekts holdninger og meninger var i forhold til studiens tematikk. I tillegg til primærdataene har bedriftenes årsrapporter og annen offentlig tilgjengelig sekundærdata (fra eksempelvis bedriftenes hjemmesider) blitt benyttet til å belyse studiens problemstilling.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert (Johannessen et al. 2011:143). Et intervju kan være ustrukturert, semi-strukturert eller strukturert. Det ustrukturerte intervjuet er et uformelt intervju med åpne spørsmål som berører et forhåndsbestemt tema. Spørsmålene derimot, blir tilpasset de ulike intervjusituasjoner (Johannessen et al. 2011:143). I et semi-strukturert intervju opereres det med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Det må understrekes at ved bruk av denne form for intervju kan spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge variere (Johannessen et al. 2011:143). Strukturerte intervjuer inneholder standardiserte spørsmål, hvor man før intervjuet har fastlagt både spørsmålsstilling, rekkefølge for spørsmålsstillinger og tema. Dette kan eksempelvis være intervjuer med faste svaralternativer, men hvor det også er rom for presiseringer og oppfølgingsspørsmål ved behov (Johannessen et al. 2011:143). Det ble vurdert dit hen at det semi-strukturerte intervjuet dekket denne studiens behov, og denne formen for intervju ble benyttet til innhenting av primærdata.

I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide for å få en struktur på intervjuet som sikret at intervjuets ulike temaer ble belyst på en hensiktsmessig måte. En intervjuguide er et hjelpemiddel for å innhente data som inneholder en liste over temaer og generelle spørsmål som skal bli gjennomgått i løpet av intervjuet (Johannessen et al. 2011:145).

Forskningsspørsmålene danner grunnlaget for temaene og de ulike spørsmålene. Intervjuguiden vi utarbeidet var tematisk strukturert og ble benyttet for å sørge for at den informasjon som skulle innhentes gjennom intervjuene kunne kobles opp mot studiens teoretiske rammeverk, og i tillegg var relevant for studiens forskningsspørsmål. Det ble benyttet samme fremgangsmåte for alle utførte intervjuer. Noen dager før avtalt intervju skulle gjennomføres, ble den tematisk strukturerte intervjuguiden oversendt elektronisk til intervjuobjektene. Bakgrunnen for dette var at det var ønskelig at intervjuobjektene skulle få en forståelse av tematikken i intervjuet, og derfor stille bedre forberedt til intervjuet.

Alle intervjuene ble, med tillatelse fra intervjuobjektene, tatt opp på en båndopptaker. Ved å gjøre dette, følte vi en sikkerhet for å få med oss all informasjon som ble sagt. Siden vi er to personer involvert i denne masteroppgaven, dedikerte én seg til å ta skriftlige notater mens den andre mer eller mindre utførte intervjuet med innspill fra førstnevnte. Intervjuobjektene ble tilbudt å få tilsendt endelige transkribert intervju, for å kvalitetssikre og eventuelt komme med innspill dersom vi ikke oppfattet svarene som ønskelig. På den måten reduseres faren for faktafeil og feilsiteringer. Intervjuobjektene mulighet til å endre datagrunnlaget har styrket de konklusjonene som har kommet frem i denne oppgaven.

3.3. Studiens utvalg

Det vil i dette avsnittet gjøres rede for hvordan casebedrifter og intervjuobjekter har blitt valgt ut for å belyse studiens problemstilling.

Utvalg av casebedrifter

Bedriftene som har blitt benyttet som case i denne studien har blitt valgt ut basert på visse kriterier. Det ble stilt et krav om at bedriftene som skulle undersøkes, i større eller mindre grad, kunne defineres som entreprenørbedrifter slik begrepet defineres i denne oppgave: Rasktvoksende små- og mellomstore bedrifter, av ung alder. I tillegg til dette måtte bedriftene, av praktiske og ressursmessige årsaker, befinne seg innenfor det geografiske området Østfold/Oslo/Akershus. Målsetningen var å innhente data fra 2-3 entreprenørbedrifter, avhengig av bedriftenes art, tilgjengelighet på data i de ulike bedrifter, samt de innhentede datas art.

Søk etter bedrifter som passer de nevnte kriterier ble gjort gjennom søk i nettdatabasene proff.no, purehelp.no, samt i finansavisen Dagens Næringsliv sin nettdatabase for gasslebedrifter. I tillegg til bistod Dieter Hirdes, spesialrådgiver i næringsklyngen NCE Smart Energy Markets, med å lokalisere bedrifter som i større eller mindre grad oppfylte de nevnte kriterier. Denne prosessen resulterte i at e-poster med informasjon om studien og forespørsel om å få gjennomføre dybdeintervjuer ble sendt ut til de bedrifter vi så som passende for studien. Vi fikk tre positive tilbakemeldinger fra bedriftene Betonmast Østfold AS, Odin Media AS og Sempro AS, som ble valgt som case for studien. Bedriftene, deres utvikling og deres styringssystemer er beskrevet i kapittel fire.

Utvalg av intervjuobjekter

Utvelging av intervjuobjekter er kritisk fordi dette i stor grad bestemmer hvilken informasjon forskeren får inn (Johannessen et al. 2011). Da hensikten med studien er å belyse utforming og bruk av styringssystemer i entreprenørbedrifter, var det svært viktig at intervjuobjektene som ble valgt ut faktisk hadde kjennskap til dette. Det ble derfor gjort et vurderingsutvalg, hvor det ble vurdert dit hen at de undersøkte bedrifters daglige ledere ville være de individene i de ulike bedriftene som hadde *størst* kjennskap til hvordan styringssystemer utformes og brukes i deres respektive bedrifter. Det ble derfor gjennomført intervjuer med disse.

3.4. Tolkning og analyse av data

En utfordring ved kvalitativ forskning er å redusere informasjonsmengden og gjøre den håndterlig å jobbe med, slik at man kan identifisere mønstre og formidle dataenes innhold (Jacobsen 2005). Jacobsen (2005) opererer med to analysestrategier for casestudier: Analyse basert på antagelser og beskrivende casestudier. Analyse basert på teoretiske antagelser handler om å følge de teoretiske antagelsene forskeren hadde i starten av prosjektet, og la disse styre analyseprosessen (Johannessen et al. 2011). Yin (2009) opererer med tre måter å knytte data opp mot teoretiske antagelser: Mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyser. Mønstermatching innebærer å sammenligne et empirisk basert mønster med et forutsagt mønster, forklaringskjeder innebærer å bygge opp en teoretisk *forklaring* rundt casen, mens tidsserieanalyser innebærer å analysere data i forhold til enkle, komplekse eller kronologiske tidsperioder for å kunne lage ulike mønstre eller kategorier (Johannessen et al. 2011).

Ved utvikling av casebeskrivelser bruker forskeren datainnsamlingsteknikker som best kan beskrive en case, for å få fram kompleksiteten og mangfoldet i casen (Yin 2009). Johannessen et al. (2011) påpeker imidlertid at en slik strategi bør være sekundær, og underordnet strategien som legger vekt på teoretiske konstruksjoner og begreper.

De dataene som ble hentet inn i forbindelse med denne studien har hatt til hensikt å *beskrive* de case som de utvalgte bedrifter representerer. Det har derfor i analyseprosessen blitt tillagt stor vekt på å trekke frem de uttalelser fra de gjennomførte intervjuer som gjør nettopp dette – beskriver hvordan de undersøkte bedrifter utformer og bruker styringssystemer. Uttalelsene har imidlertid blitt satt i sammenheng med studiens teoretiske bakteppe, og blitt kategorisert i

henhold til Malmi og Brown (2008) sin modell for styringspakker. Hensikten med dette har vært å gjøre dataene sammenlignbare med eksisterende teori og forskning.

3.5. Ethiske avveininger

Det var viktig at det ble opprettet tillit mellom intervjuobjektet og undertegnende på et tidlig stadium for å få tilgang til så mye informasjon som mulig. Det vil nedenfor bli presentert noen etiske avveininger som ble gjort i tilknytning til datainnhenting, og behandling av disse dataene.

Avveininger gjort i forhold til konfidensialitet

Da det eksisterte liten kjennskap til hvilke funn som ville gjøres i de undersøkte bedrifter, måtte det tas hensyn til at intervjuene *kunne* trekke i en retning hvor utlevering av sensitive data kunne være aktuelt. Den utarbeidede intervjuguiden oppfordret i utgangspunktet ikke til samtaler knyttet til sensitive data. Allikevel ble alle intervjuobjekter gjort oppmerksom på sin rett til å kreve konfidensialitet rundt hele, eller deler av intervjuet. Intervjuobjektene ble informert om sin rett gjennom en muntlig samtale i forkant av intervjuet som ble tatt opp på lydopptak. Årsaken til at intervjuobjektene ble gjort spesielt oppmerksom på denne retten, var for å fremme stor grad av åpenhet rundt intervjuenes tematikk. Utlevering av sensitiv informasjon kan, av ulike årsaker, være konkurransemessig eller personlig ugunstig for de undersøkte bedrifter, eller individer tilknyttet den. Slik informasjon kunne imidlertid *også* være av en slik art at den kunne være essensiell for denne studien. Det var derfor viktig å gi intervjuobjektene rett til å kreve konfidensialitet, for å sikre at essensiell informasjon ikke ble holdt tilbake eller at uriktig informasjon ikke ble oppgitt.

Informert samtykke

Det ble i forkant av intervjuene innhentet informert samtykke fra intervjuobjektene. Med dette menes at intervjuobjektene skulle bekrefte at de frivillig har gått med på å besvare de spørsmål som blir stilt, samt at intervjuobjektene ble informert om, og var i stand til å forstå, formålet med intervjuene, hvordan datainnhentingsprosessen skulle gjennomføres, analyseres og anvendes, samt alle potensielt negative og positive aspekter rundt det å delta som respondent i forskningsprosjektet (Jacobsen 2005:46)

Andre etiske avveininger

Det ble gjort lydopptak av intervjuene som ble gjennomført. Disse lydopptakene inneholdt store mengder data som ble lagret og håndtert i tråd med gjeldende lover og forskrifter om håndtering av lydopptak. Intervjuobjektene ble gjort kjent med sin rett til å stoppe opptaket underveis i intervjuet, eller til å få slettet opptaket i etterkant.

3.6. Studiens pålitelighet og dataenes gyldighet

Med *reliabilitet* menes hvor troverdig de dataene man har innhentet er – altså hvorvidt anvendt metode inneholder potensielle feilkilder eller ikke. Forskningsoppleggets *validitet* sier noe om hvorvidt de data man har innhentet faktisk undersøker det man ønsker å undersøke (Yin 2009). Begrepet validitet kan videre inndeles i *intern* validitet og *ekstern* validitet. Intern validitet omhandler hvorvidt man måler det man ønsker å måle, mens ekstern validitet omhandler hvorvidt resultat fra undersøkelser er overførbart både til populasjonen, og til liknende fenomen. Hvorvidt disse kriteriene er passende for å evaluere kvalitativ forskning er imidlertid omstridt (Johannessen et al. 2011).

Noen forskere innen kvalitativ metode hevder at reliabilitet er *irrelevant* i forbindelse med kvalitativ forskning (Johannessen et al. 2011). Definisjonen av kvalitativ forskning viser at denne type forskning ikke søker å være konsistent, eller oppnå konsistente resultater. Målet er heller å fremprovosere ulik respons av en deltaker eller forsker på et spesifikt sted, til en spesifikk tid, og i en spesifikk menneskelig sammenheng (Finlay 2006). Kvalitativ forskning tar utgangspunkt i at situasjoner aldri kan være nøyaktig gjenfortalt. Hva som fremgår i et intervju avhenger eksempelvis av forskerens tilnærming, forholdet mellom forskeren og intervjuobjektet, og konteksten. Den samme forskeren, eller en annen forsker, som intervjuer informanten til en ulik tid og på et ulikt sted, vil ikke nødvendigvis fremprovosere samme resultater (Finlay 2006).

Validitet refererer, som nevnt, til hvorvidt forskeren undersøker det som var hensikten å undersøke. Dette kriteriet hviler på antakelsen om at forskningen gjenspeiler virkeligheten i en ubestridt og objektiv forstand – noe kvalitative forskere ser på som upassende (Finlay 2006). Forskerne argumenterer for at det er feilaktig å anta eksistens av én utvetydig virkelighet, og spør i stedet *hvilken* virkelighet forskningen ønsker å måle. Kvalitativ forskning innebærer i stor grad *subjektive* tolkninger, noe det må tas hensyn til i alle faser av forskningen. Hva gjelder muligheter for *generalisering* fra et utvalg til en større populasjon,

er ikke dette noe kvalitative forskere fokuserer på. Det åpnes imidlertid på at funn *kan* bli overført og ha relevans i andre kontekster (Finlay 2006).

Som en følge av det overstående har flere forskere utviklet kriterier som kvalitativ forskning kan evalueres på bakgrunn av (Finlay 2006). Guba og Lincoln (1994) foreslår fire kriterier for det de kaller ”naturalistisk” forskning. Disse kriteriene blir satt i sammenheng med de fire tradisjonelle evalueringskriterier som oftest blir brukt i konvensjonell kvalitativ forskning; intern validitet, ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet.

Kredibilitet erstatter ideen om intern validitet, hvor forskerne ønsker å etablere *tillit* til ”sannheten” i funnene deres. Guba og Lincoln (1994) fokuserer heller på i hvilken grad funnene er *fornuftige*. De foreslår blant annet at kvalitative forskere bruker såkalte ”medlemskontroller”. Informantene blir gitt transkribert intervju og rapporterte funn slik at de kan være enige eller uenige – og komme med innspill i forhold til funnene. I tillegg blir kredibiliteten bygd opp gjennom forlenget engasjement i studien, vedvarende observasjon og triangulering av data. *Overførbarhet* erstatter konseptet om ekstern validitet. I stedet for å ta sikte på tilfeldig utvalg og sannsynlighetsbasert resonnering, blir kvalitative forskere oppmuntret til å gi detaljerte beskrivelser av *konteksten* forskningen foregår i. Målet her er å gi leserne tilstrekkelig med informasjon til at de kan avgjøre anvendbarheten av funnene i andre sammenhenger (Guba & Lincoln 1994).

Pålitelighet, et konsept som erstatter konseptet reliabilitet, oppfordrer forskerne til å gjøre det mulig å *spore* forskningen gjennom eksempelvis å dokumentere data, metoder og avgjørelser gjort i forbindelse med forskningen. Denne dokumentasjonen bør ligge tilgjengelig for ekstern granskning (Guba & Lincoln 1994). *Bekreftbarhet* erstatter objektivitet, og innebærer å evaluere forskningens kvalitet. Dette kan innebære at forskeren eksempelvis tilbyr en selvkritisk, reflekterende analyse av metoden som ble benyttet i undersøkelsen. Teknikker og metoder som triangulering av data, forskere og kontekst, kan være nyttige verktøyer for å øke bekreftbarheten (Guba & Lincoln 1994).

Hva gjelder denne studiens kredibilitet, anses denne som god, studiens tidsperspektiv tatt i betraktning. De intervjuobjekter som er valgt ut anses som de individer i de ulike bedriftene som besitter den informasjon og kunnskap studien søker. De undersøkte bedrifter og individer

tilknyttet disse vil imidlertid *ikke* observeres i etterkant av studien, og det vil heller ikke være annet forlenget engasjement i etterkant av den definerte studieperioden.

Konteksten denne studien har foregått i anses også som tilstrekkelig beskrevet til at funn gjort i de undersøkte bedrifter *kan* være overførbart til andre, lignende kontekster. De erfaringer knyttet til utforming og bruk av ulike styringssystemer som kommer frem i denne studien vil kunne bidra til å belyse hvordan ulike styringssystem, og samspillet mellom disse, har fungert i ulike kontekster – noe som kan skape grunnlag for antakelser av hvordan de ulike system vil fungere i liknende kontekster. Det må imidlertid påpekes at det bør skilles mellom de undersøkte bedrifter i denne sammenheng, da disse er å anse som ulike kontekster.

Forskningen som er gjort i forbindelse med denne studien er også godt dokumentert i form av lydopptak og transkribering av utførte intervjuer. Alle intervjuene kan i tillegg spores tilbake til navngitte intervjuobjekter. Videre er benyttet forskningsmetodikk og avgjørelser gjort i tilknytning til forskningen nøye redegjort for i dette kapittelet. Det anses som svært overkommelig å spore forskningen i ettertid av studien. Som en følge av det overstående fremstår studien som pålitelig. Hva gjelder studiens bekreftbarhet, er denne å anse som god. At det i forkant av studien *ikke* eksisterte formeninger blant forskerne om hvilke data som var ønskelige å finne i de ulike bedrifter bidrar også til å øke studiens objektivitet og bekreftbarhet.

3.7. Oppsummering av forskningsdesign og metodevalg

Vi har i dette kapittelet presentert studiens forskningsdesign og vår metodiske tilnærming til studiens problemstilling. Vi har i studien benyttet en abduktiv forskningsstrategi, som innebærer å alternere mellom å benytte teori og empiri som utgangspunkt for forskningen. Videre har studien hatt et eksplorativt forskningsdesign som åpnet for å avdekke ny kunnskap om styringssystemer, konkretisere hvordan utforming og bruk av styringssystemer i entreprenørbedrifter skjer og til å utvikle teorier og typologier rundt styringssystemer i entreprenørbedrifter.

For å få helhetlig kontekstuell forståelse for studiens tematikk valgte vi å gå i *dybden* på relativt *få* utvalgsheter, fremfor å undersøke et bredt spekter av enheter. Dette kan beskrives som et intensivt forskningsdesign. På bakgrunn av det overstående valgte vi å gjennomføre studien i form av casestudier av bedriftene Betonmast Østfold AS, Odin Media AS og Sempro

AS, som ble valgt ut på bakgrunn av bedriftenes alder, omsetningsvekst, organisasjonsstørrelse og tilgjengelighet. Studien har imidlertid ikke hatt som *hovedfokus* å sammenligne de tre bedrifters styringspakker, men heller å *beskrive* disse og plassere de inn i passende eksisterende eller egenutviklede typologier.

Vi valgte å innhente kvalitativ primærdata gjennom å gjennomføre dybdeintervjuer med casebedriftenes daglige ledere for å belyse de ulike casene. Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide som i forkant av intervjuene ble oversendt intervjuobjektene slik at disse fikk muligheten til å gjøre seg kjent med intervjuets tematikk. I tillegg til innhentet primærdata har også sekundærdata, i form av tilgjengelige årsrapporter og annen offentlig tilgjengelig informasjon, blitt benyttet for å beskrive casebedriftene. Dette kapittelet har også beskrevet de datakilder som har blitt benyttet for å skape det teoretiske bakteppet for studien. Det har blitt gjort litteratursøk i ulike databaser på internett, basert på innspill og inspirasjon fra vår veileder Dag Øivind Madsen og en rekke ulike forskningsartikler og masteroppgaver.

De data som har blitt hentet inn har blitt tolket og analysert med et hovedfokus på å trekke frem de data som beskriver hvordan de undersøkte bedrifter utformer og bruker styringsystemer. Slike uttalelser, og summen av disse, har blitt satt i sammenheng med studiens teoretiske bakteppe for å kunne plassere de ulike casebedrifters styringspakker i eksisterende eller egenutviklede typologier.

Dette kapittelet har også belyst de etiske avveininger som ble gjort før, under og etter studien. Det ble i forkant og etterkant av alle intervjuer innhentet informert samtykke fra alle intervjuobjekter. I tillegg til dette ble alle intervjuobjekter informert om sin rett til å kreve konfidensialitet rundt hele, eller deler av intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og disse opptakene har blitt lagret og destruert i henhold til gjeldende lover og regler.

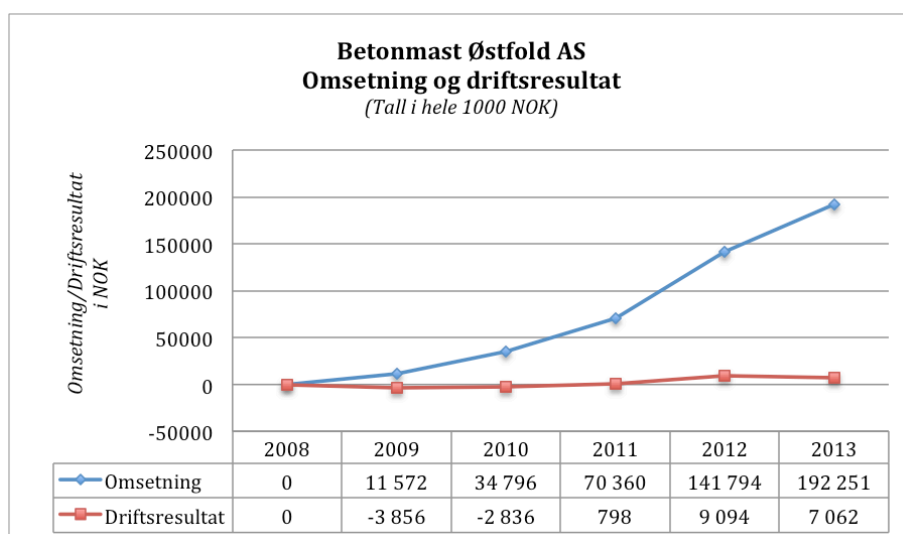
Vi har avslutningsvis i kapittelet presentert ulike kriterier for evaluering av kvalitative studier. Vi har evaluert studiens kvalitet ut ifra kriteriene kredibilitet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Denne evalueringen kan kortfattet oppsummeres med å si at studien på alle punkter oppfattes å være av tilfredsstillende kvalitet.

