



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Hvordan kan målstyringssystemer styre balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon gjennom mellomleders initiativtaking?

– En kvalitativ casestudie av Nortura Produksjon

How can management control systems manage the balance between exploitative and explorative innovation through middle managers initiative-taking?

– A qualitative case study of Nortura Produksjon

Line Katnosa Sandberg
Frøydis Høistad

FORORD

Masteroppgaven leveres som en del av et toårig masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved NMBU.

Arbeidet med oppgaven har både vært utfordrende og lærerikt, og har gitt oss økt innsikt i oppgavens tema og hvordan det er å arbeide med et større vitenskapelige prosjekt. Vi har fått muligheten til å snakke med mange interessante og kunnskapsrike mennesker i Nortura SA. Å studere hvilken rolle målstyringssystemet spiller i forhold til utnyttende og utforskende innovasjon, ved å se på målstyringssystemets virkning på mellomledere i produksjonsbedrifter, har vært spennende. Arbeidet med oppgaven har gitt oss økt innsikt og forståelse for et målstyringssystemets virkning på mellomledere og dets rolle knyttet til utnyttende og utforskende innovasjon. Vi håper oppgaven kan være av nytte for Nortura SA og andre som har interesse for, eller utfordringer knyttet til balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon.

Samarbeidet mellom undertegnende har vært en utelukkende positiv opplevelse. Vi har bidratt like mye på hver enkelt del av oppgaven og samarbeidet har vært en viktig motivasjonsfaktor.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande for tett oppfølging, gode råd og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Veileder har vist stort engasjement for temaet og våre veiledningstimer har vært til stor inspirasjon. Uten hennes faglige kompetanse og entusiasme ville ikke oppgaven blitt som den er i dag. Vi ønsker videre å takke vår kontaktperson i Nortura SA, Frode Moss, for hans velvilje og gode råd og rettleiding underveis. Vi vil også takke de ansatte i Nortura SA som tok seg tid til å stille opp til intervju. Deres bidrag har vært uvurderlig.

Ås, 12. mai 2016

Frøydis Høistad og Line Katnosa Sandberg

SAMMENDRAG

Kjøttbransjen står overfor tøffe tider. Dagligvarekjedenes stadig økende makt og fallende kjøttpriser har resultert i en presset situasjon blant aktørene i bransjen. For å møte disse utfordringene og sikre en konkurransedyktig posisjon, kreves fokus på innovasjon. I denne oppgaven skiller vi mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Ved å balansere disse kan en virksomhet sikre langsiktig overlevelse. En slik balansegang refereres gjerne til som ambideksteritet. For å bygge en ambidekster organisasjon bør det utvikles en kontekst som fremmer dette. Målstyringssystemer kan være et verktøy for å utvikle en slik kontekst. Temaet for denne masteroppgaven er hvordan man kan oppnå kontekstuell ambideksteritet gjennom ulik bruk av målstyringssystemer. Ulik bruk av målstyringssystemer kan ha stor påvirkning på mellomlederens tilnærming til initiativtaking. Mellomlederens initiativtaking spiller gjerne en sentral rolle i forhold utnyttende og utforskende innovasjon. Således er det svært interessant å se på hvordan et målstyringssystem kan fremme kontekstuell ambideksteritet gjennom mellomlederens initiativtaking. I denne masteroppgaven ser vi på nettopp dette i Nortura Produksjon. På bakgrunn av dette utarbeidet vi vår problemstilling:

Hvordan kan målstyringssystemet styre balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon?

Vi har benyttet oss av et kvalitativt, teoridrevet casestudie for å belyse vår problemstilling. Videre benyttet vi oss av dybdeintervjuer med ansatte fra Nortura Produksjon. I intervjuene fokuserte vi på respondentenes erfaringer og tanker knyttet til våre to forskningsspørsmål for å kaste lys over problemstillingen. Respondentene besto av ni ansatte ved Nortura Produksjon, hovedsakelig mellomledere, men også representanter fra toppledelsen.