4. Casebeskrivelser

Dette kapitlet vil presentere beskrivelser av de tre bedriftene som er benyttet som case for å belyse studiens problemstilling. Kapitlet inneholder generelle beskrivelser av bedriftene og deres utvikling siden oppstart, samt beskrivelser av bedriftenes styringssystemer. Videre vil det presenteres en matrise som belyser likheter og ulikheter mellom bedriftenes utforming og bruk av styringssystemer.

4.1. Betonmast Østfold AS – bedriftens styringssystemer

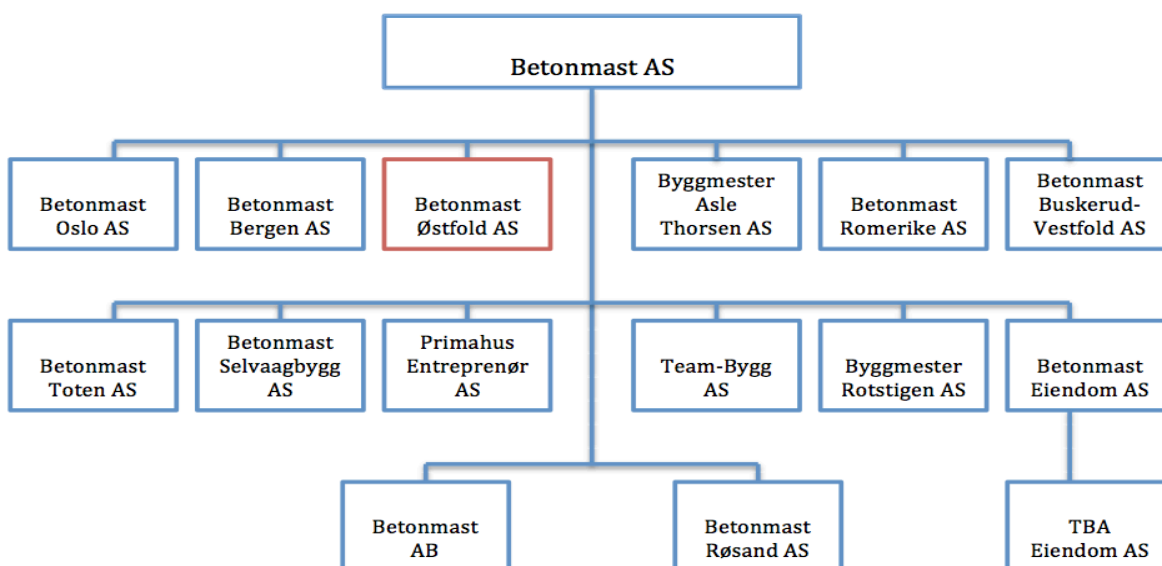
Betonmast Østfold AS er en entreprenørbedrift med tilholdssted i Fredrikstad. Bedriften ble stiftet 10. september 2008 – like i forkant av kollapsen i den amerikanske investeringsbanken Lehman Brothers og starten på den største globale resesjonen siden andre verdenskrig (Finstad 2013). På tross av svært vanskelige forhold i byggebransjen, klarte likevel Betonmast Østfold AS å skaffe seg byggeoppdrag i 2009, og endte dette året med en omsetning på ca. 11,6 millioner kroner (purehelp.no). Bedriften har siden da hatt en meget god vekst, og ble i 2013 kåret til årets gabellebedrift i Østfold av finansavisen Dagens Næringsliv. Utmerkelsen går til bedrifter som minimum har doblet omsetningen over en periode på fire år og som har positivt samlet driftsresultat (Betonmast 2013). Samlet driftsresultat i årene 2009-2013 var ca. 10,3 millioner kroner. I figuren nedenfor vises Betonmast Østfold AS sin utvikling i omsetning og driftsresultat siden bedriftens oppstart i 2008:



Figur 4.1. Betonmast Østfold AS sin utvikling i omsetning og driftsresultat siden etableringen (Purehelp 2013b)

Betonmast Østfold AS er et selvstendig datterselskap av konsernet Betonmast AS. Konsernet består av ca. 800 ansatte og omsatte for ca. 2,6 milliarder kroner i 2013 (Betonmast 2014).

Betonmast AS ble opprettet i 2006, men har røtter helt tilbake til 1926 (Betonmast 2014). Betonmast Østfold AS var det andre datterselskapet som ble innlemmet i konsernet. Først ut var Betonmast Bergen AS, før en rekke datterselskaper ble opprettet eller kjøpt opp av konsernet fortløpende. Målet med å bygge opp et slikt konsern har vært å åpne for kompetanse- og erfaringsflyt mellom datterselskapene for å skape et *sterkt* konsern, samtidig som de ulike datterselskapene i inn- og utland skaper et *lokalt* fokus. Konsernet består i 2014 av 15 datterselskaper (Betonmast 2014):



Figur 4.2. Konsernet Betonmast AS (Betonmast 2014)

Hvordan styres Betonmast Østfold AS?

Videre vil Betonmast Østfold AS sine styringssystemer bli presentert. Dataene som presenteres er innhentet gjennom et dybdeintervju gjennomført 14.03.2014 med bedriftens daglige leder, Jon Harald Kristiansen. Han er utdannet sivilingeniør fra Høgskolen i Østfold og Norges Tekniske Høgskole. Kristiansen har blant annet arbeidet som prosjektutvikler i Skanska Norge AS og Betongbygg AS fra 2000-2008, før han var med å etablere Betonmast Østfold AS i 2008.



Bilde 1: Daglig leder i Betonmast Østfold AS, Jon Harald Kristiansen (Foto: Betonmast)

ØKONOMISK STYRING

Planlegging

Hovedvekten av planleggingsprosessene i Betonmast Østfold AS legges på utarbeidelse av budsjetter. Det opereres både med korttidsbudsjetter, i form av årsbudsjett, og mer langsiktige finansielle målsetninger. Eksempelvis ble det satt en finansiell langsiktig målsetning om at bedriften skulle omsette for 200 millioner kroner i år 2013. Fasit for dette regnskapsåret ble en omsetning på 192 millioner kroner. Bedriftens årlige korttidsbudsjetter har blitt benyttet for å styre bedriften frem til dette målet. Kristiansen opplyste videre at det også blir satt tilsvarende finansielle mål for konsernet som helhet. I 2011 satt Betonmast AS et mål om at konsernet skulle omsette for 2,5 milliarder kroner i 2013 – fasiten dette regnskapsåret ble en omsetning på 2,7 milliarder kroner. Kristiansen mener planlegging i form av satte budsjettmål, og bakgrunnen for disse målene representerer en strategisk plan for hvordan bedriften skal vokse – og hvordan den skal styres. Allikevel påpeker han at det er svært utfordrende å, til en hver tid, vite *hvordan* bedriften skal vokse i praksis fordi det ofte eksisterer svært store markedsvariasjoner i bransjen.

Bedriftens kostnadsbilde består i stor grad av variable kostnader relatert til de ulike prosjektene som det til en hver tid arbeides med. Uten prosjektene anslår daglig leder bedriftens faste kostnader til å være 15-16 millioner kroner årlig, dersom prosjektene holdes utenfor. Dersom prosjektene inkluderes kan bedriften ha opp mot 200 millioner kroner i bindende variable kostnader. At en så stor andel av bedriftens kostnader og inntekter er prosjektavhengige gjør at budsjetteringsprosessen sees på som utfordrende fordi det svært ofte er vanskelig å anslå hvilket volum som kan forventes i budsjettåret. Betonmast Østfold AS overvåker derfor markedet nøye, og bruker store ressurser på å sette seg inn i markedsprognoser for det til tider svært variable byggemarkedet. Kristiansen beskrev markedsforholdene medio mars 2014 slik:

”Plutselig stopper boligbyggingen, noe som fører til at markedet synker. Da går alle som bygger bolig over på et annet marked, noe som fører til prispress og tøff konkurranse om prosjektene i dette markedet. Dette skjedde under finanskrisen, før det i etterkant av den fulgte en oppgang. Denne høsten snudde det igjen – en av de store boligutviklerne, Selvaagbygg, har opplevd 10% fall kun den siste måneden.”

På bakgrunn av Kristiansens uttalelser om markedsforholdene i byggebransjen, opplever han det som vanskelig å forutse hvilke markedsandeler det kan budsjetteres på grunnlag av fordi det er vanskelig å forutse hvilke prosjektanbudsrunder bedriften kan klare å vinne. Bedriftens tilnærming til denne utfordringen er å budsjettere på grunnlag av *prognoser* for hvor stor andel av prosjektanbudene det arbeides med i bedriften på budsjetteringstidspunktet bedriften antar å få tilslag på. Det inneværende år, 2014, er imidlertid et godt eksempel på at prognosene ikke alltid gjenspeiler det som blir realiteten.

Kort tid før intervjuet med Kristiansen måtte forventet volum (omsetning) reduseres betraktelig som følge av at bedriften ikke evnet å få tilslag på et prosjekt bedriften hadde budsjettert med å få tilslag på. Dersom ikke bedriften får tilslag på andre prosjekter innen relativt kort tid vil årets reelle volum avvike betraktelig fra det volum det ble budsjettert med. Kristiansen påpeker imidlertid at et høyt volum ikke nødvendigvis betyr en tilfredsstillende bunnlinje. Noen prosjekter kan være store på volum uten at bedriften nødvendigvis tjener penger på de, mens andre prosjekter kan være små på volum og allikevel gi bedriften en god fortjeneste.

For å bygge opp under de finansielle mål som settes i planleggingsprosessen, består planleggingsprosessen også av ikke-finansielle elementer. Kristiansen trekker frem viktigheten av at bedriften evner å bygge opp en bedriftskultur og en stab som evner å ivareta de finansielle målene. Betonmast Østfold AS består kun av ”kompetansemennesker”, altså *kun* av medarbeidere som planlegger og styrer prosjektene. Dette gjør bedriften avhengig av å ha tilstrekkelig humankapital til å styre bedriftens prosjekter. Kristiansen uttalte at det vil være umulig for bedriften å omsette for 200 millioner kroner årlig uten å ha bygget opp en organisasjon som kan takle et slikt volum.

En del av planleggingsprosessen har også innebåret å etablere en visjon for hvordan bedriften skal lykkes i sitt hjemmemarked, for hvordan bedriften skal differensiere seg fra andre aktører for å vinne prosjektanbud og for hvordan bedriften skal evne å gjennomføre prosjektene. Denne delen av planleggingsprosessen dreier seg mye om hvordan bedriften kan tilegne seg og utvikle de *mennesketypene* bedriften ønsker å ha i sin organisasjon, hvordan kompetansemiksen i bedriften skal være og hvordan bedriftens helhetlige kultur skal gjøre den til en attraktiv samarbeidspartner. Kristiansen påpeker at mange anbud i bransjen vinnes på bakgrunn av de ansattes væremåte og direkte forhold med kontakter som kan gi tilgang til

det han omtaler som ”lukkede selskaper” hvor prosjektavtaler kan gjøres. Det eksisterer en langsiktig strategisk plan som fokuserer på dette, både på konsernnivå og i konsernets datterselskaper. Denne planen spenner fra 2014 til 2016.

Planleggingsprosessene skjer i all hovedsak på konsernnivå, men de daglige lederne i konsernets datterselskaper som er ansvarlig for sitt selskap får muligheten til å *påvirke* hvilke målsetninger som settes for Betonmast AS som konsern, og hvilke krav og målsetninger som er fornuftig å sette for de ulike datterselskaper. Det kommuniseres svært mye på tvers av konsernets datterselskaper for å sammen skape en sunn vekst.

Evaluering av planer

Målsetningene som blir satt i planleggingsprosessen evalueres kvartalsvis, eller hyppigere, til konsernledelsen. Rapportene fokuseres rundt hva som har blitt produsert i den aktuelle perioden, samt periodens omsetning og resultat. Videre evalueres de ulike prosjektene både underveis i prosjektperioden og i etterkant av den. Dette skjer gjennom interne evalueringsmøter hvor man diskuterer hva som fungerer og ikke fungerer i prosjektene, for å lokalisere forbedringspotensial i prosjektene underveis. I etterkant av alle prosjektene evalueres prosjektene av både byggherren og bedriften selv. Kristiansen innrømmer imidlertid at bedriften i noen tilfeller *ikke* evaluerer seg selv, fordi bedriften ofte er opptatt med *nye* prosjekter kort tid etter at det aktuelle prosjekt er ferdigstilt.

Prestasjonsmål

De ansattes prestasjoner måles i stor grad opp mot finansielle mål, da det er disse det fokuseres *mest* på i planleggings- og målsetningsprosessen. Bedriften har et kollektivt mål om en egenkapitalrentabilitet på i overkant av 20%, i tillegg til fastsatte mål for soliditet og total kapitalrentabilitet. Videre har bedriften som målsetning å ha svært lite egenkapital i arbeid for å være det Kristiansen betegner som ”passe solide”. Bedriften har per mars 2014 ikke noen lån, og søker å finansiere driften gjennom egen likviditet. Av ikke-finansielle målsetninger sier Kristiansen at bedriften har som mål å være bransjens mest attraktive arbeidsgiver, og at den skal være foretrukket av sine samarbeidspartnere. De ansattes prestasjoner i forhold til bedriftens kunder måles i form av kundetilfredshetsundersøkelser som gjøres etter hvert prosjekt.

Hva gjelder prestasjonsmålesystemer som skal bygge opp under bedriftens målsetning om å være bransjens mest attraktive arbeidsgiver, ble Kristiansen mer nølende: ”*Vi har bonussystemer og diverse... Selvfølgelig, arbeidsmiljøet er viktig, og lavt sykefravær*”. Da Kristiansen ble bedt om å trekke frem konkrete tiltak for å sikre et godt arbeidsmiljø i bedriften og gjøre den til en attraktiv arbeidsgiver, uttalte han at bedriften forsøker å legge til rette for dette gjennom sosiale firmaturer og sammenkomster. Videre trakk han frem at bedriften har et motto som sier at bedriften og dens ansatte skal være ”helt rå”, og at bedriften forsøker å bygge opp en ”greie” rundt dette. Videre legger også bedriften til rette for at de ansatte skal stille krav til hverandre.

Belønningssystemer

Som nevnt ovenfor, har Betonmast Østfold AS et belønningssystem i form av et individuelt bonussystem. Bedriftens ansatte mottar bonuser på bakgrunn av *karakterer* som settes av daglig leder etter følgende kriterier:

- **Samarbeid og totalansvar:** Måten de ansatte samarbeider på og hvordan de følger opp sitt totalansvar overfor hele bedriften.
- **Engasjement og innsats:** Hvor mye de ansatte legger inn av jobb og innsats i de ulike prosjektene.
- **HMS-holdning:** Hvorvidt de ansatte har de rette holdninger til helse, miljø og sikkerhet i arbeidet sitt.
- **Kremmerånd:** Hvorvidt de ansatte klarer å ha fokus på økonomi i prosjektene, skape gode bunnlinjer og generelt gode økonomiske resultater i prosjektene.
- **Kvalitet og planlegging:** Hvorvidt de ansatte fokuserer på kvalitet i sitt arbeid, og evner å planlegge prosjektene og eget arbeid tilfredsstillende.

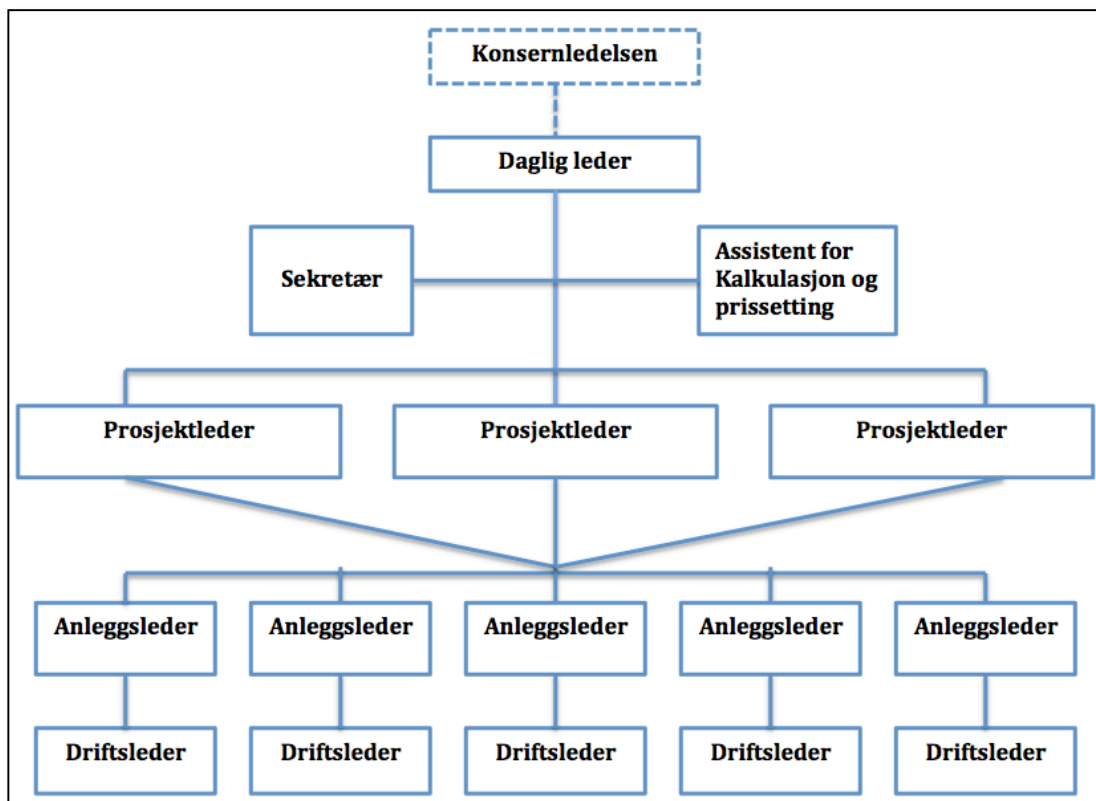
Kristiansens vurderinger av sine ansatte er i all hovedsak subjektiv, i form av hans personlige oppfattelse av de ulike ansattes prestasjoner gjennom året. Kristiansen forhører seg imidlertid også noe med sentrale personer i bedriften, og danner seg en oppfatning av ansattes prestasjoner på bakgrunn av dette, sin egen magefølelse og overvåking av bedriftens ulike prosjekter. Visse kriterier, som eksempelvis kriterier knyttet til økonomien i prosjektene, er imidlertid svært objektive, konkrete og målbare.

Det eksisterer imidlertid ingen former for ikke-finansielle belønninger i form av eksempelvis økt autonomi eller bedre fasiliteter på arbeidsplassen for de ansatte. Bedriftens ansatte *har* allerede stor autonomi i arbeidet sitt, og blir ansvarliggjort gjennom ansvarsområder knyttet til bedriftens prosjekter. Så fremt de ansatte leverer tilfredsstillende resultater i arbeidet sitt, styrer de selv sin egen hverdag. Kristiansen påpeker imidlertid at han korrigerer de ansatte dersom de ikke håndterer den friheten og det ansvaret de har. En slik korrigerende skjer gjennom at Kristiansen som daglig leder inntar en styrende rolle, setter regler for den/de aktuelle ansatte og kommuniserer disse reglene ut til den/de ansatte gjennom en medarbeidersamtale. Alle de nevnte prestasjonsmålesystemer og belønningssystemer har eksistert siden Kristiansen ble bedriftens daglige leder ved etableringen i 2008.

ADMINISTRATIV STYRING

Bedriftens organisasjonsstruktur

Kristiansen omtaler Betonmast Østfold AS sin organisasjonsstruktur som svært enkel, med korte og effektive kommunikasjons- og beslutningsveier mellom byggeplassene, daglig leder og konsernledelsen. Figuren nedenfor viser bedriftens struktur:



Figur 4.3. Organisasjonskart for Betonmast Østfold AS, per 14.03.2014

Daglig leder i bedriften er som nevnt Jon Harald Kristiansen. Under seg har han en sekretær som tar seg av en rekke praktiske oppgaver i bedriftens kontorlokale, samt oppgaver knyttet til HMS, økonomi og dokumentasjon. Daglig leder har også en person som assisterer seg med kalkulasjon og prissetting av bedriftens prosjekter. Beveger man seg videre ned i organisasjonen, ser man at bedriften består av tre prosjektledere. Disse er blant annet ansvarlige for store innkjøp i forbindelse med prosjektene, økonomien i prosjektene, pleie av kundeforhold (byggherrene) og for å rapportere fremgangen i prosjektene til Betonmast Østfold AS sin daglige leder. En prosjektleder kan ha ansvaret for *flere* prosjekt. Under prosjektlederne finnes anleggslederne. Disse er ansvarlige for å lede driften på byggeplassen, gjennom koordinerende samarbeid med byggeplassens driftsledere som sørger for at alt det praktiske arbeid på byggeplassen gjøres i tråd med prosjektplanene. Totalt består bedriften av 16 personer, noe som betyr at bedriftens omsetning pr/ansatt i 2013 var ca. 12 millioner kroner.

Tanken bak Betonmast Østfold AS sin organisasjonsstruktur, er å skape en fleksibel organisasjon med forholdsvis få ansatte, for å tåle markedsvariasjoner. Bedriften har *ikke* kapital og kostnader bundet opp i anleggsmidler (som f.eks. en maskinpark) – det er kun knyttet kostnader til *menneskene* som arbeider i bedriften. Alle tjenester knyttet til den praktiske gjennomføringen av bedriftens prosjekter *outsources*, noe som gjør at bedriften blir mindre sårbar for markedsvariasjoner. Videre åpner en slik form for organisasjonsstruktur for at avgjørelser som må tas i forbindelse med de ulike prosjektene lettere kan forankres i ledelsen, noe som gjør at de ansatte føler trygghet og tillitt fra ledelsen knyttet til de ulike avgjørelser.

Eierstruktur og eierskapsstyring (corporate governance)

Tidligere var aksjonærene direkte tilknyttet Betonmast Østfold AS, men endringer i eierskapet den siste tiden har gjort at Betonmast Østfold AS er heleid (100%) av moderkonsernet Betonmast AS. Mange av aksjonærene i konsernet er for øvrig personer som også jobber i konsernet eller noen av dets datterselskaper.

Aksjonærer Betonmast AS	
<i>Aksjonær</i>	<i>Eierandel</i>
Melbye Bygg Holding AS	26,9%
Selvaag Gruppen AS	17,89%
Peter Nicolay Sandrup	9,67%
Jørgen Evensen	9,67%
Vesterli Eiendom AS	7,15%
Andre aksjonærer	28,93%

Tabell 4.1. Eierstruktur for Betonmast AS (Purehelp 2013a)

Da en stor andel av aksjonærene i konsernet Betonmast AS *også* er personer som er ansatt i virksomheten, kan man til en viss grad si at konsernet er indirekte eierstyrt. Det er imidlertid ingen eksterne investorer direkte tilknyttet Betonmast Østfold AS – kun gjennom konsernet Betonmast AS. I konsernets styre sitter imidlertid eksterne styremedlemmer, som Kristiansen sier at *ikke* har noen direkte innflytelse på driften av konsernets ulike datterselskaper. Disse styres som selvstendige selskaper. To av Betonmast Østfold AS sine ansatte sitter i bedriftens styre, sammen med, blant andre, Betonmast AS sin konsernsjef og viseadministrerende konsernsjef.

Regler og prosedyrer

De ansatte i Betonmast Østfold AS har stor grad av frihet og autonomi i sitt arbeid. Det utarbeides imidlertid stillingsinstruksjoner i forbindelse med de ulike prosjektene som avklarer hvilke ansatte som står ansvarlig for ulike arbeidsoppgaver – og da implisitt hvilke ansatte som *ikke* skal arbeide med disse arbeidsoppgavene. Ansvarsområdene er definert gjennom matriser som viser hvilke personer som skal arbeide med hvilke arbeidsoppgaver, samt hvilke personer det eventuelt skal samarbeides med når arbeidsoppgavene skal løses.

Bedriften har videre nedskrevne policyer for hvordan de ansatte i bedriften skal oppføre seg, blant annet i forhold til:

- Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Inkluderende arbeidsliv
- Hvordan de ansatte skal håndtere penger, og være transparente i forhold til dette
- Hvordan de ansatte skal være bevisst transparente overfor sine eksterne omgivelser og sikre at handlinger gjort av bedriften, eller enkeltindivider tilknyttet denne ikke på noen måte kan oppfattes som uetiske.
- Andre generelle retningslinjer for hvordan de ansatte skal opptre overfor både interne og eksterne personer i bedriftens omgivelser.

KULTURELL STYRING

Kristiansen er av den oppfatning at finansielle bonuser i seg selv ikke er nok til å drive bedriftens ansatte. Han påpeker derfor viktigheten av at bedriften har en *inkluderende* kultur som alle trives i, og en kultur som gir de ansatte muligheten til å utvikle seg uten

begrensninger. Ønsket om en ”trivelig” organisasjonskultur må imidlertid balanseres med en kultur for hardt arbeid og en kultur for at bedriftens ansatte stiller krav til hverandre for å levere god kvalitet og skape tilfredsstillende bunnlinjer.

Konsernet Betonmast AS ønsker en felles organisasjonskultur for alle sine datterselskaper. For å kunne skape den organisasjonskulturen konsernet ønsker har Betonmast AS utviklet konseptet ”helt rå”. Dette innebærer at konsernet har definert fem kjernepunkter de ansatte i Betonmast Østfold AS skal være ”helt rå” på. Budskapet kommuniseres nedover i organisasjonen, og Kristiansen sier konseptet er noe alle ansatte i bedriften er kjent med. De ansatte i Betonmast Østfold AS skal være helt rå på:

- Drive
- Samarbeid
- Prosjekter
- Lønnsomhet
- Stolthet

På *konsernnivå* i Betonmast AS opplever ledelsen at det eksisterer ulike subkulturer i de ulike datterselskapene bedriften består av, da mange av datterselskapene er kjøpt opp eller startet som uavhengige datterselskap. Konsernet forsøker imidlertid å skape en form for felles organisasjonskultur gjennom å organisere sosiale sammenkomster/utflukter på tvers av datterselskapene. Hensikten med dette er at de ulike datterselskapene skal klare å kommunisere og samarbeide med hverandre på likt plan, og med dette skape et konkurransefortrinn i forhold til konkurrerende aktører i bransjen som *ikke* har et sterkt konsern å dra nytte av. Datterselskapene har stor grad av frihet i forhold til konsernet, men står fritt til å benytte de ressurser konsernet som helhet innehar. Dette innebærer stor grad av kompetanse- og erfaringsflyt på tvers av datterselskapene.

For å sikre at nyansatte raskt forstår og tilpasser seg Betonmast Østfold AS sin organisasjonskultur, fokuseres det på å tidlig inkludere disse personene i sosiale sammenkomster. Dette mener Kristiansen bygger opp og styrker bedriftens kultur. Kandidater som *vurderes* ansatt i bedriften blir også nøye vurdert i forhold til deres verdier og holdninger, og hvorvidt disse passer inn i den bedriftskulturen Betonmast Østfold AS ønsker. Kandidaters

vilje til å lære og vilje til utvikling verdsettes *høyt* av bedriftens daglige leder når han er på jakt etter nye medarbeidere. De bør også være åpen for innspill fra andre i sitt arbeid og kunne by på seg selv. Hverdagen til de ansatte i bedriften består i stor grad om å ta avgjørelser som de kan bli målt på i etterkant. Dersom ugunstige avgjørelser tas, kan dette eksempelvis resultere i økonomiske konsekvenser eller fatale konsekvenser for bygg eller menneskeliv. Det er derfor viktig for Kristiansen at de ansatte har viljen til å utvikle seg gjennom å ta til seg læring som kan hindre at ugunstige avgjørelser tas.

For å skape *målkongruens* mellom bedriftens ansatte og dens ledelse benyttes bedriftens ”helt rå”-konsept. Konseptet handler om hvordan bedriftens ansatte bør tenke og oppføre seg – og at alle skal tenke på den samme måten, sier Kristiansen. Konseptet jobbes veldig aktivt med lokalt i Betonmast Østfold AS, følges opp av konsernledelsen – dog noe mindre aktivt. Målet med dette er at *nye* ansatte raskt skal forstå og akseptere den ønskede bedriftskulturen, i tillegg til at *eksisterende* ansatte i ytterligere grad skal forstå og bygge opp under kulturen. Kristiansen påpeker viktigheten av tett oppfølging av konseptet, slik at det ikke kun blir det han kaller et ”korttidsboost” som forsvinner etter kort tid.

Kristiansen fokuserer videre på å fremstå som et godt forbilde for sine ansatte for å fremme ønsket organisasjonskultur. Han er av den oppfatning av at han som leder ”må gå først” og vise veien ved *handling*. Det holder ikke å si – man må gjøre. Kristiansen sier videre at det man som leder *gjør* er det som blir fulgt, og man må gå foran som et godt eksempel gjennom å være på jobb, vise en åpenhet og tydelighet, ha en positiv væremåte, være tydelig på å sette krav og si ifra dersom noe ikke fungerer i bedriften. Kristiansen går foran ved å ”være rå”:

”Å være rå går ut på å gå foran som en person som tør å ta skikkelig tak i arbeidsoppgaver, tørre å deale med samarbeidspartnere og kunder, yte det lille ekstra, sitte på kontoret natt til mandag for å få klart et anbud og vise at bedriften klarer det den vil klare. Og ikke minst - ha det gøy sammen og trives sammen med sine medarbeidere”.

Betonmast Østfold AS benytter seg ikke av symbolske tiltak, i form av eksempelvis en spesiell utforming av arbeidsplassen eller bestemte kleskoder, for å fremme ønsket kultur. Kristiansen mener imidlertid at bedriftens avslappede holdning til kleskoder bidrar til å kommunisere ut til sine omgivelser om at bedriften ”er den de er”, og at representanter for bedriften ikke virker tilgjort. De som jobber i Betonmast Østfold AS møter en rekke ulike folk

i sitt arbeid – fra det Kristiansen omtaler som ”fiffete” byggherrer, til gravemaskinføreren på byggeplassen som arbeider i leira hele dagen. Han trekker derfor frem viktigheten av å kjenne kulturen i de omgivelsene man opererer i, og å vite hvordan ”folk” i Østfold er, hvordan man oppfører seg i Østfold og hvordan man med dette klarer å skape et trygghetsforhold med kunder og samarbeidspartnere.

”I Østfold går man ikke rundt i dress, for da blir man en dust liksom. Samtidig skal man ikke gå rundt å se ut som en haug heller liksom – det er ikke det jeg mener.”

UTFORDRINGER VED BETONMAST ØSTFOLD AS SINE STYRINGSSYSTEMER?

Kristiansen trekker frem viktigheten av et godt styringssystem i en bedrift som vokser. Han mener at det i en bedrifts tidlige vekstfase er overkommelig for én person å holde oversikten over bedriftens situasjon og derfor kunne fange opp og korrigere eventuelle avvik fra ønsket situasjon. Etterhvert som virksomheten vokser blir dette mer og mer utfordrende for én person å klare. Betonmast Østfold AS har i dag et relativt omfattende styringssystem – særlig i forbindelse med byggeplassen er det en rekke rutiner og prosesser som kreves satt i et system for å gjøre det mulig for Kristiansen å holde oversikten.

Kristiansen opplever også noen problemer knyttet til økonomioppfølgingen i bedriften, og det arbeides nå for å utvikle et system for dette. Slik det er nå, varierer det veldig fra person til person i bedriften hvordan de selv holder oversikten over økonomien i et prosjekt, og hvordan de rapporterer dette oppover i organisasjonen. Eksempelvis følger noen av prosjektlederne opp økonomien i prosjektene sine kun på et papirark, og føler selv at dette gir de tilstrekkelig kontroll over prosjektene sine. Bedriftens ledelse har imidlertid sett behovet for å skape en *felles* form for rapportering, slik at ledelsen bedre evner å følge opp økonomien i prosjektene tettere. Hovedformålet med dette er å lettere kunne fange opp negative utviklinger.

Kristiansen fortalte videre at bedriften har et mye større styringssystem enn det bedriften *i realiteten* praktiserer. Dette begrunner han med eksterne krav for at bedriften må ha visse styringssystemer på plass, og at ikke alle disse systemene er nødvendige å bruke hver dag. Dersom alle de påkrevde systemer skulle blitt benyttet hver dag sier Kristiansen at dette ville blitt et hinder for den daglige produksjonen – og med det et hinder for å levere ønskede resultater og vekst. Han påpeker viktigheten av å løse utfordringen ved å finne riktig balansegang mellom *tilstrekkelig* kontroll og *overflødig* kontroll.

På bakgrunn av at Kristiansen uttalte at bedriften har et mye større styringssystem enn hva bedriften praktiserer, ble han spurt om bedriften har et for omfattende og komplekst styringssystem. Dette besvarte han med å si at bedriften forsøker å legge opp et styringssystem som kan gi ledelsen ”svar på det meste”, men at det dermed ikke er sagt at alle aspekter av styringssystemet er like relevant i alle tilfeller. At bedriften jobber med mange ulike prosjekter gjør at krav knyttet til styringssystemer er veldig forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Noen byggherrer er veldig nøye på at visse styringssystemer er på plass, mens andre byggherrer *kun* bryr seg om å få bygget sitt ferdig.

Videre har bedriften opplevd det som krevende å opprette gode systemer for endringshåndtering knyttet til eksempelvis økonomi og innkjøp i prosjektene. Det er ofte det skjer endringer i prosjektene som gjør at det må avvikes fra opprinnelig kontrakt med byggherre. Det er i slike tilfeller svært viktig at bedriften får slike endringer skriftliggjort for å sikre at Betonmast Østfold AS har sitt på det rene i forhold til hvilke avtaler som gjøres, og har blitt gjort med byggherren.

VIKTIGHETEN AV DE ULIKE STYRINGSMEKANISMER?

Kristiansen ble avslutningsvis i intervjuet bedt om å rangere følgende styringsmekanismers viktighet og betydning for bedriften: Økonomisk styring, administrativ styring, organisasjonskultur og verdier, overvåking og direkte kontroll og ledelse ved å være et godt forbilde. Rangeringen ble gjort gjennom å fordele 100 poeng på de ulike mekanismer:

Styringsmekanismer	Poeng
Økonomisk styring (Planlegging, måling, evaluering, belønning)	25
Administrativ styring (rapporteringslinjer, regler, prosedyrer)	10
Organisasjonskultur og verdier	25
Overvåking og direkte kontroll	10
Ledelse ved å være et godt forbilde.	30
SUM	100

Tabell 4.2. Betonmast Østfold AS - styringsmekanismers viktighet og betydning

Kristiansen kommenterte sin rangering med at organisasjonskultur og verdier er veldig viktig for bedriften. Videre er også ledelse gjennom å være et godt forbilde svært viktig – noe det også fokuseres åpent på i ledergruppen, men som det ikke kommuniseres nedover i

organisasjonen at det fokuseres på. Kristiansen mener det aller viktigste er at han som leder går foran som et godt forbilde og viser vei for resten av organisasjonen. Det fokuseres også på ledelsens tilstedeværelse i prosjektene, slik at de som arbeider i prosjektene er bevisste på *hvem* som stiller krav til de ansatte, og *hva* det stilles krav om at de skal levere. Økonomisk styring trekkes også frem som viktig.

Administrativ styring, som rapporteringslinjer, regler og prosedyrer, anser Kristiansen som mindre viktig sammenlignet med de andre styringsmekanismene. Allikevel mener Kristiansen at de like fullt er en del av Betonmast Østfold AS sitt styringssystem. Kristiansen vil ikke si at overvåkning og direkte kontroll *ikke* er viktig for bedriften, fordi han mener at det bedriften lever av er at ledelsen er veldig tett på prosjektene. Han mener imidlertid dette ikke alltid betyr *direkte* kontroll, men at ledelsen er med på å prege prosjektene og avgjørelsene som tas i forbindelse med disse. Kristiansen opplever at det eksisterer en smal balansegang mellom direkte kontroll og *støtte*. Han ønsker ikke at de ansatte skal oppleve direkte kontroll fra ledelse, men heller støtte og inkludering. Han vil gi ansatte et inntrykk av at hans involvering i prosjektene er for å støtte opp om de ansatte, og bidra i prosjektene. Dette mener han vil bidra til at bedriftens ansatte åpner seg opp overfor ledelsen, og med det gir ledelsen muligheten til å korrigere de ansatte der det er nødvendig og mulig. Det er viktig for Kristiansen at de ansatte føler de kan *snakke* med han som leder, innrømme feil, og komme til bunns i *hvorfor* feil har blitt gjort. Dette skaper grunnlag for forbedring og utvikling i organisasjonen som helhet. Årsaken til at Kristiansen ønsker en form for direkte kontroll, er at det er *han* som må stå til rette for hvordan de ulike prosjektene utvikler seg og de avgjørelser hans ansatte tar. Han ser derfor behovet for å *både* være inkluderende og åpen, samtidig som han må sette visse krav til sine ansatte.

4.2. Odin Media AS – bedriftens styringssystemer

Odin Media AS er et kommunikasjonsbyrå som leverer tjenester innen strategi og rådgivning, grafisk design og webdesign- og utvikling (Odin Media 2013). Selskapet ble etablert i 2007, og består i 2014 av ni ansatte ved bedriftens kontorlokaler i Halden. Kommunikasjon og reklame er bedriftens styrker, og det jobbes med fokus på Østfoldområdet. Bedriften strekker imidlertid Østfoldregionen fra Oslo til Göteborg i Sverige.

Odin Media AS ønsker å skape et dynamisk miljø som setter fokus på innovasjoner for sine kunder. Selskapet setter fokus på kundens *behov*, og *helheten* i arbeidet som blir utført.

Bedriften kombinerer sin strategiske kompetanse med dyktige, effektive og kreative utøvere innen design, web, sosiale medier og tekst, for å leve opp til følgende verdibudskap:

Enestående mennesker – krevende kunder. Med dette mener Odin Media AS at deres motiverte, engasjerte og entusiastiske medarbeidere skal være grunnlaget for gode leveranser, evne til å stå på for sine kunder og evne å kontinuerlig tilpasse seg kundenes spesielle behov. Tydelig og god informasjonsflyt mellom kunder og medarbeidere står sentralt for å tilby riktig kompetanse.

Odin Media AS er aktiv i ulike lokale og regionale næringsklynger, og er blant annet medlem i NCE Smart Energy, Arena Magica (kreative næringer i Østfold), Smartgridsenteret og Halden IT-forum. Videre deltar bedriften aktivt i forskningsprosjektene Smart Energi Hvaler og DeVID (Demonstrasjon og Verifikasjon av Intelligente strømnett). Nedenfor vises regnskapstall som illustrerer bedriftens utvikling siden dens oppstart (Proff 2013):

Økonomisk utvikling for Odin Media AS, 2008-2012					
<i>Tall i hele tusen</i>					
	2012	2011	2010	2009	2008
Sum driftsinntekter	9884	12790	8794	8559	8200
Driftsresultat	-1894	603	-285	-561	639
Resultat før skatt	-1959	607	-284	-554	633
Sum eiendeler	3403	4512	3399	3036	3792
Egenkapital i %	20,6	36,6	33,9	32,4	36,5

Tabell 4.3. Økonomisk utvikling for Odin Media AS 2008-2012 (Proff 2013)

Hvordan styres Odin Media AS?

Videre vil Odin Media AS sine styringssystemer bli presentert. Dataene som vil presenteres er innhentet gjennom et dybdeintervju gjennomført 17.03.2014 med bedriftens daglige leder, Morten Hagen. Hagen har lang erfaring med arbeid knyttet til kommunikasjon for store virksomheter, spesielt innenfor områder som kombinerer anvendelse av teknologi med kommunikasjon og mennesker. Han har vært i Odin Media AS siden bedriften ble etablert i 2007.



Bilde 2: Daglig leder i Odin Media AS, Morten Hagen (Foto: Odin Media AS)

ØKONOMISK STYRING

Planlegging

Selskapet har et eksternt profesjonelt styre som setter krav i forbindelse med planleggingsprosessen. Odin Media AS forholder seg hovedsakelig til årsbudsjetter som vedtas i styremøter. Også bedriftens ansatte er involvert i utformingen av årsbudsjettene, men ikke i utforming av detaljer i kostnadssiden. Hvilke ansatte som er med i utformingen er avhengig av deres forbindelser til inntektssiden. Det mest interessante i bedriftens planleggingsprosess er arbeidstimer og produktsortiment. Selskapet vurderer kontinuerlig hvilke produkter og løsninger som kan tilføre bedriften inntekter. De ansatte har et bevisst forhold til styrets krav om planlegging ved starten av året, eller eventuelt sent foregående år. Bedriftens målsetninger blir utformet ut i fra budsjettet.

Årsbudsjettene er først og fremst basert på kostnadene bedriften har, og en vurdering av den kapasiteten Odin Media AS som helhet har disponibelt for salg. Det betyr at det i budsjettet står hva den enkelte ansatte skal fakturere ut av timer i måneden. Dette fungerer som et mål de ansatte skal nå hver måned. Bransjen og markedet bedriften opererer i kan for øvrig være uforutsigbar. Budsjettet fungerer som en styringsmekanisme, både på overordnet og individuelt nivå i organisasjonen, med fokus på hva som kan tas ut av kapasitet i bedriften i forhold til markedets etterspørsel. Forutsatt at det ikke skjer store endringer i virksomheten, så blir budsjettene stående urørt i helårsintervaller.

Ikke-finansielle planer

Budsjettallene er en konsekvens av de ikke-finansielle planene som blir lagt. Selskapet har vært igjennom en stor omstillingsprosess de siste årene – som har ført til ulike utfordringer. Odin Media AS ble startet 1. februar 2007, og de første fire årene foregikk hovedandelen av virksomheten i Oslo. Videre flyttet bedriften til Halden og har siden den gang hatt hovedkontor der. Tanken bak bedriften var fra starten av å tilrettelegge for gode arbeidsplasser lokalt i Halden. Hagen så i utgangspunktet på dette som en enkel oppgave, fordi det i 2007 kun var én hovedaktør innenfor det aktuelle markedet i Halden; lokalavisen Halden Arbeiderblad. Avisen hadde sin egen grafiske avdeling innen kommunikasjon og reklame. Siden den gang, har det imidlertid kommet flere aktører på markedet. Bare i løpet av 2007 kom det tre nye aktører som økte konkurransen.

Odin Media AS har vært den største aktøren i lokalmarkedet i flere år, og var i en periode oppe i 15 ansatte. På bakgrunn av dårlige økonomiske resultater for to år siden valgte imidlertid bedriften å nedbemanne. Per dags dato er det ni ansatte i bedriften, noe Hagen ser på som et gunstig antall. Det store spørsmålet i dag er hva Odin Media AS skal ha som hovedfokus videre. Fokuset nå er delt inn i fire områder: IT, teknologi og energi, entreprenør og eiendom, industri og produksjon, og kultur og opplevelse. Innenfor disse områdene jobbes det mye innen utdanning, forskning og stedsutvikling. Det blir i tillegg utformet delmål innenfor de nevnte områdene. Planleggingsprosessen fokuserer på hvordan bedriften skal bli oppfattet som aktør innen de ulike områdene. Dette kan innebære både planlegging mot enkeltkunder, samt i stor grad hvordan Odin Media AS innen sin bransje kan ta initiativ til å skape nye ideer og muligheter.