Funn fra undersøkelsen viser at målstyringssystemet til Nortura Produksjon per dags dato ikke balanserer utnyttende og utforskende innovasjon på en tilstrekkelig måte. En overvekt av diagnostiske elementer i målstyringssystemet er med på å fremme utnyttende innovasjon i Nortura Produksjon, og således skape en skjev balansegang mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Ved å inkludere flere interaktive elementer vil dette trolig skape en kontekst som i større grad fremmer utforskende innovasjon, som igjen fører til bedre levedyktighet. Vi identifiserte imidlertid også andre faktorer utover målstyringssystemet som kan påvirke mellomlederens initiativtaking.

ABSTRACT

The meat industry is facing rough times. As a result of the retailers' increasing power and decreasing meat prices, the firms in the industry are experiencing a pressurized situation. To meet these challenges and to ensure a competitive position, the firms must change their way of thinking. In this study we distinguish between exploitative and explorative innovation. By balancing this, organizations can ensure long-term survival. Such a balancing act is often referred to as ambidexterity. In order to build an ambidextrous organization, a context that prompts this should be developed. Management control systems can be used as a tool to develop such a context. This thesis addresses how an organization can achieve contextual ambidexterity through different use of a management control systems. Different use of the management control systems can have a major influence on the middle managers approach to initiative-taking. Middle managers initiative-taking plays a key role in exploitative and explorative innovation. Therefore, it may be interesting to study how a management control system can promote contextual ambidexterity through the middle managers initiative-taking. In this thesis, we will particular consider this issue in Nortura Produksjon. Based on this, the research question for this Master thesis is therefore:

How can the management control system manage the balance between exploitative and explorative innovation in Nortura Produksjon?

We have used a qualitative, theory driven case study, to answer our research questions. Further, we have used in-depth interviews with employees from Nortura Produksjon. In the interviews, we have focused on respondents' experiences and thoughts related to our two research questions to shed light on the issue. Our respondents consists of nine employees at Nortura Produksjon, mainly middle managers, but also representatives from senior management are represented.

Our findings shows that Nortura Produksjons' management control system, as of today, does not balance exploitative and explorative innovation in a sufficient manner. A preponderance of diagnostic elements in the management control system helps to promote exploitative innovation in Nortura Produksjon, thus creating an unequal balance. By including more interactive elements, this will create a context that better promotes explorative innovation, which in turn leads to improved viability. There were also findings of other factors beyond the management control system that can have impacted the middle manager's initiative-taking.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INTRODUKSJON	7
1.1 VIKTIGHETEN AV UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON.....	7
1.2 OPPGAVENS BIDRAG	10
2.0 PROBLEMSTILLING.....	11
2.1 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	11
3.0 TEORI	13
3.1 OVERSIKT OVER DEN TEORETISKE MODELLEN.....	13
3.2 UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON.....	15
3.2.1 UTNYTTENDE INNOVASJON.....	16
3.2.2 UTFORSKENDE INNOVASJON	16
3.2.3 UTFORSKENDE OG UTNYTTENDE INNOVASJON.....	18
– EN BALANSEGANG MELLOM LANGSIKTIGHET OG KORTSIKTIGHET	18
3.2.4 AMBIDEKSTRE ORGANISASJONER	19
3.3 MÅLSTYRINGSSYSTEMER.....	22
3.3.1 HVA ER ET MÅLSTYRINGSSYSTEM?	22
3.3.2 ELEMENTER I ET MÅLSTYRINGSSYSTEM.....	23
– EN HELHETLIG STYRINGSSLØYFE	23
3.3.3 ULIK BRUK AV MÅLSTYRINGSSYSTEMER	26
– DIAGNOSTISK OG INTERAKTIV BRUK.....	26
3.3.4 DIAGNOSTISKE OG INTERAKTIVE SYSTEMER.....	29
– EN SPENNING MELLOM FRIHET OG KONTROLL	29
3.4 HVORDAN PÅVIRKER DIAGNOSTISKE OG INTERAKTIVE SYSTEMER UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON	31
– ROLLEN TIL INITIATIVTAKING PÅ MELLOMLEDERNIVÅ	31
4.0 METODE.....	35
4.2 VALG AV CASE OG CASEBESKRIVELSE.....	36
4.3 DATAINNSAMLINGSMETODE: DYBDEINTERVJUER.....	38
4.4 UTVALG AV RESPONDENTER	39
4.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	39
4.6 ANALYSE AV INNHELTET DATAMATERIALE	41
4.7 VURDERING AV RELIABILITET OG VALIDITET.....	42
4.8 ETISKE AVVEININGER.....	44

5.0 RESULTAT OG ANALYSE	46
5.1 BALANSEN MELLOM UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON I NORTURA PRODUKSJON	46
5.2 MÅLSTYRINGSSYSTEMET TIL NORTURA PRODUKSJON	50
5.2.1 GENERELL BESKRIVELSE AV MÅLSTYRINGSSYSTEMET	50
5.2.2 DIAGNOSTISK OG INTERAKTIVT STYRINGSSYSTEM	53
5.3 VIRKNING AV MÅLSTYRINGSSYSTEMET PÅ UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON GJENNOM MELLOMLEDERES INITIATIVTAKING	55
5.3.1 HVORDAN PÅVIRKER MÅLSTYRINGSSYSTEMET INITIATIVTAKING	55
5.3.2 GRADEN AV INITIATIVTAKING BLANT MELLOMLEDERNE	59
5.3.3 FREMMER INITIATIVENE UTNYTTENDE ELLER UTFORSKENDE INNOVASJON?	61
6.0 DISKUSJON	64
6.1 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	64
6.1.1 DISKUSJON AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	65
6.2 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	67
6.2.1 DISKUSJON AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	68
6.3 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	71
6.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	72
6.5 BEGRENSNINGER OG ANBEFALINGER FOR VIDERE FORSKNING	74
7.0 KONKLUSJON	76
LITTERATURLISTE.....	78
VEDLEGG NR. 5: MÅLEKORT OG TILHØRENDE TILTAK FABRIKK 1.....	86
VEDLEGG NR 6: MÅLEKORT OG TILHØRENDE TILTAK FABRIKK 2.....	87
VEDLEGG NR. 7: MÅLEKORT OG TILHØRENDE TILTAK FABRIKK 3.....	88

Tabelloversikt

TABELL 5.1 UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON	47
TABELL 5.2 TILTAK FOR INNTEKTSØKNING.....	47
TABELL 5.3: VARIASJON I MÅLEKORTET.....	51
TABELL 5.4: BRUK AV MÅLSTYRINGSSYSTEMET.....	53
TABEL 5.5: TILRETTELEGGING FOR INITIATIVTAKING I MÅLSTYRINGSSYSTEMET	56
TABELL 5.6: INITIATIVTAKING BLANT MELLOMLEDERE OG ANSATTE	59
TABELL 5.7: TYPE INITIATIVTAKING	62

Figuroversikt

Figure 1: Forholdet mellom ulik bruk av målstyringsystemer, mellomleders initiativtaking og utnyttende og utforskende innovasjon.....	15
Figure 2: Helhetlig styringsløyfe (Hoff og Holving, 2007).....	24
Figure 3: Levers of control (Simons, 1995).....	27

1.0 INTRODUKSJON

1.1 VIKTIGHETEN AV UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON

Den norske kjøttbransjen står overfor tøffe tider. Høye kostnader og fallende kjøttpriser har ført til en negativ resultatutvikling blant bransjens aktører. En sammenstilling utført av Nationen av de ni største kjøttbedriftene i Norge i 2015, viser at de store selskapene sitter igjen med en svært lav driftsmargin. Store selskaper som Nortura SA, Grilstad, Furuset og Fatland har en driftsmargin på ca. to prosent (Havro, 2015). Driftsmarginene sier noe om en bedrifts lønnsomhet og hvor mye bedriften sitter igjen med for hver krone omsatt før finanskostnader og skatt (Hoff, 2006). Dette vil ha innvirkning på fremtidige investeringer. Investeringer i ny teknologi og innovasjon er viktig for å sikre en konkurransedyktig posisjon og møte utfordringene bransjen står overfor.