Oppfølging av planleggingsprosessen forekommer i styret kvartalsvis. Den operasjonelle oppfølgingen er mer løpende på den enkelte ansattes aktiviteter.

Prestasjonsområder

Kvalitet er ”alfa omega” i Odin Media AS sin hverdag, av den enkle grunn at dersom kunden ikke er fornøyd med bedriftens leveranser, får ikke bedriften flere oppdrag av den aktuelle kunde. En stor del av et oppdrag omfatter å selge seg inn til kunden. Det er derfor viktig å understreke at det blir dårlige økonomiske resultater om man har lagt mye jobb i å selge seg inn til en kunde - gjør kun ett oppdrag og ikke flere. *Samarbeid* med andre aktører blir også lagt stor vekt på. Selskapet ønsker å være med i ulike nettverk og jobbe sammen med andre utad. Det blir også satt stort fokus på at de ansatte skal være aktive på å skaffe relasjoner med andre aktører. Dette omfatter ofte et tettere samarbeid med hver enkelt leverandør, og at leverandørene er med i større grad utad.

Innovasjon er viktig for Odin Media AS, og bedriften er med i ulike klynger og nettverk for å fremme innovasjon. Videre jobbes det med høgskolen i Østfold og ulike forskningsprosjekter innenfor energi, helse og velferd. I forbindelse med samfunn og omdømme, gjør bedriften mest innenfor lokal og regional kultur (kulturskolen, Opera Østfold, Blåseensemble). Det arbeides gjerne i kombinasjon med både kulturaktører og skoler lokalt i samfunnet. Selskapet ønsker videre innovasjon rettet mot idrett, men dette avhenger av deres leveranseområder.

Kunderelasjoner er et av de viktigste prestasjonsområdene for bedriften. Dette innebærer blant annet å sikre eierskap til kunden ved at de ansatte aktivt kontakter bedriftens eksisterende eller potensielle kunder og har en tilfredsstillende oppfølging av disse. I bransjen Odin Media AS befinner seg i, er det viktig å påminne kunden om at bedriften og dens ansatte er *tilstede* ved kundebehov. Operasjonelle prestasjoner er også viktige for bedriften.

Prestasjonsmålingssystemer

Bedriften gjør flere tiltak for å måle seg selv opp mot de overnevnte prestasjonsområder. Odin Media AS jobber mot *ett* hovedmål – en resultatgrad på 8-10%. Bedriftens ansatte blir målt på hvorvidt de oppnår dette i sine prosjekter. De ansatte blir ikke målt etter faste mål for kundetilfredsstillhet. Hva gjelder kvalitet, uttalte Hagen følgende:

” Det er fokus på å hele tiden selge seg inn til kundene. Det jobbes kontinuerlig i forhold til hva som eventuelt blir gjort feil. Tilbakemelding fra kunder om deres vurdering av oppdraget er veldig viktig for oss.”

For å sikre at kvalitet er i fokus, avholdes det hver mandag fellesmøter hvor det blir en gjennomgang av hva som har blitt gjort den siste uken – i tillegg til medarbeidersamtaler. De ansatte blir ikke målt direkte på deres innovasjonsevner - det fokuseres mer på å evaluere de ansattes daglige prestasjoner ut ifra en helhetsvurdering.

Belønningssystem

Bedriftens ansatte har resultatlønn med bonus basert på hvorvidt de oppnår satte resultatmål. De ansattes prestasjoner måles kvartalsvis, og bonusordningen er basert på årlige felles bonusavtaler. I september i fjor innførte Odin Media AS ytterligere et belønningssystem som fokuserte konkret på kompetanseheving. Den enkelte ansatte skulle lage sin egen kompetanseplan, og evaluere hva som ble gjort innenfor hver måned. 50% av de ansatte har sagt dette er viktig og har fått utbetalt bonuser på bakgrunn av dette, mens de resterende 50% sier de ikke har fått blitt motivert av dette. Det virker med andre ord som om denne bonusordningen har hatt ulik effekt på de ansatte.

Bonusen i seg selv innebærer litt mer utbetalt hver måned dersom kompetanseplanen blir fulgt opp, og målene nådd. Selskapet kommer til å beholde denne bonusordningen uavhengig av de ansatte som ikke er tilhengere av den. Odin Media AS fokuserer stort på at kompetanseheving

er viktig, og de ansatte må fornye kompetansen sin uansett. I tilfeller hvor ansatte ikke tar ansvar for å strukturere denne kompetansehevingen og utviklingen selv, kan bonusordningen legge til rette for, og motivere ansatte til dette.

Alle de ansatte i bedriften har fått tilbud om å kjøpe aksjer gjennom årlige tilbud. Dette har blitt gjort i fire eller fem av de årene vi har holdt på. De fleste ansatte eier aksjer i Odin Media AS, og alle ansatte har fått mulighet til disse aksjekjøpene, uavhengig av prestasjoner. Summen av alle ansattes aksjer i bedriften ligger på 40%, hvor daglig leder innehar rundt 32%.

ADMINISTRATIV STYRING

Bedriftens organisasjonsstruktur

Odin Media AS er et aksjeselskap med en *flat* organisasjonsstruktur. Flat struktur er hensiktsmessig for bedriften på den måten at det bidrar til at alle føler seg mer inkludert. Tidligere, da Odin Media AS bestod av 15 ansatte, var det tre avdelinger og en mer hierarkisk struktur. Dynamikken i dag fungerer langt bedre, mener Hagen. Noen av bedriftens ansatte har et større ansvar for salg, men hovedansvaret for dette ligger på daglig leder. Andre ansatte har klare definerte ansvarsområder, ofte knyttet til spesielle kunder. Veldig mye av salget som foregår i bransjen handler om å gå igjennom nettverk og relasjoner.

Eierskap til helheten er den største forskjellen mellom hierarkisk og flat organisasjonsstruktur, mener Hagen. Han ser eierskapet som veldig viktig, fordi det bidrar til en bedre forståelse blant bedriftens ansatte for at man *må* stå på i arbeidet. Det å stille opp for kunden tar de ansatte veldig alvorlig nå, mens det da bedriften bestod av 15 ansatte kunne forekomme at enkelte ansatte kom med kommentarer som; ”Vi tar det heller i morgen” eller ”Det passer ikke nå”.

Regler og prosedyrer

Det er nedfelt konkrete skriftlige *regler og prosedyrer* i bedriften, men samtidig er fortsatt mye av dette kun kommunisert muntlig til de ansatte. Fleksibel arbeidstid, når det blir tatt ferie, hvilket ansvar den enkelte ansatte har for å knytte til seg kunder – og hvordan dette skal gjøres er eksempler på prosedyrer og regler som er nedfelt. Hagen mener det er viktig at de ansatte ikke er passive, men har en klar formening om hva de skal gjøre dersom det ikke er noen spesielle oppdrag på dagsordenen.

Eierstruktur og eierstyring

Odin Media AS eies hovedsakelig av daglig leder Morten Hagen, Victor Gjeset, og de tre lokale bedriftene Gp-Gruppen AS, Halden Dataservice AS og Regnskapservice AS. Bedriftens styre og aksjonærer har liten innflytelse på det operasjonelle som skjer i Odin Media AS, bortsett fra at flere av disse også er kunder av bedriften – for å snu det rundt. Det betyr derimot ikke at de påvirker beslutninger eller det operasjonelle, men at de har god kjennskap til hvordan det drives i Odin Media AS.

KULTURELL STYRING

Odin Media AS er en bedrift med relativt få ansatte på et relativt lite sted. De faglige utfordringene i bedriften er motiverende for de ansatte. Med det sagt, trekker Hagen frem at det er det helt annerledes å drive en virksomhet i Halden kontra eksempelvis Oslo. Det var en annen kultur da bedriften hadde tilholdssted i Oslo. Uavhengig av tilholdssted, er det både negative og positive sider med det. Dersom Odin Media AS fortsatt hadde holdt til i Oslo, kunne de ansatte hatt muligheten til å flytte mer på seg mellom ulike bedrifter i bransjen. Det er færre muligheter for å jobbe innenfor det bedriften driver med i Halden. Da må man eventuelt til Fredrikstad eller Sarpsborg. Det betyr at de ansatte kanskje bryr seg litt mer om jobben sin her i Halden, kontra hvis bedriften fortsatt hadde hatt avdeling i Oslo – som byr på flere jobbmuligheter. Hagen utdyper:

”I et lite, lokalt sted kommer berørte parter veldig tett på beslutninger som blir fattet.”

Organisasjonskulturen er utvilsomt en viktig faktor for suksess i Odin Media AS. For 2-3 år siden hadde ikke bedriften, etter Hagens mening, den rette kulturen, og tapte 2 millioner kroner. Det er viktig at alle involverte parter står sammen om ting, men det kan samtidig by på utfordringer. Det er andre parametere nå enn før i henhold til å oppnå suksess. Nå er det mer fokus på å ta med *alle* i beslutningene, i ulik grad. Det oppfattes som meget motiverende for de ansatte. Dette var viktig for bedriften tidligere også, men det var utfordrende å fatte beslutninger effektivt med 15-20 personer rundt et bord. Ved at bedriften nå består av fra 7-9 ansatte, kan det lettere og raskere bli fattet en beslutning.

Bedriftens *kjerneverdier* er kommunisert skriftlig, og går på at de ansatte i bedriften skal være enestående mennesker. I det så legges det at folk skal føle at de kjenner noe spesielt når de

møter representanter fra Odin Media AS i ulike settinger. Videre betyr dette at folk skal vite at bedriften følger dem opp og står på det lille ekstra for å gjøre kunden fornøyd. Dette er kjerneverdier som er godt kjent blant alle i organisasjonen.

Det eksisterer ingen *spesielle* rutiner for *rekruttering av nyansatte* i forhold til hvorvidt de vil passe inn i kulturen. Hagen forteller for øvrig at det fokuseres sterkt på kandidaters holdninger og verdier:

”Erfaringer fra hva som fungerer over tid viser at folks holdninger, verdier og mentalitet er veldig viktig. Det faglige er selvfølgelig også viktig, men hvordan man er som person er avgjørende.”

Daglig leder jobber kontinuerlig med å fremstå som et godt *forbilde* i forhold til de verdier og holdninger som ønskes i bedriften. Fokus ligger på å være med å dra frem ideer og være kreativ – i tillegg til å skape aktiviteter for kundene. Hagen understreker imidlertid at det hele tiden er rom for forbedringer på visse områder - selv for en daglig leder.

Tidligere, da Odin Media AS bestod av flere ansatte, oppstod det ulike *klaner og subkulturer* som Hagen mener utvilsomt skadet miljøet. Dette resulterte i at ansatte dro i forskjellige retninger. Som leder på daværende tidspunkt, mente Hagen det var viktig å tydeliggjøre ansvar og ta tøffe beslutninger. Det innebar å ta vekk funksjoner, og omdanne gruppene til en viss grad. Dersom de ansatte har veldig lite å gjøre, er det mer tid til prat, hygge, misnøye og baksnakking. Ved at de ansatte har utfordrende og motiverende oppgaver samtidig som gruppedynamikken er forbedret, kan utfordringer med subkulturer reduseres.

I forbindelse med *symbolbasert styring*, har Odin Media AS en bevisst fysisk tilrettelegging av kontorlandskapet, med blant annet spesielle typer møterom, sofaer, og spillemaskin på venterommet. Dette anser Hagen som viktige elementer for å fremme kreativiteten blant de ansatte. Det er viktig at det er tilstrekkelig takhøyde for å kunne snakke høyt om aktuelle temaer. Det er også tavler på *alle* rommene i bedriftens kontorlokaler, fordi Hagen mener det er viktig å umiddelbart få ned ideer på papir eller tavlen, og ikke bare i muntlig form.

UTFORDRINGER KNYTTET TIL ODIN MEDIA AS SINE STYRINGSSYSTEMER

Daglig leder understreker at man må ta innover seg de faktiske forholdene. Hans samboer jobber også i Odin Media AS, noe som kan medføre vanskeligheter i forbindelse med å fatte beslutninger. I tillegg er mange av de ansatte venner og bor relativt nære hverandre i et lite miljø. Det er hele tiden en balansegang mellom profesjonelle og private relasjoner. Dersom bedriften fortsatt hadde vært i Oslo, i et miljø hvor man sjelden møter kollegaer i private settinger, er konsekvensene av ulike beslutninger muligens ikke så alvorlige for alle involverte parter. Daglig leder opplever det å nedbemanne i Halden kontra Oslo veldig ulikt. Ved nedskjæringer i et lite lokalsamfunn i Halden, kan konsekvensene av dette vare i flere år. Ansatte har eksempelvis barn i samme barnehage og omgås privat eller med felles bekjente. I Oslo er det et større marked og miljø, og ”lettere” å ta drastiske avgjørelser. I tillegg er det større muligheter for at ansatte raskt kan skaffe seg ny jobb ved en eventuell oppsigelse. Nettopp dette aspektet opplever daglig leder som veldig forskjellig i Halden kontra Oslo.

Tidligere hadde bedriften en felles stabsfunksjon sammen med Halden Regnskapsservice og Halden Dataservice. Dette har i sin helhet blitt avvirket grunnet ulike årsaker. Først og fremst fordi det var vanskelig å styre personer som satt på utsiden av bedriften og ikke hadde forståelse for at ting fungerer annerledes i en regnskapsbedrift kontra en kreativ mediebedrift som Odin Media AS.

Da Odin Media AS bestod av flere mennesker, delegerte daglig leder mer ansvar til andre. Problemet da var at de ansatte ikke fulgte godt nok opp sine arbeidsoppgaver, og glemte hva bedriften lever av. Per dags dato opplever daglig leder utfordringer i forhold til egne prioriteringer og arbeidsoppgaver, i forbindelse med oppfølging av de ansatte gjennom eksempelvis medarbeidersamtaler. Med færre ansatte er det lettere å følge opp hver enkelt i uformelle samtaler fremfor å ha formelle rutiner for regelmessige medarbeidersamtaler. Dette kan være en utfordrende balansegang.

Små virksomheter som Odin Media AS er spesielt avhengig av menneskene som arbeider i bedriften, og at dynamikken internt må fungere. Hagen forklarer:

”Man kan ha så mye kapasitet man bare vil, men så lenge man ikke får dynamikken til å fungere blir det lite tilfredsstillende resultater.”

Daglig leder mener også at det er forskjell på *kreative næringer*, og eksempelvis et entreprenørfirma som Betonmast Østfold AS, som han har kjennskap til fra tidligere oppdrag. Hvis en ansatt i Odin Media AS har en dårlig dag på jobb, kan resultatet bli meget dårlig. Hvis du derimot som snekker i en bedrift som Betonmast Østfold AS har en dårlig dag på jobb, mener Hagen man allikevel klarer å gjøre en ”fornuftig greie” ut av det.

VIKTIGHETEN AV LEDELSENS ULIKE STYRINGSMEKANISMER

Morten Hagen ble avslutningsvis i intervjuet bedt om å rangere de omtalte ledelses- og styringsmekanismers viktighet i forhold til hverandre. Dette ble gjort gjennom å fordele 100 poeng på de ulike kategoriene for styringsmekanismer. Hagens rangering kommer frem i tabell 4.4. Organisasjonskultur og verdier er utvilsomt de viktigste styringsmekanismene for Odin Media AS. Videre anser Hagen det som meget viktig at ledelsen opptrer som et forbilde for sine ansatte for å skape et godt fellesskap – som igjen genererer resultater. De resterende styringsmekanismenes viktighet i skjemaet er fordelt likt, noe Hagen begrunnet med at slike styringsmekanismer i ulik grad eksisterer og benyttes i bedriften, men at det ikke er disse styringsmekanismer som vektlegges mest.

Styringsmekanismer	Poeng
Økonomisk styring (Planlegging, måling, evaluering, belønning)	15
Administrativ styring (rapporteringslinjer, regler, prosedyrer)	15
Organisasjonskultur og verdier	30
Overvåking og direkte kontroll	15
Ledelse ved å være et godt forbilde.	25
SUM	100

Tabell 4.4. Odin Media AS - styringsmekanismers viktighet og betydning.

4.3. Sempro AS – Bedriftens styringssystemer

Sempro AS er et digitalt mediebyrå som har inngående kunnskap om hvordan digitale plattformer fungerer og hvordan merkevarer skal benytte disse for å få best mulig effekt (Sempro 2014). Selskapet har spesialisert seg på søk og sosiale medier, og blant dagens norske brukere omfatter dette Google, Facebook, Youtube og Instagram. Alle disse plattformene gir både en bedre orientering av varer og tjenester, i tillegg til at de inspirerer. Strategien for selskaper er at de potensielle kundene de engasjerer skal ledes til merkeverens hjemmeside eller kampanjeside, for så å konverteres til kunder.

Sempro AS ble stiftet i mars 2010 med base i Moss, er organisert med fire spesialistavdelinger og består av totalt 20 ansatte. Hver avdeling jobber med sitt spesialfelt etter et system som ivaretar og sikrer at kundene deres når sine mål. Samtidig jobbes det også mye med å sette seg inn i nye muligheter som kontinuerlig oppstår i de ulike plattformene bedriften jobber innenfor. Det eksisterer fortsatt en trend bland norske bedrifter om å legge mest penger i tradisjonelle medier som TV, radio og print. Sempro AS ønsker derimot å veilede bedrifter til å benytte digitale målbare medier som nettbrett, mobil og PC. Forbrukernes vanemønster har forandret seg de siste årene, og det krever igjen nye tanker og løsninger.

Ved hjelp av lang erfaring, bransjeinnsikt og analyse bidrar Sempro AS til at deres kunder velger gode løsninger i forbindelse med markedsføring online – som igjen gir positiv avkastning. Kundens forutsetning er hele tiden i fokus – uavhengig om selskapet hjelper til med søk, sosiale medier, Youtube eller opprettelse av ny nettside. Bedriften benytter store ressurser på kompetanseheving, slik at kundens behov kontinuerlig er i fokus. Målet er å løse utfordringer i tillegg til å ha et positivt resultat og leveranse over tid.. Regnskapstallene nedenfor viser utviklingen i årene etter bedriftens oppstart (Proff 2013):

Økonomisk utvikling for Sempro AS, 2008-2012			
<i>Tall i hele tusen</i>			
	2012	2011	2010
Sum driftsinntekter	14516	8695	1682
Driftsresultat	1087	452	33
Resultat før skatt	1089	450	32
Sum eiendeler	4335	2479	564
Egenkapital i %	10	10,1	22,2

Tabell 4.5. Økonomisk utvikling for Sempro AS siden bedriftens oppstart (Proff 2013).

Hvordan styres Sempro AS?

Videre vil Sempro AS sine styringsystemer bli presentert.

Dataene som presenteres er innhentet gjennom et dybdeintervju gjennomført 11.04.2014 med bedriftens daglige leder, Kjetil Sinding. Sinding har lang erfaring fra konsulent- og lederstillinger i en rekke større og mindre kommunikasjonsbedrifter som eksempelvis Telenor, Nordialog, Schibsted Søk og Metronet Norge



Bilde 3:
Administrerende
direktør i Sempro AS,
Kjetil Sinding (Foto:
Sempro AS)

AS. Sinding har blant annet bygget søkemotoren *sesam.no* i sin stilling som produktdirektør i Schibsted Søk. Han har selv etablert og bygget opp Sempro AS fra grunnen av.

ØKONOMISK STYRING

Planlegging

Sinding og Terje Skarpnord startet Sempro AS i 2010. De to første årene var det stort sett fokus på årsbudsjetter i planleggingsprosessene. Dette var ikke veldig vellykket, og selskapet klarte ikke å holde budsjettene. Dette har ført til at det i dag opereres med planlegging i en mye kortere tidshorisont, hvor det styres etter andre mål. Kontantflyt er et styringsmål Sinding trekker frem som ekstremt viktig, og han understrekte i intervjuet:

”Uten god kontantflyt blir det gjort dårlige valg, og dette er ikke riktig for å bygge bedriften videre.”

Budsjetteringen skjer med en maksimal tidshorisont på tre måneder, og baseres hovedsakelig på følgende; Hva den enkelte ansatt er kapabel til og evner å levere, hvilke ressurser som er tilgjengelige, og hvilke kundeoppdrag og prosesser bedriften har på kort og lang sikt. Disse faktorene legger føringer for budsjettet. Videre er kontroll på kostbasen ekstremt viktig. Det har vært noen ubehagelige tider i Sempro AS fordi de opererte under kostbasen. I løpet av årene bedriften har eksistert, har imidlertid dette forekommet én måned.

Bedriften er nå inne i sitt fjerde år som aktiv bedrift. I løpet av siste halvdel av 2013 fikk Sempro AS på plass avdelingsledere. Administrerende direktør Kjetil Sinding har ukentlig møte med avdelingslederne, hvor det er fokus på *produksjonskapasitet*. Sinding understreker at bedriften sikkert kunne vært dobbelt så store dersom de hadde gitt full gass hele tiden, men de har fokus på innovasjon og utvikling av kompetanse. Sempro AS har unge ansatte som er ekstremt dyktige, men de trenger den nødvendige erfaringen. Hvis bedriften kan bremse ned litt for å trygt videreutvikle kompetanse, er dette ønskelig. Første året i drift sa Sempro AS nei til mange oppdrag, da de mente at de ikke var i posisjon til å gjennomføre godt nok. Risikoen var at det kunne gå utover merkevaren, noe bedriften har et stort fokus på å verne om. Dette er noe Sempro AS fokuserer sterkt på i sine planleggingsprosesser. Sinding uttalte i intervjuet:

”Hva er det vi ikke skal gjøre, eller ta tak i? Dette er vanskelig. Man må tørre å si nei til kunder og stå ved det valget dersom det er det beste for bedriften.”

Evaluering av måloppnåelse mener Sinding er styrt av markedet. Alt som er av prosjekter i Sempro AS får en pris og måles på antall timer. Hver avdelingsleder blir målt på hvilke ressurser de har tilgjengelig, og hva de har produsert. Det søkes etter årsaker for hvorfor prosjekter eventuelt har gått dårlig. Ofte kan feilslåtte prosjekter skyldes følgende, uttalte Sinding:

”Enten er det på grunn av dårlig styring og planlegging, eller dårlig salg som følge av mangelfulle rutiner.”

Sempro AS har egne systemer for kommunikasjon, annonsering og programmering. Disse systemene blir målt opp mot inntekten til det enkelte prosjekt. Det kan godt forekomme at resultatet er under fastsatt mål, men da skal tilfelle være at bedriften har bygd noe selv eller skapt noe som ikke har eksistert tidligere. Det kan også være at de har vokst i markedet eller tatt en kunde de tidligere ikke har hatt. Det anses som en investering å tilegne seg nye kunder, men i neste omgang må det være et fokus på at bedriften evner å tjene penger.

Prestasjonsområder

Innovasjon er absolutt det viktigste prestasjonsområdet for bedriften, for det er nettopp innovasjon og evne til å stadig tilby sine kunder nye løsninger Sempro AS faktisk lever av.

Bedriftens opptreden overfor og relasjon til *samfunnet* er utvilsomt også en viktig faktor. Dette begrunner Sinding med at bedriften ønsker å ha en sterk forankring i Østfold – hvor det rekrutteres dyktige fagpersoner lokalt. Han forteller om flere politiske møter med ordfører og andre personer. Resultatet av møtene har vært en stor politisk vilje til å få det til, men ekstremt liten evne til gjennomføring.

Sempro AS har hovedsakelig to *leverandører*; Google og Facebook. Sinding beskriver begge aktørene som arrogante, men svært viktige. *Kunderelasjoner* er videre et ekstremt viktig prestasjonsområde, og hovedfokus for bedriften er å skape tillitsforhold med kundene. Sinding presiserte viktigheten av god kommunikasjon med kunder slik:

”Kvaliteten vi leverer er veldig bra, men kunden må ikke nødvendigvis føle det samme. Det kan oppstå avvik og misforståelser.”

Kvalitet har vært et selvfølgelig prestasjonsområde fra dag én. Finansielle prestasjoner er imidlertid litt underordnet – det er *veksten* selskapet er ute etter. Når det er sagt, må de selvfølgelig ha de nødvendige finansielle midlene de trenger for å kunne vokse. Det forekommer situasjoner med for stort press, hvilket fører til at de ansatte blir slitne og mister positiviteten og kreativiteten. Innovasjon og kreativitet forsvinner rett og slett når presset blir for stort. I de tilfellene hvor det skjer, blir budsjettene ”kjørt ned” for å få ro og selvtillit i organisasjonen – slik at den kan ha en sunn vekst videre.

Prestasjonsmålingssystemer og belønningssystemer

Sempro AS har flere systemer som måler ansattes prestasjoner, og gir belønning som står i stil til prestasjonene. Rådgiverne/selgerne i Sempro AS oppnår en bonus hvis de passerer et fastsatt mål. I forhold til tidligere, har rådgiverne imidlertid i dag en større andel fastlønn, sammenlignet med bonusbasert lønn. Først når budsjettmål er nådd oppnår man bonuser. Resten av de ansatte i bedriften har i svært liten grad noen muligheter for å oppnå bonuser basert på *fastsatte* mål. Imidlertid får kommunikatorer, markedsførere og programmere disponere 20% av sin arbeidstid til å arbeide med prosjekter *de selv* ønsker å jobbe med.

Eksempelvis utviklet en programmerer i Sempro AS en applikasjon for Spotify som samler musikklistene til vennene sine, slik at man i festlige sammenhenger kan spille musikken sine venner liker. Én gang i måneden har bedriften en intern konkurranse i bedriften hvor de ansatte presenterer sitt arbeid, før det stemmes frem et vinnerbidrag. Hver tredje måned konkurreres det om en bonus på kr 10 000 for beste prestasjon i de individuelle prosjektene. Svært få av de ansatte virker imidlertid å være opptatt av selve bonusen, men heller den heder og ære seieren medfører. Bonusen er mer en trigger for å få frem *sin* innovative idé. Dette fremmer et stolt eierskap til ulike spennende prosjekter blant de ansatte.

Ansatte blir også målt på *prosjekt i forhold til budsjettering og økonomi*. De blir målt opp mot en konfidensiell brøk. Enkelt forklart går det ut på at det stilles krav til at de enkelte prosjektene skal løses på x antall timer. Hva den enkelte ansatte i hver avdeling har produsert per time og per måned blir evaluert. Sempro AS har egne prosjektstyringssystemer hvor prosjektene logges og styringen av disse blir fulgt tett. Når de ansatte leverer i henhold til planlagt budsjett, kan dette føre til at de eksempelvis får en ny dataskjerm eller stol i belønning for sine prestasjoner. Dette er et synlig bevis for gode prestasjoner, og Sinding opplever at de ansatte motiveres veldig av denne type synlige belønninger. Økonomiske krav

og mål til de ansatte vokser med bedriften. De første årene var det forholdsvis lite, men i sammenheng med vekst og et større miljø er det nå spissere albuer og høyere konkurranse blant de ansatte. Sinding opplever at konkurransen fremmer kreativitet og er til fordel for bedriften.

Bedriftens ansatte har også noen goder som *ikke* er prestasjonsavhengige, men som Sinding opplever at de ansatte motiveres av. De ansatte har to ganger i uken muligheten til å ta en halvtime fri fra prosjektene for å delta på en felles treningsøkt med sine kollegaer. De får også noen påskjønnelser i forbindelse med ferier og høytider. Sempro AS har videre en felles seilbåt som benyttes til både kundetreff og intern sosialisering i bedriften.

ADMINISTRATIV STYRING

Bedriftens organisasjonsstruktur

Bedriften ble startet uten eksterne investorer av administrerende direktør Kjetil Sinding og hans kollega, Terje Skarpnord. Sinding hadde den faglige tyngden med erfaring fra søk, sosiale medier og søkemotorer i mange år. Skarpnord, på sin side, hadde erfaring som markedssjef i Moss avis. Selskapet hadde da to viktige faktorer; fagkunnskapen og kunnskap i markedet. Sinding representerer ofte flaskehalsen i bedriften, da han sitter med fagkunnskapen og er delaktig i alle prosesser knyttet til dette. Han har i tillegg til det, mange andre viktige oppgaver som administrerende direktør; å lage gode arbeidsstrukturer og arbeidsflyt, samt arbeide med å bygge gode mellomledere. Gode mellomledere er i følge Sinding meget viktig for Sempro AS, og noe av det viktigste han bruker tiden sin på er å bygge gode mellomledere. Sinding gjennomfører ukentlige individuelle møter med hver mellomleder. I dette møtet fokuseres det ikke på fag eller tall, men heller hvordan mellomlederen opplever egen arbeidshverdag, hvordan han/hun takler utfordringer etc.

Et annet ledd i å skape gode mellomledere er å bevisst lære de å håndtere det ansvaret en leder skal ha – det være seg å dele ut bonuser, eller ta opp problematiske temaer med sine underordnede. Sinding gir videre sine mellomledere et pensum de må igjennom. På pensumlisten står blant annet Ingebrigt Steen Jensen sin mye omtalte bok *Ona Fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre*, en bok som omhandler hvordan man lykkes, både privat og i arbeidslivet. Bedriften består av følgende fire mellomledere:

- Kreativ leder, Kenneth Madsø
- Leder for kommunikasjon og sosiale medier, Rolf-Ivar Buerengen

- Leder for utvikling, Daniel Eckermann
- Salgsleder, Sølvi Halsebø.

Trivsel blant bedriftens ansatte er noe Sinding verdsetter høyt, og han mener at innovasjon skjer når de ansatte føler det er gøy å arbeide. Sinding forteller at han derfor svært ofte flytter sine ansatte rundt i organisasjonen slik at de i størst mulig grad får jobbe med noe de synes er morsomt og givende. Sinding gir også sine ansatte muligheten til å fatte sine *egne* avgjørelser i arbeidet, og forsøker med dette å skape et tillitsforhold mellom ledelsen og bedriftens ansatte. Føler eksempelvis en ansatt at en kunde kommer med et ønske om at Sempro AS skal utføre en, i den ansattes øyne, ugunstig jobb, har den ansatte muligheten til å selv takke nei til oppdraget og la kunden gå. De ansatte har med andre ord frihet til å velge kunder, og Sinding mener det er *sunt* for bedriften å si nei til oppdrag av og til dersom de vil medføre sprengt kapasitet og med det vanskeligheter med å levere god kvalitet i prosjektene. Dette mener Sinding bygger bedriftens merkevare, forutsatt at det ikke går ut over kontantflyten som skal bære bedriften.

Hva gjelder Sempro AS sin eierstruktur, er selskapet heleid av personer tilknyttet bedriften. Sinding og Skarpnord eier begge 46,25% av bedriftens aksjer – de resterende 7,5% av aksjene eies av bedriftens kreative leder, Kenneth Madsø. Sinding forklarer for øvrig at bedriften kommer til å gi bort 20% av selskapet til bedriftens ansatte på et visst tidspunkt. Grunnen til dette er at bedriften ønsker å sikre de viktigste verdiene og personene den besitter – altså bedriftens humankapital.

Det er ingen *eksterne eiere* i selskapet. Det har utrolig nok heller aldri vært et formelt styremøte hvor noen formelt blir kalt inn. Sinding og de andre eierne kan i prinsippet gjøre ”hva de vil”. Sinding forklarer nærmere at det kommer til å etableres en avdeling i Oslo enten i år eller neste år, noe som vil sette høyere krav til struktur. Om dette skal være en selvstendig avdeling eller om den skal være styrt fra bedriftens hovedkontor i Moss, er enda ikke avklart. Avdelingen i Oslo blir en form markedsavdeling hvor de kan ha friheten til å angripe de prosjektene de ønsker selv, så fremt de er i tråd med bedriftens strategi og satsningsområder. Den teknologiske kompetansen vil bli værende i Moss.

Prosedyrer og regler

Prosedyrer og regler endres kontinuerlig. Det er mange rutiner som er satt, brutt og endret. I tidligere ledermøter snakket ledelsen om at de ikke er gode nok til å effektivisere, og at selve

strukturen i arbeidsprosessene var for dårlig. Etter hvert kom de imidlertid til en konklusjon om at det vil være vanskelig å legge for mange føringer på arbeidet i form av prosedyrer og regler, fordi markedet utvikler seg så fort at det er vanskelig å etablere prosedyrer og regler som passer bedriftens virksomhet. Produktene som utvikles er svært ulike fra kunde til kunde, noe som gjør det vanskelig å styre de med generelle prosedyrer og regler. Sinding har mer tro på frihet blant sine ansatte – og mener det er i de 20% av arbeidstiden hvor de ansatte får jobbe med egne prosjekter suksessen ligger. Det er imidlertid ikke noe *krav* om at de ansatte skal bruke så mye av arbeidstiden sin på dette.

Sempro AS består av en rekke unge og uerfarne ansatte, primært i 20-årene. I desember 2012 hadde Sinding og resten av de ansatte et sofamøte, hvor det ble fokusert på at de ansatte skal opptre som ”voksne”. Unnskyldninger og bortforklaringer skulle bort, og det holdt ikke lenger å skylde på Internett Explorer dersom ting gikk galt i prosjektene. Det ble i forbindelse med dette fastlagt rutiner for ulike oppdrag, som eksempelvis utvikling av nettsider. Disse rutinene kunne omfatte en liste med eksempelvis 25 sjekkpunkter en nyutviklet nettside skal kvalitetssikres opp imot før den lanseres.

KULTURELL STYRING

Bedriftens organisasjonskultur

Sinding understreker at han vet ansatte har det veldig bra i bedriften, og har det moro på jobb. Det finnes sikkert unntak, men Sinding anslår at *minst* 90% av de ansatte er fornøyde på jobb. Bedriften hadde en medarbeidertilfredshetsundersøkelse for 2 måneder siden som ga meget gode resultater. De ansatte føler derimot et enormt press med harde krav som stilles til de – både fra ledelsen og andre medarbeidere. Dersom disse kravene ikke blir innfridd, går det hardt inn på vedkommende – alle ønsker oppriktig å bidra og lykkes. På den måten mener Sinding at Sempro AS har 20 mennesker til å drive virksomheten – ikke kun én.

Det er en kultur i bedriften som gjør at dersom en ansatt har underprestert, betyr ikke dette at kollegaer og ledelsen nødvendigvis mener at vedkommende har gjort en *dårlig* jobb. Alle mulige årsaker til den aktuelle ansattes dårlige prestasjon vurderes. Det kan for eksempel være at strukturen og kommunikasjonen i bedriften ikke er god nok. Dårlig informasjonsflyt mellom ledd kan også være en mulig forklaring. Med nye produkter annenhver uke, er informasjonsflyt utfordrende. Bedriften har et sterkt fokus på felleskap, og en ekstrem stolthet.

Sinding har drevet mange bedrifter. Sempro AS er tredje bedriften han startet selv – de to første overlevde ikke. Da han startet Sempro AS var ikke målet å bli rik, men å skape en god arbeidsplass som folk synes det er gøy å gå på hver dag. *Stoltheten* de ansatte i bedriften innehar for å være de første og beste på det norske markedet til å levere en rekke produkter er utvilsomt et av de viktigste suksesskriteriene. De har fått støtte av innovasjon Norge ved flere prosjekter, og statlige organisasjoner anerkjenner jobben som blir gjort. Dette gir selvtillit og motivasjon for videre utvikling.

Ledelsen i Sempro AS har innredet bedriftens kontorlokaler på en bestemt måte de mener vil fremme kreativitet blant deres ansatte. I bedriftens lokaler er det både skateboard, spillkonsoller, hockeybord og graffiti på veggene – for å nevne noe. Dette er en kreativ bransje, og Sempro AS har blant annet hentet inspirasjon fra Apple sitt reklamebyrå i arbeidet med å innrede kontorlokalene. Sinding sier følgende om kontorlokalenes innredning:

”Vi kan herme etter de beste. Man må ikke nødvendigvis finne opp kruttet på nytt.”

”I de nye lokalene vi skal flytte til er det teppegulv, som gjør at vi ikke får brukt skateboardet vårt lengre. Det er et issue for oss.”

Kleskode er det ingen fastlagte retningslinjer for i bedriften. Sinding setter imidlertid standarden for dette selv, og understreker at man skal kle seg i forhold til hvilken bransje man samarbeider med, for å virke profesjonell. Han er bevisst på at han først og fremst skal fremstå som en kul fagperson som kan sosiale medier – og har *ikke* stort fokus på å vise i klesveien at det er han som er sjefen i bedriften.

Det er også andre faktorer enn fysisk innredning man kan benytte seg av for å skape en god kultur. Mange mindre tiltak for dette ligger inngrodd i Sempro AS. Representanter fra selskapet drar blant annet årlig til San Diego i USA for å hente inspirasjon i det fagmiljøet som eksisterer der. ”Pøsefredag” er også et annet enkelt eksempel som er med på å skape en fellesskapsfølelse og en god kultur i bedriften. I tillegg til dette benytter bedriften også bedriftens seilbåt som arena for sosiale sammenkomster for å utvikle bedriftens organisasjonskultur.

Vurdering av kandidaters verdier og holdninger i forbindelse med *nyansettelse* er viktig for Sempro AS. Når bedriften ansetter nye mennesker, er ydmykhet og fellesskapsforståelse veldig viktig. Den siste tiden har bedriften gjort endringer i ansettelsesrutinene. Den første runden i ansettelsesprosessen er nå *alltid* arrangert som en uformell kaffeprat, som skaper litt lettere stemning mellom partene. Ved andre intervjurunde er det alltid tre representanter fra bedriften tilstede ved intervjuet, hvor av en av disse *kun* sitter og observerer intervjuet. Tredje og siste intervjurunde blir søkerne konfrontert med menneskelige feil bedriften mener at de har. Sinding er av den oppfatning av at man må inn i folks historikk, og gjennom det se hvilke personer som eventuelt passer inn i bedriften. Kompetanse kommer i annen rekke. Nyrekrutterte må uansett lære ting på nytt, da de aller fleste ikke kan det Sempro AS driver med. Dermed er det et større fokus på kandidatenes *menneskelige* egenskaper.

Klaner og subkulturer

Det er 20 ansatte i bedriften, og administrerende direktør Kjetil Sinding opplever ikke at det er noen grupperinger eller klaner i bedriften. Han flytter fysisk på de ansatte hver tredje måned, og mener disse rokkeringene er veldig viktig for å skape en *felles* kultur. Han ønsker med disse rokkeringene at *ingen* skal få lov til å ”skaffe seg et rede” og bli fastlåst i sin egen komfortsone. Effekten av dette? Samarbeidet på kryss av organisasjonen fungerer bedre. Det blir mindre baksnakking, og alle ansatte får kjennskap til de ulike fagområdene i bedriften.

Forbilde som leder

Sinding har *stort* fokus på å fremstå som et godt forbilde. Som leder mener han at han *skal* være først på jobben, han *skal* gå hjem sist og skal heller ikke være borte en dag unødvendig. Hele organisasjonen formes etter hvordan lederen oppfører seg, mener Sinding. Når det er sagt, må de ansatte *selv* gjøre jobben. Hvis ting stopper opp i prosjekter, er Sinding hardt inne og korrigerer. Sinding sier han ofte fanger opp *avvik* i organisasjonen gjennom uformell dialog med sine ansatte som eksempelvis inneholder enkle spørsmål om hvordan et kundemøte har gått. Sinding føler han klarer å lese mye ut ifra hvordan ansatte reagerer på slike spørsmål. Dersom det oppstår problemer, løses disse internt i prosjektet gjennom dialog.

UTFORDRINGER KNYTTET TIL SEMPRO AS SINE STYRINGSSYSTEMER

Sempro AS jobber med komplekse prosjekter som består av en rekke prosesser Sinding opplever det som vanskelig å systematisere. Bedriften har lenge søkt etter systemer som kan bidra til å organisere bedriftens prosesser, men har foreløpig ikke lykket i dette arbeidet.

Sempro AS bygger derfor nå et helt *eget* system som er så fleksibelt at det kan håndtere alle produkter og samtidig ivareta alle prosesser og rutiner i organisasjonen. Sinding erkjenner at bedriften har for dårlige interne systemer i deres forretningsområde. Det er nok lettere å systematisere i bransjer som i større grad produserer *faste* produkter, mener han. Å utarbeide en tilfredsstillende systematisering av arbeidsprosesser representerer den største utfordringen ved å utarbeide styringssystemer i en så kreativt rettet bedrift som Sempro AS. Sinding mener det er viktig at bedriftens ansatte ikke blir *for* fastlåst av et styringssystem, slik at dette går utover kvaliteten i det bedriften og dens ansatte evner å tilby sine kunder.

Avslutningsvis i intervjuet ble Sinding spurt om han kunne rangere de ulike styringsmekanismer som hadde vært tema for intervjuet sin *viktighet* gjennom å fordele 100 poeng på de ulike ledelses- og styringsmekanismer. I tabellen nedenfor vises Sindings rangering:

Styringsmekanismer	Poeng
Økonomisk styring (Planlegging, måling, evaluering, belønning)	15
Administrativ styring (rapporteringslinjer, regler, prosedyrer)	10
Organisasjonskultur og verdier	35
Overvåking og direkte kontroll	5
Ledelse ved å være et godt forbilde.	35
SUM	100

Tabell 4.6. Sempro AS - styringsmekanismers viktighet og betydning

Å, som leder, fremstå som et godt forbilde og det å utvikle en gunstig organisasjonskultur er etter Sindings mening to av de absolutt viktigste faktorene i Sempro AS sitt styringssystem. Hvis du har en god kultur som gjennomsyrrer organisasjonen, mener Sinding at bedriftens ansatte gjør alt han som leder *ønsker* de skal gjøre. Sempro AS har et stort fokus på kontantflyt, og at det skal tjenes penger på alt de gjør – derfor er økonomisk styring en svært viktig del av bedriftens styringspakke. Overvåking og kontroll er ikke spesielt viktig for Sinding, men det forekommer i en viss grad, som eksempelvis gjennom uformelle samtaler knyttet til de ansattes arbeidsoppgaver. At dette er mindre viktig henger sammen med utfordringene beskrevet tidligere – i en kreativ bedrift skal man være svært forsiktig med å gi de ansatte inntrykket av at de hele tiden blir overvåket og kontrollert.

4.4. Likheter og ulikheter – en oppsummering av bedriftenes styringspakker

De foregående avsnitt har presentert data knyttet til casebedriftenes styringsystemer. Dybdeintervjuer med bedriftenes daglige ledere har resultert i en grundig beskrivelse av hvordan de ansattes atferd styres i de ulike bedriftene. Dette gjøres, i større eller mindre grad, på ulike måter i de tre bedriftene. Likheter og ulikheter i de tre bedrifters styringspakker kan sees i tabellen nedenfor, som oppsummerer hovedelementene i bedriftenes styringspakker.

Tabell 4.7. Oppsummering av entreprenørbedriftenes styringspakker.