De siste 15 årene har prisutviklingen på kjøttvarer vært relativt flat (Havro, 2015). Samtidig har lønnsnivået økt raskere i Norge sammenlignet med andre land. Dette er utfordrende for kjøttbransjen, da dette er en arbeidsintensiv industri. Kjøttbransjen har sett seg nødt til å gjennomføre betydelige kostnadsreduksjoner for å imøtekomme fallende priskurver og økende lønnskostnader. Dog, har denne reduksjonen ikke økt bransjens driftsmarginer (Havro, 2015).

Som resultat av konsolideringen i dagligvarebransjen gjenstår det nå tre store dagligvarekjeder i Norge; Reitangruppen, Coop Norge og NorgesGruppen. Denne utviklingen i dagligvarebransjen skaper store utfordringer for kjøttbransjens aktører. Få dagligvarekjeder øker deres forhandlingsmakt med leverandørene. Vi ser også at egne merkevarer er en økende trend blant dagligvarekjedene. Dagligvarebransjens egne merkevarer konkurrerer med bransjens eksisterende produkter, noe som fører til at prisen i det norske kjøttmarkedet presses ytterligere. Som resultat av dette kan norske produsenter risikere å bli utsatt for sterkere konkurranse fra importvarer (Landbruksdirektoratet, u.å). Som det fremkommer står kjøttbransjen overfor store utfordringer knyttet til fremtidig konkurransekraft. For å sikre langsiktig overlevelse vil det derfor være avgjørende at aktørene i bransjen lykkes med både kortsiktige og langsiktige mål.

Nortura SA skiller seg ut som den største aktøren i bransjen, og er et resultat av en fusjon mellom samvirkeforetakene Gilde Norsk Kjøtt og Prior Norge. Nortura SA driver

næringsmiddelindustri på samvirkebasis, hvor eierne får sin andel av resultatet gjennom betaling for råvarene de leverer. I en bransje med lave marginer og sterk konkurranse, har Nortura SA gjennom å redusere kostnader klart å skape en positiv resultatutvikling (Nortura, 2015). For å hevde seg i markedet kreves det ifølge Per Ingvar Olsen, professor ved Institutt for innovasjon og økonomisk organisering ved Handelshøyskolen BI, investeringer i nye maskiner, ny teknologi og innovasjon (Havro, 2015). Dette kan imidlertid være utfordrende for virksomheter med lave driftsmarginer. Lave driftsmarginer fører gjerne til at kostnadsbesparende tiltak vektlegges fremfor innovasjon.

I den situasjonen Nortura SA i dag befinner seg i, vil det være avgjørende at de øker inntektene. Per dags dato har Nortura SA stort fokus på effektivitet og kostnadsreduksjon. Dette er ikke en langsiktig, bærekraftig strategi. For at Nortura SA skal sikre langsiktig overlevelse og hevde seg i markedet er det svært viktig at de fokuserer på å øke inntektene og vekst. En måte å gjøre nettopp dette på er gjennom innovasjon.