	Betonmast Østfold AS	Odin Media AS	Sempro AS
Planlegging	<ul style="list-style-type: none"> • Skjer på konsernnivå. Daglig leder påvirker. • Kortsiktige og langsiktige planer for vekst. • Finansielle og ikke-finansielle målsetninger. • <i>Hovedvekt</i> på budsjettering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksternt styre setter krav i prosessen. • Bedriftens ansatte involveres. • <i>Hovedvekt</i> på budsjettering. • Finansielle og ikke-finansielle mål og delmål. • Målsetninger blir utformet ut ifra budsjett. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse og mellomledelse deltar. • <i>Kort</i> tidshorisont (< 3mnd). • Fokus på merkevarebygging. • Fokus på kontantflyt. • Langsiktige og kortsiktige mål.
Budsjettering	<ul style="list-style-type: none"> • Tradisjonelt årsbudsjett. • Fokus på markedsprognoser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradisjonelt årsbudsjett. • Fokus på å kartlegge kapasitet tilgjengelig for salg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjetteres for <i>maks</i> 3mnd-perioder. • Fokus på å kartlegge kapasitet tilgjengelig for salg.
Oppfølging av planer og budsjett	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernledelse følger opp budsjett kvartalsvis, eller hyppigere. • Konsernledelsen følger jevnlig opp langsiktige strategiske mål. • Prosjekt følges opp underveis og i etterkant av prosjekt. • Kartlegging av kunders tilfredshet med bedriften. 	<ul style="list-style-type: none"> • Styret følger opp vedtatte planer kvartalsvis. • Operasjonelle kortsiktige planer følges opp løpende av daglig leder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig leder følger løpende opp prosjekter individuelt. • Prosjektene måles på produksjon i forhold til tilgjengelige ressurser. • Ledelsen evaluerer hvorvidt bedriften har skapt noe <i>nytt</i> i prosjektene.

	Betonmast Østfold AS	Odin Media AS	Sempro AS
Prestasjonsmålingssystemer	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte måles <i>hovedsakelig</i> på finansielle prestasjonsmål. • Ansatte måles også <i>subjektivt</i> ut ifra bestemte kriterier knyttet til samarbeidsevne, HMS, kvalitet og innsats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte måles opp mot et krav om en resultatgrad på 8-10% i prosjektene. • Ansatte måles også på utvikling av egen kompetanse. • Ingen ytterligere <i>ikke-finansielle</i> prestasjonsmål. 	<ul style="list-style-type: none"> • Økende fokus på måling av ansattes finansielle prestasjoner i prosjektene. • Ansatte måles på resultat og fremgang i <i>egne</i> innovasjonsprosjekter.
Belønningssystemer	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte mottar individuelle bonuser basert på årlige karakterer satt av daglig leder. Stor grad av subjektivitet. • Ingen <i>ikke-finansielle</i> belønninger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Felles bonusordning for alle ansatte, basert på oppnåelse av resultatmål. • Individuell bonusordning, basert på evne til å følge kompetanseutviklingsplan. • Ingen <i>ikke-finansielle</i> belønninger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rådgivere/selgere i bedriften mottar bonus ved oppnådd budsjettmål. • 10 000kr deles ut i bonus til beste individuelle prosjekt hver 3.måned. • Fysiske belønninger ved oppnådd budsjett-mål i prosjekter (stoler, dataskjermer, etc.)
Organisasjonsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkisk struktur med korte, klare beslutnings- og kommunikasjonskanaler. • Klart definerte og faste ansvarsområder for de ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flat struktur med stor grad av uformelle rapporteringslinjer. • De fleste ansvarsområder er faste og klart definert, andre fordeles noe mer fleksibelt over organisasjonen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flat struktur, med stor grad av uformelle rapporteringslinjer. • Fokus på å etablere mellomledere og strukturere prosesser og rapporteringslinjer. • Hyppig jobbrotasjon.
Formål med org.struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Å gjøre organisasjonen fleksibel i.f.t. markedsvariasjoner. • Å lettere kunne forankre beslutninger i ledelsen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Å skape eierskap til bedriften som helhet blant de ansatte. • Å skape en forståelse for hva som kreves av bedriftens ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Å skape entusiasme, engasjement og trivsel for å fremme innovasjon.
Eierstruktur og eierskapsstyring	<ul style="list-style-type: none"> • Heleid av konsernet Betonmast AS. • Ansatte i Betonmast Østfold AS er aksjonærer i konsernet Betonmast AS → <i>Delvis</i> eierskapsstyrt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eies <i>hovedsakelig</i> av daglig leder og 4 andre aksjonærer som har direkte/indirekte tilknytning til bedriften. • Styret, samt eksterne investorer har ingen <i>direkte</i> innflytelse på bedriftens operasjon-elle virksomhet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle eiere arbeider i bedriften. • Formelle styremøter har aldri inntruffet.

	Betonmast Østfold AS	Odin Media AS	Sempro AS
Regler og prosedyrer	<ul style="list-style-type: none"> • Stillingsinstrukser • Matriser for ansvarsfordeling i prosjekter. • Skriftlige retningslinjer for ansattes opptreden og atferd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterer konkrete skriftlige regler og prosedyrer, men disse kommuniseres i stor grad kun <i>muntlig</i> ut i organisasjonen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamiske rutiner og regler. Utfordrende å sette variable prosesser i et fast standardisert system. • Punktvis sjekklister for å kvalitetssikre leveranser.
Definerte ønskede kjerneverdier	<ul style="list-style-type: none"> • Skriftlig definerte elementer for ønsket organisasjonskultur. ("Helt rå"-satsningen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Definerte kjerneverdier som kommuniseres skriftlig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen skriftlig definerte kjerneverdier nevnt i intervjuet.
Daglig leders beskrivelse av organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • En trivelig, støttende og inkluderende kultur hvor det også settes krav til hardt arbeid og resultater. 	<ul style="list-style-type: none"> • En motiverende kultur hvor samholdet mellom bedriftens ansatte står sentralt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle ansatte har det <i>gøy</i> på jobb, og motiveres av hverandre til å prestere svært godt. • Svært stor grad av stolthet for prosjekter.
Klaner/ Subkulturer?	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterer subkulturer i konsernets ulike datterselskap, <i>ikke</i> i Betonmast Østfold AS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterer ikke. (Eksisterte da bedriften besto av flere ansatte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterer ikke. Motvirkes aktivt ved fysisk jobbtrotasjon på arbeidsplassen.
Fokusområder ved nyansettelse.	<ul style="list-style-type: none"> • Stort fokus på verdier og holdninger. • Lærevillighet og åpenhet for innspill verdsettes høyt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen <i>spesielle</i> ansettelsesrutiner • Kandidaters verdier og holdninger verdsettes ofte høyere enn fagkompetanse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faste rutiner for ansettelse. • Fokuseres på kandidaters historikk, verdier, holdninger og motivasjon.
Integrering av nyansatte i kulturen	<ul style="list-style-type: none"> • Tidlig inkludering i sosiale sammenkomster • Kommuniserer ut "Helt rå"-budskapet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen <i>konkrete</i> tiltak kom frem i intervjuet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen <i>konkrete</i> tiltak kom frem i intervjuet. • Bedriften har et generelt fokus på uformell sosialisering.
Symbolbruk for å fremme ønsket organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen symbolbruk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreative møterom, uformelle møteplasser, spillmaskiner o.l. for å fremme kreativitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skateboards, spillkonsoller, graffiti på veggene og hockeybord for å fremme kreativitet.
Andre tiltak for å fremme ønsket organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Årlig firmatur med sosialt og faglig innhold. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen <i>konkrete</i> tiltak kom frem i intervjuet. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Pøsefredag" • Bruk av bedriftens seilbåt.
Ledelse gjennom å være et godt forbilde	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å vise god arbeidsmoral og gode holdninger i praksis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å trekke frem ideer og være kreativ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å vise god arbeidsmoral og støtte opp under prosjektene.

	Betonmast Østfold AS	Odin Media AS	Sempro AS
Hovedutfordringer med bedriftens styringssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Å utarbeide <i>gode</i> rutiner og prosedyrer for omfattende prosjekt. • Å etablere standardiserte rapporteringsformer for økonomi. • Å finne en balansegang mellom <i>tilstrekkelig</i> og <i>overflødig</i> kontroll. 	<ul style="list-style-type: none"> • Håndtering av balansegang mellom sosiale og profesjonelle relasjoner i et lite lokalmiljø. • Tilstrekkelig oppfølging av ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Å utarbeide standardiserte prosedyrer og retningslinjer for å systematisere arbeidsprosesser i en kreativ bedrift med en rekke <i>unike</i> prosjekter.
Daglig leders rangering av systemers og mekanismers viktighet. (Fordelte 100p)	Øk. styring: 25 Adm. styring: 10 Org.kultur: 25 Dir. kontroll: 10 Lede v/ forbilde: 30	Øk. styring: 15 Adm. styring: 15 Org.kultur: 30 Dir. kontroll: 15 Lede v/ forbilde: 25	Øk. styring: 15 Adm. styring: 10 Org.kultur: 35 Dir. kontroll: 5 Lede v/ forbilde: 35

5. Diskusjon av innhentede data

Det vil i dette kapittelet presenteres en diskusjon rundt de innhentede data som ble fremlagt i det foregående kapittel. For å belyse hvordan ansatte i entreprenørbedrifter sin atferd styres, vil vi sammenligne de innhentede data med data for hvordan *større og mer etablerte* virksomheter i Norge styres. På bakgrunn av sammenligning av empiriske data og eksisterende typologier, vil vi videre i kapittelet presentere en egendefinert styringstypologi. Denne er utviklet på bakgrunn av funn gjort i tilknytning til entreprenørbedriftenes styringssystemer.

5.1. Entreprenørbedrifter og etablerte norske bedrifter – ulik styring?

Hvordan styres store, etablerte norske virksomheter?

Som et bidrag til et større internasjonalt forskningsprosjekt, iverksatt av Professor Teemu Malmi ved fakultet for regnskap og finans ved Helsinki School of Economics, har Norges Handelshøyskole (NHH) innhentet data fra 68 store norske bedrifter knyttet til deres utforming og bruk av styringssystemer (Heiberg & Drøpping 2012; Johanson & Madsen 2013). Gjennom bruk av en multivariat klyngeteknikk, som grovt forklart innebærer å trinnvis fordele observasjoner til klynger med *minst* forskjell, har Johanson og Madsen (2013) identifisert tre ulike klynger av styringspakker som benyttes i store norske bedrifter. Identifisering av klyngene bygger imidlertid i stor grad på omfattende statistiske analyser gjort av Heiberg og Drøpping (2012), under veiledning av Daniel Johanson. De identifiserte klyngene har blitt tildelt betegnelsene *enkel styring*, *omfattende styring* og *resultatstyring*. Tabellen nedenfor viser Johanson og Madsen (2013) sin oppsummering de ulike klyngenes fremste kjennetegn, samt forskjellen mellom de tre identifiserte klynger:

Tabell 5.1. Styringspakker i store, norske virksomheter (Johanson & Madsen 2013)

	Enkel styring	Omfattende styring	Resultatstyring
Økonomisk styring	Toppledelsen inkluderer i liten grad underordnede i utforming av strategiske planer.	Toppledelsen inkluderer underordnede i utforming av strategiske planer.	Toppledelsen inkluderer i liten grad underordnede i utforming av strategiske planer
	Primært kvalitative mål.	Primært kvantitative og nøyaktige mål.	Primært kvantitative og nøyaktige mål.
	Mindre vektlegging av måling	Sterk vektlegging av måling.	Vektlegging av måling.

	Enkel styring	Omfattende styring	Resultatstyring
Økonomisk styring (Fortsettelse)	Lite bruk av både diagnostisk og interaktiv styring.	Både diagnostisk og interaktiv styring brukes i stor utstrekning.	Bruker mest diagnostisk styring.
	Lite stramhet i måling.	Stramhet i måling.	Stramhet i måling.
	Mye bruk av ikke-finansielle mål, sammenlignet med finansielle mål.	Både finansielle og ikke-finansielle mål.	Hovedsakelig finansielle mål.
	Mer subjektive evalueringer.	Objektive evalueringer.	Objektive evalueringer.
	Relativt sett svakere fokus på belønning og kompensasjon.	Relativt skarpt fokus på belønning og kompensasjon.	Skarpt fokus på belønning og kompensasjon.
	Lite bruk av prestasjonsbasert belønning.	Vektlegger prestasjonsbasert belønning.	Vektlegger prestasjonsbasert belønning.
Administrativ styring	Sentralisering	Desentralisering	Sentralisering
	Uformell og organisk kommunikasjon.	Formell og mekanisk kommunikasjon.	Stor avstand mellom toppledelsen og underordnede.
Kulturell styring	Relativt lite vektlegging av kulturell styring.	Vektlegger kulturell styring sterkt.	Benyttar kulturell styring i mindre grad enn måling, evaluering og belønning.

Ca. 25% av de undersøkte bedriftene benytter det som kan omtales som enkel styring, ca. 30% av bedriftene benytter omfattende styring, mens de resterende 45% av bedriftene benytter det Johanson og Madsen (2013) omtaler som resultatstyring (Johanson & Madsen 2013). Johanson og Madsen (2013) har trukket frem en rekke sentrale fellestrekk for hvordan de undersøkte store norske virksomheter *generelt* styrer ansattes atferd. Punktene nedenfor presenterer *noen* av disse sentrale fellestrekkene (Johanson & Madsen 2013):

- *Det formelle styringssystemet er viktigere enn det ikke-formelle.*
- *Organisasjonskultur og verdier ansees som viktigere enn belønning og kompensasjon.*
- *Flertallet av bedriftene budsjetterer mer fleksibelt enn det klassiske årsbudsjett.*
- *Prestasjonsmålingssystemer brukes både diagnostisk og interaktivt. Noe mer for diagnostiske formål.*
- *Absolutte satte mål og trendbasert evaluering foretrekkes fremfor benchmarking-modeller i forbindelse med evaluering av ansattes prestasjoner.*
- *Store norske virksomheter opplever i hovedsak følgende utfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer: Å skape dynamikk i styringssystemet, forankring av styringssystemet i organisasjonen, reduksjon av kompleksitet i systemet, skape et motiverende belønningssystem, skape kongruens mellom overordnede og lokale mål, skape en enhetlig organisasjonskultur, samt skape et ressurseffektivt styringssystem.”*

Hvordan styrer entreprenørbedrifter, sammenlignet med større etablerte virksomheter?

Entreprenørbedriftene beskrevet i det foregående kapittel har både likheter og ulikheter i sine styringspakker, sammenlignet med de store norske virksomhetene analysert av Johanson og Madsen (2013). For å illustrere de nevnte likheter og ulikheter er det utarbeidet en tabell nedenfor som tar utgangspunkt i, og er sammenlignbar med kjennetegnene for klyngene identifisert av Johanson og Madsen (2013). Det må påpekes at tabellen har blitt utarbeidet på et *subjektivt* grunnlag, ut ifra vår tolkning av de innhentede dataene fra entreprenørbedriftene.

Tabell 5.2. Sammenlignbare kjennetegn ved entreprenørbedriftene, i forhold til Johanson og Madsen (2013) sine definerte klynger.

	Betonmast Østfold AS	Odin Media AS	Sempro AS
Økonomisk styring	Toppledelsen inkluderer ikke underordnede i utforming av strategiske planer.	Toppledelsen inkluderer underordnede i utforming av strategiske planer.	Toppledelsen inkluderer i kun mellomledere i utforming av strategiske planer.
	Primært kvantitative og nøyaktige mål.	Primært kvantitative og nøyaktige mål.	Både kvantitative og kvalitative mål.
	Sterk vektlegging av måling.	Moderat vektlegging av måling.	Sterk vektlegging av måling.
	Sterk hovedvekt på interaktiv styring.	Sterk hovedvekt på interaktiv styring.	Sterk hovedvekt på interaktiv styring.
	Stramhet i måling.	Stramhet i måling.	Moderat stramhet i måling.
	Hovedvekt på finansielle mål.	Hovedvekt på finansielle mål.	Tilnærmet lik vektlegging av finansielle og ikke-finansielle mål.
	Både objektive og subjektive evalueringer.	Både objektive og subjektive evalueringer. Mest objektivt.	Både objektive og subjektive evalueringer.
	Relativt skarpt fokus på belønning og kompensasjon.	Moderat fokus på belønning og kompensasjon.	Sterkt fokus på belønning og kompensasjon.
	Noe bruk av prestasjonsbasert belønning.	Noe bruk prestasjonsbasert belønning.	Vektlegger prestasjonsbasert belønning sterkt.
Administrativ styring	Desentralisering	Desentralisering	Desentralisering
	Uformell og organisk kommunikasjon.	Svært uformell og organisk kommunikasjon.	Svært uformell og organisk kommunikasjon.
Kulturell styring	Vektlegger kulturell styring sterkt.	Vektlegger kulturell styring sterkt.	Vektlegger kulturell styring <i>svært</i> sterkt.

Felles for alle de undersøkte entreprenørbedrifter er at det benyttes relativt få og enkle metoder for styring, og styringen kan karakteriseres som relativt uformell. Dette er også et sentralt kjennetegn for bedrifter som benytter enkel styring (Johanson & Madsen 2013). I likhet med bedrifter som benytter *omfattende* styring, inkluderer også toppledelsen i både

Odin Media AS og Sempro AS underordnede i utforming av strategiske planer. Toppledelsen i Betonmast Østfold AS inkluderer derimot *ikke* underordnede i utforming av strategiske planer, en praksis som kjennetegner bedrifter som benytter enkel styring og resultatstyring.

Hva gjelder strategiske *mål*, opererer Betonmast Østfold AS og Odin Media AS primært med kvantitative og nøyaktige målsetninger, men det benyttes også kvalitative mål. Også Sempro AS benytter både kvantitative og kvalitative målsetninger, men i denne bedriften oppleves det at kvantitative og kvalitative tillegges tilnærmet lik vekt. Ved omfattende styring vektlegges primært kvantitative mål, men det brukes også kvalitative mål (Johanson & Madsen 2013). Man kan derfor trekke paralleller mellom denne form for målsetting og målsettingen i de undersøkte entreprenørbedrifter. I alle entreprenørbedrifter settes det relativt klare standarder til den innsats som forventes av de ansatte, noe som også er et kjennetegn for omfattende styring.

Hva gjelder *vektlegging* av måling og evaluering av ansattes prestasjoner, tillegges dette noe større vekt i Betonmast Østfold AS og Sempro AS, sammenlignet med Odin Media AS. Prestasjonsmåling står også sterkt i omfattende styring, sammenlignet med de to andre identifiserte klynger, men også i resultatstyring vektlegges prestasjonsmåling (Johanson & Madsen 2013). Entreprenørbedriftene kan derfor sies å ha fellestrekk med både omfattende styring og resultatstyring, hva gjelder bedriftenes *vektlegging* av måling. Det er i en viss grad stramhet i målinger både i Betonmast Østfold AS og i Odin Media AS. Disse bedriftene fokuserer sterkt på at finansielle mål i prosjektene nås, noe som også kjennetegner bedrifter som styrer etter omfattende styring og resultatstyring. Sempro AS opererer imidlertid med *noe* mer slakk i målene. Dersom eksempelvis satte finansielle mål *ikke* oppnås, måles hvorvidt det har blitt skapt noe *nytt* i prosjektene. Lite stramhet i måling er noe som også kjennetegner bedrifter som benytter enkel styring (Johanson & Madsen 2013).

Alle entreprenørbedriftene har fokus på belønning og kompensasjon – dog i noe ulik grad. Sempro AS er i en særklasse, og benytter seg *hyppig* av både finansielle og ikke-finansielle belønninger, basert på både individuelle og gruppevise finansielle og ikke-finansielle prestasjoner. Betonmast Østfold AS benytter seg av individuelle finansielle belønninger, basert på finansielle og ikke-finansielle prestasjoner, mens Odin Media AS *primært* fokuserer på felles belønning av finansielle prestasjoner. De to sistnevnte bedrifter benytter seg betraktelig sjeldnere av belønninger enn hva som er tilfellet i Sempro AS, og Odin Media AS

har et noe mindre fokus på belønningssystemet enn de to andre entreprenørbedriftene. Fokus på bruk av belønning og kompensasjon er sterkt i bedrifter som benytter seg av både omfattende styring og resultatstyring (Johanson & Madsen 2013). Man kan derfor trekke paralleller fra praksis i slike bedrifter til både Sempro AS og Betonmast Østfold AS. Odin Media AS sin praksis med belønning og kompensasjon kan sies å ha likhetstrekk med bedrifter som benytter enkel styring, hvor fokuset på belønning og kompensasjon relativt sett er svakere enn ved omfattende styring og resultatstyring (Johanson & Madsen 2013).

Alle de undersøkte entreprenørbedrifter tillegger *interaktiv* styring mest vekt, mens diagnostisk styring benyttes i mindre grad. Bedriftens ledelse involverer seg aktivt i prosjektene underordnede arbeider med, men fatter helst avgjørelser *sammen* med sine underordnede gjennom diskusjoner, fremfor *for* dem. Diagnostisk styring benyttes også i en viss grad. Spesielt i Betonmast Østfold AS og Odin Media AS, som vektlegger kvantitative og nøyaktige mål. Dersom avvik fra finansielle mål i prosjektene oppstår, retter ledelsen økt fokus mot de aktuelle prosjekt. Det kan ikke trekkes *klare* paralleller fra det overstående til noen av Johanson og Madsen (2013) sine definerte klynger. Det kan imidlertid trekkes diffuse paralleller til omfattende styring, hvor bedriftene i klyngen benytter *både* diagnostisk og interaktiv styring, men da *begge* styringsformer i stor utstrekning (Johanson & Madsen 2013).

Hva gjelder administrativ styring, er entreprenørbedriftene i stor grad desentraliserte. I alle entreprenørbedrifter vektlegges det desentralisert beslutningstaking, tilpasningsevne og fleksibilitet. De underordnede har stor autonomi, og ansvarliggjøres i stor grad for sine beslutninger. Bedriftens ledelse deltar imidlertid ofte interaktivt i den operasjonelle beslutningstakingen ved behov, for å støtte opp under beslutninger som fattes. Desentralisert beslutningstaking er utbredt i bedrifter som benytter omfattende styring, som gjør desentraliseringen mulig gjennom å stadig påminne underordnede om mål og virkemidler (Johanson & Madsen 2013).

Hva gjelder *kommunikasjonen* i entreprenørbedriftene, kan disse beskrives som uformell og organisk i alle de undersøkte entreprenørbedrifter. I Betonmast Østfold AS forekommer det imidlertid tidvis en *noe* mer formell og mekanisk kommunikasjon fordi bedriften må rapportere til et moderkonsern. Også i bedrifter som benytter enkel styring benyttes uformell og organisk kommunikasjon, men da fordi underordnede har liten grad av autonomi og

ledelsen derfor ofte går aktivt inn for å følge opp sine underordnede gjennom uformell kommunikasjon (Johanson & Madsen 2013).

Kulturell styring står veldig sterkt i alle de tre entreprenørbedrifter, og ledelsen forsøker i *sterk* grad å påvirke bedriftskulturen gjennom å kommunisere ønsket kultur både skriftlig, muntlig og gjennom symboler. Betonmast Østfold AS kommuniserer primært ønsket organisasjonskultur skriftlig og muntlig, mens Odin Media AS og Sempro AS i tillegg til dette kommuniserer ønsket kultur gjennom symboler. Alle entreprenørbedriftene har også stort fokus på å ansette personer med personlige verdier som passer bedriftenes ønskede organisasjonskultur, og vektlegger ofte dette fremfor faglig kompetanse. Også i bedrifter som benytter seg av omfattende styring står kulturell styring sterkt. Styring av bedriftskulturen gjennom verdier og symboler, samt vektlegging av personlige verdier ved ansettelse er mye utbredt (Johanson & Madsen 2013). Bedriftene Johanson og Madsen (2013) plasserer i klyngen for omfattende styring virker imidlertid å legge større vekt på å benytte strukturerte programmer for å sosialisere nyansatte ledere og underordnede inn i kulturen, som eksempelvis opplærings- og utviklingsprosesser eller mentor- og introduksjonsprogrammer. I den grad noen av entreprenørbedriftene benytter seg av slike programmer, er det Betonmast Østfold AS, hvor bedriftens ansatte jevnlig deltar på kulturutviklende program arrangert av moderkonsernet Betonmast AS. De andre entreprenørbedrifter gjør dette mer ustrukturert og uformelt.

Ser man de undersøkte entreprenørbedrifter under ett, vil man kunne se at disse bedriftenes styringspakke har *flest* likhetstrekk med det som kan betegnes som omfattende styring. Man kan imidlertid også se at entreprenørbedriftene vektlegger flere av de samme styringsmekanismene som benyttes ved enkel styring og resultatstyring. Ingen av entreprenørbedriftene benytter med andre ord en styringspakke som kan settes i en entydig, eller *tilnærmet* entydig sammenheng med en av Johanson og Madsen (2013) sine identifiserte klynger. Også dersom man sammenligner funn gjort i entreprenørbedriftene med Johanson og Madsen (2013) sine hovedfunn rundt hvordan store virksomheter styrer, kan man se generelle ulikhetstrekk mellom de to typer virksomheter. Tabellen nedenfor viser en sammenligning av hovedfunnene gjort av Johanson og Madsen (2013), og tilsvarende funn gjort i denne studien.

Tabell 5.3. Entreprenørbedrifters styringssystemer versus Johanson og Madsen (2013) sine hovedfunn

Store virksomheter (Hovedfunn)	Betonmast Østfold	Odin Media AS	Sempro AS
Det formelle styringssystem viktigst.	Det <i>uformelle</i> styringssystem viktigst.	Det <i>uformelle</i> styringssystem viktigst.	Det <i>uformelle</i> styringssystem viktigst.
Organisasjonskultur er viktigere enn belønning og kompensasjon.	Belønning og kompensasjon <i>brukes</i> for å skape ønsket kultur.	Belønning og kompensasjon <i>brukes</i> for å skape en ønsket kultur.	Belønning og kompensasjon <i>brukes</i> for å skape en kultur.
Budsjetterer primært mer fleksibelt enn det klassiske årsbudsjett.	Opererer med det klassiske årsbudsjett.	Opererer med det klassiske årsbudsjett.	Fleksibel budsjettering. Maksimalt 3mnd tidshorison på budsjett.
Prestasjonsmålingssystem brukes både diagnostisk og interaktivt. Mest <i>diagnostisk</i> .	Prestasjonsmålingssystem brukes både diagnostisk og interaktivt. Desidert mest <i>interaktivt</i> .	Prestasjonsmålingssystem brukes både diagnostisk og interaktivt. Desidert mest <i>interaktivt</i> .	Prestasjonsmålingssystem brukes både diagnostisk og interaktivt. Desidert mest <i>interaktivt</i> .
Absolutte mål og trendbasert evaluering foretrekkes for fremfor benchmarking-modeller for evaluering av ansattes prestasjoner.	Evaluering av ansattes prestasjoner gjøres gjennom bruk av <i>både</i> absolutte mål og subjektive vurderinger.	Primært benyttes absolutte mål for å evaluere ansattes innsats. Subjektive vurderinger gjøres også.	Intern benchmarking og fastsatte mål benyttes til å evaluere ansattes innsats. Subjektive vurderinger gjøres også.
Hovedutfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer: <ul style="list-style-type: none"> • Skape dynamikk • Forankring av system • Redusere kompleksitet • Skape motiverende belønningssystem • Skape målkongruens • Skape en enhetlig organisasjonskultur • Skape et ressurseffektivt system. 	Hovedutfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer: <ul style="list-style-type: none"> • Å skape gode rutiner og prosedyrer for omfattende prosjekt. • Standardisere rapporteringsformer. • Tilpasse grad av kontroll. 	Hovedutfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer: <ul style="list-style-type: none"> • Tilstrekkelig oppfølging av ansatte. • Skape skille mellom sosiale og profesjonelle relasjoner. 	Hovedutfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer: <ul style="list-style-type: none"> • Etablering av standardiserte retningslinjer for systematisering av prosjekter.

Som man kan se av tabellen overfor, eksisterer det sentrale forskjeller i hvordan store norske virksomheter styres, og hvordan de undersøkte entreprenørbedrifter styrer. Den kanskje mest sentrale forskjellen som har kommet frem gjennom sammenligning av funn gjort i denne studien, og Johanson og Madsen (2013) sine funn, er det sterke fokuset entreprenørbedriftene har på å tilrettelegge for ønsket organisasjonskultur. Svært mange av styringsmekanismene som eksisterer i bedriften har til formål å bygge en organisasjonskultur som i stor grad skal bidra til at bedriftene oppnår strategiske mål. I tillegg til å benytte seg av en rekke av de kulturelle styringsmekanismer omtalt av Malmi og Brown (2008), benyttes også prestasjonsmålingssystemet, belønningssystemet og det administrative styringssystemet til å fremme ønsket organisasjonskultur i entreprenørbedriftene. Et eksempel på dette er Betonmast Østfold AS sitt prestasjonsmålingssystem og belønningssystem, hvor ansatte

mottar bonuser på grunnlag av karakterer satt på bakgrunn av kriterier som i stor grad kan knyttes opp mot ønsket organisasjonskultur. Et annet eksempel er Sempro AS sine stadige organisatoriske omrokkinger og bedriftens belønningssystem for individuelle, egenvalgte prosjekter som benyttes for å fremme ønsket kultur for kreativitet, innovasjon og nytenkning.

Videre er ledelsens bruk av *både* objektive og subjektive evalueringer utbredt i entreprenørbedriftene. I motsetning til i de store bedriftene, evaluerer ledelsen i de undersøkte entreprenørbedriftene de ansattes prestasjoner gjennom å måle de opp mot fastsatte nøyaktige og kvantitative mål, i tillegg til å gjøre subjektive vurderinger av det *helhetsinntrykk* ansatte gir ledelsen over en gitt periode. Av kvantitative, nøyaktige grunnlag for evaluering, benytter entreprenørbedriftene eksempelvis seg av resultatgrad og andre finansielle mål eller timeforbruk og leveranse per/tidsenhet. Ledelsen evaluerer også ansattes prestasjoner på bakgrunn av, ofte forhåndsbestemte, subjektive kriterier knyttet til eksempelvis HMS, kvalitet, innsats, samarbeidsevne, evne til å heve egen kompetanse eller evne til å tenke nyskapende og kreativt. De subjektive kriteriene henger ofte sammen med den *organisasjonskultur* bedriftene ønsker.

Noe som *også* utgjør en vesentlig forskjell mellom entreprenørbedriftene og de undersøkte store norske virksomheter, er at ledelsen i entreprenørbedriftene tillegger interaktiv styring betraktelig mer vekt enn diagnostisk styring. Ledelsen involverer seg i *stor* grad i de ulike prosjektene som til enhver tid pågår i bedriftene, men da oftest med formål om å *bistå* underordnede til å fatte beslutninger, fremfor å aktivt styre de mot å fatte de. Beslutninger fattes ofte av underordnede etter diskusjon og dialog med ledelsen. At kommunikasjonen i entreprenørbedriftene i stor grad er organisk og uformell stemmer også med Heiberg og Drøpping (2012) sine funn om at organisk kommunikasjon og interaktiv styring korrelerer med hverandre.

På bakgrunn av det overstående, kan man si at det eksisterer *elementære* forskjeller mellom hvordan de undersøkte entreprenørbedrifter og store, etablerte virksomheter styrer ansattes atferd. Sammenligningen mellom de ulike typer virksomheter viser at det ikke er tilstrekkelig grunnlag for å påstå at styringen i entreprenørbedriftene kan betegnes som verken enkel styring, omfattende styring eller resultatstyring. Det eksisterer imidlertid *delvise* likheter mellom entreprenørbedriftenes styringspakker og Johanson og Madsen (2013) sine definerte klynger.

5.2. Kulturfokusert styring

Som nevnt avslutningsvis i forrige avsnitt, har styringspakkene benyttet av de undersøkte entreprenørbedriftene noen *elementære* forskjeller fra klyngene definert av Johanson og Madsen (2013). Vi mener funn gjort i denne studie skaper et behov for å definere en *ny* type styring, som vi har valgt å kalle *kulturfokusert styring*. Entreprenørbedriftene utformer og bruker styringssystemer som i stor grad har til formål å fremme ønsket organisasjonskultur. En mulig årsak til dette kan være at ledelsen ønsker å gi sine ansatte stor grad av autonomi, og derfor er avhengig av å skape en organisasjonskultur som fører til at underordnede til *en hver tid* handler i bedriftens beste interesser. Styringssystemene som benyttes ved kulturfokusert styring i entreprenørbedriftene er lite komplekse, og det fokuseres mye på relativt uformelle styringsmekanismer.

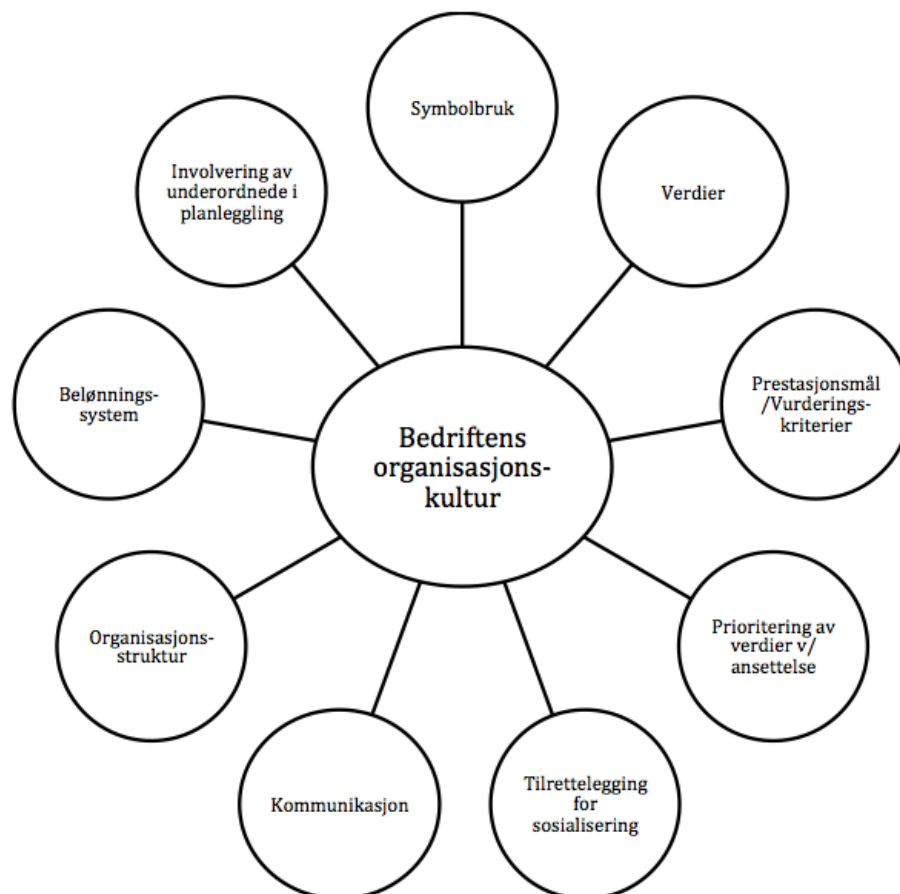
Ved kulturfokusert styring inkluderes også underordnede i utforming av strategiske planer og budsjettering. Ofte gjøres dette for at de underordnede skal føle eierskap til det de arbeider med, samt at de skal opparbeide seg en *helhetsforståelse* for virksomhetens strategiske retning. Dette bidrar til å skape en kultur for høy arbeidsmoral og innsatsvilje, noe bedriftene verdsetter høyt hos sine ansatte. Eierskap til, og forståelse for virksomhetens strategiske mål og helhetlige retning kan også bidra til at underordnede også setter krav til *hverandre*, noe som kan bidra til å styrke virksomhetens fremdrift mot strategiske mål. Det benyttes både tradisjonelle årsbudsjetter og fleksibel budsjettering.

Interaktiv styring vektlegges, og foregår oftest gjennom at ledelsen aktivt deltar i diskusjoner knyttet til operasjonelle aktiviteter og avgjørelser. Ledelsen inntar sjeldent en *utpreget* styrende og kontrollerende rolle, men forsøker heller å styre ansatte gjennom likestilt dialog, hvor underordnede ikke føler de blir kontrollert og styrt. Kommunikasjonen ved kulturfokusert styring er oftest svært uformell og organisk. Ansattes prestasjoner blir evaluert gjennom bruk av *både* kvantitative og kvalitative finansielle og ikke-finansielle mål, og vurderinger av prestasjoner gjøres både objektivt og subjektivt. Subjektive vurderingskriterier baserer seg ofte på den organisasjonskultur ledelsen ønsker i bedriften. Det benyttes *primært* finansielle belønninger, men også ikke-finansielle belønninger benyttes. Belønninger deles ut både gruppevis og individuelt.

Hva gjelder administrativ styring, er det ved kulturfokusert styring *svært* kort avstand mellom ledelse og underordnede – ledelsen sidestiller seg ofte med sine underordnede i operasjonelle

aktiviteter. Det er *få* eller ingen formelle rapporteringslinjer, og eksplisitte prosedyrer og regler tillegges *svært liten* vekt. Beslutninger er ofte desentraliserte, og bedriftenes fokus på organisasjonskultur skal bidra til å sikre at de desentraliserte beslutningene er i tråd med bedriftenes overordnede strategiske målsetninger.

Kulturfokusert styring vektlegger, naturlig nok, det Malmi og Brown (2008) omtaler som kulturell styring. I tillegg til at flere av de øvrige styringsmekanismer retter fokus mot å skape grobunn for ønsket organisasjonskultur, benyttes også tradisjonelle kulturelle styringsmekanismer som eksempelvis symbolbruk, sosialisering av ansatte, kommunikasjon av verdier (både skriftlig og muntlig), samt bevisst ansettelse av personer ledelsen mener vil passe godt med bedriftens ønskede organisasjonskultur. Den kulturelle styringen er imidlertid oftest ustrukturert og av en uformell art. Eksempelvis benyttes det svært sjeldent formelle opplærings- og utviklingsprosesser eller mentor- og introduksjonsprogrammer i bedriftene. Figuren nedenfor oppsummerer og illustrerer faktorer man ved kulturfokusert styring benytter seg av for å fremme ønsket organisasjonskultur.



Figur 5.1. Kulturfokusert styring (Korum og Solvang 2014)

6. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å belyse hvordan norske entreprenørbedrifter utformer og bruker styringssystemer, samt hvilke utfordringer bruk av ulike styringssystemer medfører. Det eksisterer lite empirisk forskning på styringssystemer i norsk sammenheng, og den forskning som eksisterer er i all hovedsak kvantitative studier av *store*, etablerte virksomheter (Johanson & Madsen 2013). Det ble derfor sett på som hensiktsmessig å rette søkelyset mot små- og mellomstore bedrifter i vekst. Studien ble gjort som kvalitative casestudier i tre utvalgte entreprenørbedrifter, og datainnsamlingen bestod av å gjennomføre dybdeintervjuer med de tre bedriftenes daglige ledere. Vi vil i dette kapittelet oppsummere funn som bidrar til å besvare problemstillingen som ble presentert i avsnitt 1.2. i det innledende kapittelet:

Hvilke styringspakker brukes i norske entreprenørbedrifter, og hvorfor benyttes disse?

- *Hvilke utfordringer møter norske entreprenørbedrifter i forbindelse med utforming og bruk av styringspakker?*

Hvilke styringspakker brukes i norske entreprenørbedrifter, og hvorfor benyttes disse?

Studien har kastet lys over en rekke elementer ved de ulike entreprenørbedrifters styringssystemer, og det har blitt trukket frem en rekke likheter og ulikheter mellom disse. Felles for alle de undersøkte entreprenørbedrifter er at de benytter seg av relativt *få* og *enkle* styringsmekanismer, og styringen kan videre karakteriseres som relativt uformell. Videre virker alle de undersøkte entreprenørbedrifter å ha sterkt fokus på at både økonomiske, administrative og kulturelle styringsmekanismer settes i sammenheng med den *organisasjonskultur* bedriftene ønsker.

Både Sempro AS og Odin Media AS inkluderer bedriftens underordnede i utforming av strategiske planer, noe Betonmast Østfold AS har valgt å *ikke* gjøre. I Betonmast Østfold AS foregår planleggingsprosessene primært på konsernnivå. De strategiske målene som utarbeides i Betonmast Østfold AS og Odin Media AS i all hovedsak kvantitative og nøyaktige, men det settes også kvalitative målsetninger. Sempro AS vektlegger kvantitative og kvalitative mål tilnærmet likt. Planleggingsprosessene resulterer i relativt klare standarder for hva som forventes av bedriftenes ansatte.

Alle entreprenørbedriftene benytter systemer for prestasjonsmåling, med tilhørende belønningssystemer – dog i noe ulik grad. Alle bedriftene benytter seg av årlige, individuelle finansielle belønninger, basert på subjektive og objektive vurderinger i forhold til finansielle og ikke-finansielle kriterier. Belønningene gis i all hovedsak årlig. Sempro AS benytter seg for øvrig også av ikke-finansielle belønninger, basert på både individuelle og gruppevise prestasjoner.

Alle de undersøkte entreprenørbedrifter tillegger *interaktiv* styring mest vekt, mens diagnostisk styring benyttes i mindre grad. Ledelsen involverer seg aktivt i de ulike prosjektene som foregår, og fatter avgjørelser *sammen* med underordnede gjennom tett dialog. Diagnostisk styring benyttes primært i tilknytning til kvantitative og nøyaktige mål.

De undersøkte bedriftene har primært en *flat* organisasjonsstruktur, med unntak av Betonmast Østfold AS. De underordnede har stor autonomi, og ansvarliggjøres i stor grad for sine beslutninger. Avgjørelser fattes i stor grad desentralisert i bedriftene, og støttes av interaktiv ledelse og bedriftenes organisasjonskultur. Kommunikasjonen i entreprenørbedriftene er i stor grad uformell og organisk, noe som kan settes i sammenheng med ledelsens interaktive styring.

Alle de undersøkte entreprenørbedrifter fokuserer *sterkt* på å skape ønskelig organisasjonskultur. Alle bedriftene opererer med definerte verdier de kommuniserer ut i organisasjonen. I Betonmast AS kommuniseres verdiene i all hovedsak skriftlig og muntlig, mens det i Odin Media AS og Sempro AS i tillegg benyttes symboler til å fremme ønsket organisasjonskultur. Alle entreprenørbedriftene fokuserer *sterkt* på kandidatens holdninger og verdier i ansettelsesprosesser. Ofte prioriteres dette fremfor faglig kompetanse. Som en følge av ledelsens fokus på uformelle styringsmekanismer, benyttes *ikke* strukturerte programmer for å sosialisere nyansatte med formål om at de skal adoptere organisasjonens kultur. Dette gjøres *primært* gjennom uformelle og ustrukturerte sosiale sammenkomster

De empiriske data som ble hentet inn i forbindelse med denne studien, har blitt sammenlignet med empiriske funn knyttet til styringssystemer i *store*, etablerte norske virksomheter (Johanson & Madsen 2013). Sammenligningen viste at det eksisterer *for* mange elementære ulikheter mellom typologiene utviklet av Johanson og Madsen (2013), og våre empiriske funn

for hvordan ledelsen i entreprenørbedrifter styrer ansattes atferd. På bakgrunn av dette, definerte vi avslutningsvis i kapittel fem en *ny* styringsform, kalt *kulturfokusert styring*.

Bedrifter som praktiserer kulturfokusert styring, vektlegger styringssystemers forankring i ledelsens ønskede organisasjonskultur. I tillegg til å benytte seg av de styringsmekanismer Malmi og Brown (2008) inkluderer i kulturell styring, benyttes også økonomiske og administrative styringssystemer til å skape verdier og holdninger blant de ansatte som underbygger bedriftenes strategiske mål.

Ved kulturfokusert styring inkluderes underordnede i bedriftens planleggingsprosesser, for å skape eierskap og en helhetlig forståelse for virksomhetens strategiske retning. I tillegg til dette benyttes belønningssystemer som i stor grad er basert på kriterier forankret i bedriftenes ønskede organisasjonskultur.

Som en følge av fokuset bedriftene har på å skape ansatte med de ønskelige holdninger og verdier, kan beslutninger i stor grad skje desentralisert i bedriftene. De ansatte har stor autonomi. Ledelsen benytter seg primært av interaktiv styring, og kommunikasjonen med underordnede er av en uformell og organisk art.

Hvilke utfordringer møter norske entreprenørbedrifter i forbindelse med utforming og bruk av styringspakker?

I tillegg til å kartlegge hvilke styringspakker som benyttes i de ulike entreprenørbedriftene, har vi også innhentet data som kan belyse hvilke *utfordringer* de ulike entreprenørbedriftene opplever ved utforming og bruk av styringssystemer. Hovedfunnene er presentert nedenfor.

Betonmast Østfold AS

Betonmast Østfold AS sine hovedutfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer, er å evne å skape *gode* rutiner og prosedyrer for omfattende prosjekter, standardisering av rapporteringsformer og å tilpasse grad av kontroll.

Som en bedrift i sterk vekst, blir det stadig mer utfordrende for bedriftens daglige leder å ha kontroll på de ulike prosjektene som foregår i bedriften. Daglig leder i bedriften vektlegger viktigheten av at bedriften i fremtiden evner å utvikle gode rutiner og prosedyrer, som gjør det mulig for ledelsen å styre prosjektene tilfredsstillende. Som en del av dette, ser ledelsen i

bedriften det som nødvendig å skape *standardiserte* rapporteringskanaler, og rapporteringsformer – noe som sees på som utfordrende.

I den bransjen Betonmast Østfold AS opererer i, eksisterer det ofte styringssystemer bedriftene er *pålagt* å ha på plass. Disse systemene kan imidlertid være til hinder for den daglige produksjonen. Ledelsens utfordring ligger i å finne den balansegang som *både* ivaretar behovet som kontroll, og *ikke* hindrer bedriftens evne til å arbeide effektivt i prosjektene.

Odin Media As

Odin Media AS sine hovedutfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer, er å evne å tilstrekkelig følge opp bedriftens ansatte, og å skape et skille mellom sosiale og profesjonelle relasjoner. Det faktum at Odin Media AS er en *liten* bedrift, gjør at formelt avtalte medarbeideravtaler *sjeldent* finner sted. Det oppleves derfor som utfordrende å sikre at *alle* ansatte blir fulgt opp på en tilfredsstillende måte. Videre fører bedriftens størrelse og at den er lokalisert i et lite lokalsamfunn til at skillet mellom profesjonelle og sosiale forbindelser raskt blir smalt. Bedriftens daglige leder ser det derfor som utfordrende å legge sosiale forbindelser til side når avgjørelser skal fattes.

Sempro AS

Daglig leder ved Sempro AS trakk kun frem *én* hovedutfordring knyttet til utforming og bruk av styringssystemer. Det at bedriften arbeider i en kreativ bransje som i stor grad består av unike prosjekter, gjør at etablering av standardiserte retningslinjer for systematisering av arbeidsprosessene er *svært* utfordrende. I tillegg til å etablere styringssystemer som *passer* prosjektene, ser bedriften det også som utfordrende å tilpasse styringssystemene slik at det *ikke* hemmer ansattes evne til å være kreative og tilby bedriftens kunder unike produkter.

7. Videre forskning og begrensninger ved studien

Vi har i denne studien gjennomført casestudier i tre ulike entreprenørbedrifter. Videre har vi undersøkt nærmere hvordan disse entreprenørbedriftene utformer og bruker styringssystemer – og belyst hvilke utfordringer som medfører. Forskning på hvilke styringssystemer og styringspakker som eksisterer i næringslivet kan bidra til å belyse erfaringer som har blitt gjort ved bruk av styringssystemer i ulike sammenhenger, og på den måten skape en plattform av bred kunnskap for bruk av styringssystemer i det norske næringslivet.

I henhold til tid og ressurser ble studien begrenset til 3 caseenheter, som reduserer mulighetene for generalisering av studiens konklusjoner. I de undersøkte entreprenørbedriftene var det svært få individer som hadde tilstrekkelig kunnskap om bedriftens utforming og bruk av styringssystemer. Dette resulterte i at mulighetene for å intervju mer enn én person i hver bedrift ble kraftig redusert. Det kunne vært interessant å intervju flere personer i samme bedrift for å få en dypere forståelse og ulike oppfatninger av hvilke styringssystemer som blir brukt. En casestudie med intervjuer av personer i flere ledd av bedriften kunne muligens belyst at det blir benyttet forskjellige styringsmekanismer på ulike nivåer i bedriften.

En annen mulighet for videre forskning er å ha et større utvalg av bedrifter med større kvantitative undersøkelser, som igjen gir større muligheter for å generalisere resultatene - og en dypere forståelse for sammenhengene mellom de ulike styringssystemene. Det kan videre være interessant å gjøre tidsseriestudier for å se på styringspakkens utvikling over *tid*. På denne måten kan man se nærmere på hvordan styringspakker endres etter hvert som virksomheter vokser.

Vi har ikke valgt entreprenørbedrifter tilknyttet én konkret bransje. En mulighet er å foreta flere kvalitative undersøkelser av en gruppe bedrifter innen en bestemt bransje, og på den måten forsøke å kartlegge forskjeller og ulikheter mellom bruk av styringssystemer i henhold til ulike bransjer. To av de undersøkte entreprenørbedrifter opererer i det som er å anse som en kreativ bransje, hvor innovasjon står sentralt. Det kan derfor være interessant å se nærmere på hvorvidt styring og kontroll hindrer/fremmer innovasjon. Davila et al. (2009) har utarbeidet et rammeverk hvor han setter ulike styringsformer i sammenheng med ulike typer innovasjon. Basert på forskjellene mellom innovasjonstypene inkrementell og radikal

innovasjon¹², samt forskjellene mellom induserte og autonome strategiske handlinger¹³, identifiserer rammeverket fire potensielle typer styringssystem som skiller seg fra hverandre på faktorer som hensikt, informasjonskilder, behov for koordinering eller sosiale og økonomiske insentiver (Davila et al. 2009). Et potensielt forskningsprosjekt kan eksempelvis være å innhente empiriske data for å styrke/svekke Davila et al. (2009) sine antakelser om hvilke styringssystemer som benyttes ved ulike typer innovasjon.

I henhold til teoretiske begrensinger har vi i denne studien *ikke* tatt hensyn til betingelsesteorien og kontekstuelle faktorer. Hovedårsaken for dette er de tidsmessige begrensningene. Contingency theory, eller betingelsesteorien, setter fokus på styringssystemer ut fra hvilke tilstander som er rundt virksomheten (Chenhall 2006). Valg av styringssystemer kan være betinget av både interne og eksterne faktorer, ettersom bedrifter ikke opererer isolert fra sine omgivelser. En forskningsmulighet kan være å gjøre studier som tar hensyn til kontekstuelle faktorer som påvirker entreprenørbedrifters valg og bruk av styringssystemer.

Denne oppgaven har redegjort for hvordan norske entreprenørbedrifter utformer og bruker styringssystemer, i tillegg til hvilke utfordringer som følger med ulike styringssystemer. Vi har berørt flere potensielle oppfølgingsstudier, men våre resultater kan forhåpentligvis sees på som et utgangspunkt for videre studier om bruk og utforming av styringssystemer i entreprenørbedrifter. Økt innsikt og kunnskap fra slike studier vil kunne bidra til at denne type bedrifter i næringslivet får en effektiv og bedre forståelse for bruk av styringssystemer i praksis.

¹² Smith (2006:32-34) definerer inkrementell innovasjon som *".. modest changes to existing products/services (or processes) to exploit the potential of an existing design"*, og radikal innovasjon som *".. a result of a major technological breakthrough or the application of a new technology"*.

¹³ Gjelsvik (2007:32) beskriver autonome og induserte innovative handlinger som: *".. initiativ fra enkeltpersoner eller mindre grupper som oppfattes å ligge på utsiden av den offisielle strategien på det tidspunktet ideen lanseres. Dette i motsetning til induserte initiativ som ligger innenfor den rådende oppfatning av foretakets strategi."*

Bibliografi

- Abernethy, M. A. & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice*. *Contemporary Accounting Research*, 13 (2): 569-606.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur. 402 s. : fig. s.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Studies in management control. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. xii,180 s. s.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12. utg.: McGraw-Hill Education.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*: Springer.
- Baker, T. & Aldrich, H. E. (2000). Bricolage and Resource-seeking: improvisational responses to dependence in entrepreneurial firms. *Unpublished paper*.
- Betonmast. (2013). *Betonmast kåret til årets gasselbedrift i Østfold*. Tilgjengelig fra: <http://www.betonmast.no/Om-Betonmast/Betonmast-k%C3%A5ret-til-%C3%85rets-gaselle-i-%C3%98stfold.aspx> (lest 31.03).
- Betonmast. (2014). *Sterkt konsern. Lokalt Fokus*. Tilgjengelig fra: <http://www.betonmast.no/Om-Betonmast.aspx> (lest 31.03).
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28 (2): 127-168.
- Chenhall, R. H. (2006). *Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research*, Elsevier.
- Davila, A., Foster, G. & Oyon, D. (2009). Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. *European Accounting Review*, 18 (2): 281-311.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (3): 223-248.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

- Finansdepartementet. (1995). *NOU 1995: 16 - Fra sparing til egenkapital*. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716> (lest 16.04.2014).
- Finlay, L. (2006). 'Rigour', 'Ethical Integrity' or 'Artistry'? Reflexively Reviewing Criteria for Evaluating Qualitative Research. *The British Journal of Occupational Therapy*, 69 (7): 319-326.
- Finstad, Ø. (2013). *Kraftig løft for datterselskap*: Dagens Næringsliv, nettutgaven. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/gasellene/2013/11/08/kraftig-loft-for-datterselskap> (lest 31.03).
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10: 47-64.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1): 35-50.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse / ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl. 286 s. s.
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13 (2): 287-301.
- Guba, G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N K Denzin and Y Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heiberg, J. R. & Drøpping, N. I. H. (2012). *En taksonomi av styringssystem i større norske bedrifter: et eksplorativt og kvantitativt studie av konfigurasjoner*. Bergen: [Forfatterne]. 100 s. : ill. s.
- Hoff, K. G. & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget. 400 s. s.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6: 18-30.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*: Harvard Business School Press. 322 pp s.

- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4): 287-300.
- Markman, G. D. & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human resource management review*, 13 (2): 281-301.
- Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. I: Christopher S. Chapman, A. G. H. & Michael, D. S. (red.) b. Volume 2 *Handbooks of Management Accounting Research*, s. 785-802: Elsevier.
- Merchant, K. A. & Van Der Stede, W. A. (2011). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*: Financial Times/Prentice Hall.
- NUES. (2012). Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse 23. oktober 2012 from <http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Anbefalingene/2012/Norskberiktiget.pdf>.
- Odin Media. (2013). Tilgjengelig fra: <http://www.odinmedia.no/> (lest 31.03.2014).
- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives: A system of managerial leadership*: Pitman New York.
- Proff. (2013). Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/odin-media-as/halden/informasjon-og-informasjonsr%C3%A5dgivning/Z0I5B09J/> (lest 31.03.2014).
- Purehelp. (2013a). *Betonmast AS - Firmapresentasjon*. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/company/details/betonmastas/989467263> (lest 02.04.2014).
- Purehelp. (2013b). *Betonmast Østfold AS - Regnskap*. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/company/account/betonmastoestfoldas/993110906> (lest 31.03.2014).
- purehelp.no. *Betonmast Østfold AS - Regnskap*: Purehelp.no - business search engine. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/company/account/betonmastoestfoldas/993110906> (lest 31.03.2014).
- Sempro. (2014). Tilgjengelig fra: <http://sempro.no/> (lest 17.04.2014).
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XI, 217 s. : fig. s.

Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. London: McGraw-Hill. XVI, 315 s. s.

Statistisk Sentralbyrå. (2014). Statistikkbanken - Tabell: 07091: Virksomheter, etter næring (SN2007) og antall ansatte (K). Tilgjengelig fra:
<https://http://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/define.asp?SubjectCode=10&ProductId=10%2E01&MainTable=NYBedrifter&contents=Bedrifter&PLanguage=0&Qid=0&nvl=True&mt=1&pm=&SessID=2742713&FokusertBoks=1&gruppe1=Hele&gruppe2=Hele&gruppe3=Hele&gruppe4=Hele&VS1=Landet&VS2=NACEtosiffer&VS3=AntAnsattGrp5&VS4=&CMSSubjectArea=&KortNavnWeb=bedrifter&StatVariant=&Tabstrip=SELECT&aggreseetnr=1&checked=true> (lest 15.04.2014).

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, b. 5: sage.

Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1-3): 411-427.

Vedlegg 1: INTERVJUGUIDE, MASTEROPPGAVE OM STYRINGSSYSTEMER I ENTREPRENØRBEDRIFTER

INFORMASJON TIL INTERVJUOBJEKT:

- *Takk intervjuobjektet for at han/hun stiller opp. Dette er til stor hjelp.*
- *Vi informerer om temaet intervjuet skal omhandle.*
 - *Masteroppgave.*
 - *Case: Økonomistyring i entreprenørbedrifter. Utgangspunkt i Malmi og Browns control package. Forklare hva dette innebærer i henhold til styringsmekanismer.*
 - *Problemstilling: Hvilke styringskonfigurasjoner brukes i bedriftene X, Y,... ..og Z, og hvorfor benyttes disse?*
- *Informere om taushetsplikt og anonymitet i den grad dette er mulig i dette tilfellet.*
- *Lydopptak blir brukt som midlertidig lagring av data. Dette blir slettet ved levert oppgave.*

ØKONOMISK STYRING

- **Hvordan ser planleggingsprosessen deres ut?**
 - Har dere et bevisst forhold til kortsiktig planlegging (handlingsplaner), og langsiktig planlegging (strategiske planer)?
 - Hvordan arbeider dere med å utforme målsetninger?
 - Hvem deltar i utformingen av målene?
 - Er det fokus på at planleggingen kobles opp mot bedriftens strategiske mål?
 - I hvilken grad inkluderes underordnede i utformingen av handlingsplaner og strategiske planer?
 - Hvor hyppig evalueres strategisk/taktisk måloppnåelse? (Status quo) Ukentlig? Månedlig? Kvartalsvis? Årlig?
- **Bruker dere budsjetter? Kan du i korte trekk fortelle om budsjetteringsprosessen?**
 - Årlig budsjettering?
 - Fleksibel budsjettering?
 - Ikke-budsjettering?

- Har dere kjennskap til beyond budgeting, og eventuelt vurdert dette som et reelt alternativ til budsjettering?
Hvordan er oppfølging- og analyseringsprosessen av budsjettene?

➤ **Bruker dere prestasjonsmålingssystemer? Hvis ja, utdyp.**

- Finansielle?
- Ikke-finansielle?
- Diagnostisk styring? (handler om å identifisere og sette mål for kritiske prestasjonsvariabler. Denne formen for styring sikter mot å overvåke utviklingen mot prestasjonsmål og korrigere eventuelle avvik fra oppsatte mål)
- Interaktiv styring? (Gi feedback for å oppdatere bedriftens strategier)

➤ **Blir det benyttet et hybridssystem i bedriften? (System med både finansielle og ikke finansielle nøkkeltall – eksempelvis BSC)**

- Hvilket hybridssystem?
- Hvilke nøkkeltall? (Finansielle og ikke-finansielle?)
- Hvilke typer nøkkeltall vektlegges mest i styringen?
- Hvordan knyttes de ulike målene (KPI) til bedriftens overordnede strategi?
- Har du andre erfaringer angående dette du vil dele?

➤ **Hvor viktig er følgende prestasjonsområder for deres bedrift? Begrunn.**

- Finansielle resultater (f.eks. årsinntekt, rentabilitet, kostnadsreduksjon)
- Kunderelasjoner (f.eks. markedsandel, kundetilfredshet, gjensalg)
- Operasjonelle prestasjoner (f.eks. produktivitet, sikkerhet, ledetid)
- Kvalitet (f.eks. feilprosent, kvalitetsutmerkelser)
- Allianser (f.eks. samarbeid om markedsføring eller produktdesign, joint ventures, delte teknologiske løsninger.)
- Relasjoner til leverandører (f.eks. on-time levering, utviklingssamarbeid).
- Miljørelaterte prestasjoner (f.eks. miljøsertifisering, oppnåelse av miljømål).
- Innovasjon (framgang i utviklingen av nye produkter/tjenester, prosessinnovasjon, innovasjoner av bedriftskonseptet).
- Samfunn (f.eks. omdømme, samfunnsengasjement)

➤ **I hvilken grad evalueres de ansattes prestasjoner opp mot ulike definerte mål og prestasjonsområder?**

- Bruker dere finansielle mål? Hvordan følges dette opp?
- Bruker dere ikke-finansielle mål? Hvordan følges dette opp?

➤ **Eksisterer det noen form for belønningssystem i bedriften? Hvis ja, utdyp.**

- Finansielle eller ikke finansielle belønninger?
 - Bonuser? Aksjeopsjoner?
 - Økt frihet? Bedre fasiliteter i arbeidet? Avspasering?
- Individuelle eller gruppebaserte belønninger?
- Hvordan opplever du at belønningssystemet påvirker de ansattes innsats og prestasjoner?
- Ved bruk av *flere* former for belønningssystem: Hvilke fungerer best?

ADMINISTRATIV STYRING

- Kan du i korte trekk fortelle hvordan deres organisasjonsstruktur ser ut?
- Anser dere virksomhetens utforming som en viktig styringsmekanisme? (Struktur kan oppfordre til ulike former for kontakt og relasjoner. Eks. Ansvarsheter, delmål)
- Hvor viktig mener du strukturen er for mønstrene av aktiviteter, kommunikasjon, atferd og engasjement?
- Er det nedfelt konkrete prosedyrer og regler i bedriften? Kan du nevne noen?
- Hvilke generelle retningslinjer har dere i bedriften?
- Har dere et bevisst forhold til ”corporate governance”? (Eierstyring og selskapsledelse?)
- Rapporterer dere årlig til NUES? (Norsk anbefaling for eierstilling og selskapsledelse)

KULTURELL STYRING

- Beskriv med dine egne ord organisasjonskulturen i bedriften.
 - Hvordan er det å jobbe for bedriften?
- Er organisasjonskultur, etter din mening, en viktig faktor for suksess?
- Hva er bedriftens kjerneverdier, og er disse nedskrevet i et dokument?
- Hvordan jobbes det for å opprettholde ønsket kultur i alle ledd av organisasjonen?
- På hvilken måte bidrar organisasjonskulturen til å styre og lede de ansatte?

- Jobbes det bevisst for å skape en kultur hvor organisasjonen som helhet, og individene som danner organisasjonen har de samme målsetninger?
(Målkongruens)
- Hvordan blir nyrekruttede ansatte involvert og implementert i organisasjonskulturen?
 - Sosialisering?
 - Traineeprogram?
 - Mentorer?
 - Kick-off events?
- Fokuseres det på aktuelle kandidaters holdninger og verdier når nye ansatte skal rekrutteres? (Er disse liknende bedriftens?)
 - Foretrekkes forfremmelser primært internt, eller hentes nye ledere eksternt?
- Opptrer ledelsen som et forbilde og i henhold til virksomhetens verdier?
- Har det oppstått klaner eller undergrupper i virksomheten med sin egen kultur, og særskilte verdier og tro? (Undergrupper med en egen kultur kan dannes når man omgås mye med sin egen gruppe uten å være særlig involvert i virksomheten som helhet.
- Benytter dere symbolbasert styring for å skape synlige uttrykk i miljøet og markedet for å spre virksomhetskulturen?
 - Fysisk tilrettelegging? (Åpent kontorlandskap, interiør og innredning for å skape image?)
 - Sosial tilrettelegging? (Kleskode, institusjonaliserte vaner, atferd, ordforråd)

Utfordringer knyttet til styringssystemene

- Opplever dere utfordringer i forbindelse med styringssystemene?
 - Er det manglende dynamikk?
 - Mangelfull forankring av styringssystemet i organisasjonen?
 - Kan styringssystemene være et hinder for innovasjon og nyskapning?
 - Styringssystemer kan fort bli komplekse. Følges styringssystemene opp på en ønskelig måte?
 - Hvem er eventuelt ansvarlige for denne oppfølgingen?
 - Kostnader i forbindelse med oppfølging og tilbakemelding?

AVSLUTNING:

- Hvordan opplever du viktigheten av verktøyene innen de ulike ledelses- og styringsmekanismene for å styre atferd?
- Kan du beskrive viktigheten av de ulike ledelses- og styringsmekanismer gjennom å fordele 100 poeng på de følgende alternativer:

Styringsmekanismer	Poeng
Økonomisk styring (Planlegging, måling, evaluering, belønning)	
Administrativ styring (rapporteringslinjer, regler, prosedyrer)	
Organisasjonskultur og verdier	
Overvåking og direkte kontroll	
Ledelse ved å være et godt forbilde.	
SUM	100

- Er det noe intervjuobjektet vil legge til?
- Ønsker intervjuobjektet å få tilsendt transkribert intervju for å bekrefte at uttalelsene er oppfattet korrekt?
- **Igjen: Tusen takk for deltagelsen – det er til stor hjelp!**



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no