Vi vil i denne oppgaven skille mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Utforskende innovasjon handler om å skape nye ideer og fokusere på mulighetssøking, mens utnyttende innovasjon handler om effektivitet og forbedring av eksisterende kunnskap. Hver for seg er de respektive aspektene relativt enkle å oppnå, men dette vil kun føre til kortsiktig suksess (March, 1991). For å sikre langsiktig levedyktighet må virksomheten fokusere på både utforskende og utnyttende innovasjon. Med andre ord, en organisasjon må balansere disse aspektene. Balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon refereres til som ambideksteritet (Andriopoulos and Lewis, 2009, O'Reilly and Tushman, 2008). Det har vist seg at virksomheter som finner den rette balansegangen mellom disse to ytterpunktene kan nå høyere nivåer av begge og dermed oppnå langsiktig levedyktighet (Andriopoulos and Lewis, 2009). I en undersøkelse utført av He and Wong (2004) av 206 produksjonsbedrifter, fant de at ambidekstre organisasjoner presterer bedre, noe som støttes av Birkinshaw og Gibson (2004). Vi vil derfor i denne oppgaven anta at økt fokus på både utnyttende og utforskende innovasjon vil føre til en mer konkurransedyktig posisjon, da den begrensede tidshorisonen ikke tillater oss å undersøke dette videre.

Den endrede konkurransesituasjonen til Nortura SA har ført til at de nå står overfor et dilemma knyttet til kostnadsreduksjon og vekst. Med andre ord, står Nortura SA overfor paradokset; utnyttende versus utforskende innovasjon. Slike paradokser er uunngåelige i dagens omgivelser og må derfor håndteres (Smith and Lewis, 2011). Et paradoks defineres av Smith and Lewis (2011) som *“contradictory, yet interrelated elements (dualities) that exist*

simultaneously and persist over time: Such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent and absurd when juxtaposed” (Smith og Lewis, 2011 s. 387). Når en organisasjon prøver å balansere mellom utnyttende og utforskende innovasjon betyr det imidlertid at toppledelsen, mellomledelsen og andre ansatte blir stilt overfor tilsynelatende uforenelige mål.

Mellomledere fungerer som et bindeledd mellom toppledelse og ansatte, og dermed som en link mellom de operasjonelle og strategiske elementene i en virksomhet. Mellomledere er derfor gjerne mer utsatt for slike motstridende mål, og er ofte sentrale aktører for å lykkes med balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon (Kuratko et al. 2005, referert til i Burgess, 2013 ; Taylor og Helfat 2009, referert til i Papachroni et al 2015). Det er derfor viktig å fremme initiativtaking blant mellomledere (Jones, 2006). Tidligere forskning angående ambideksteritet erkjenner individens sentrale rolle knyttet til balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Initiativtaking er nødvendig for utvikling av ny drift og prosesser, så vel som forbedring av allerede eksisterende drift (McGrath og MacMillan, 2000, referert til i Hitt et al. 2001). Utvikling av nye prosesser omhandler gjerne mulighetssøking og ny kunnskap, og kan således karakteriseres som utforskende innovasjon. Forbedring av allerede eksisterende prosesser involverer gjerne å utvide eksisterende kunnskap og effektivitet, og vil følgelig fremme utnyttende innovasjon. Således ser vi at initiativtaking er nødvendig for at utnyttende og utforskende innovasjon skal finne sted (Ireland et al. 2009, referert til i Kassa, 2014). Mellomlederens initiativtaking kan dermed i stor grad påvirke balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i en virksomhet, og følgelig hvorvidt en organisasjon blir ambidekster.

Modne organisasjoner har gjerne en fastsatt kontekst som styrer mellomlederens og ansattes adferd (Hargadon, 2002). Kontekster i modne organisasjoner kjennetegnes ofte av rutiner, og er preget av effektivitet og kostnadsreduksjon, noe som påvirker initiativtaking og i verste fall stopper den. For at initiativtaking skal finne sted må det skapes en kontekst som fremmer dette (Birkinshaw and Gibson, 2004). Ifølge Birkinshaw and Gibson (2004) skapes en slik kontekst gjennom en kombinasjon av sosial støtte og målstyringssystemer. Disse to aspektene er av like stor betydning og er gjensidig forsterkende. Sosial støtte omhandler tillitt, og skal gi de ansatte den sikkerheten og friheten de trenger for å prestere (Birkinshaw og Gibson 2004).

I denne oppgaven vil vi fokusere på hvordan målstyringssystemer kan skape en slik kontekst. Birkinshaw og Gibson (2004) mener at bruk av målstyringssystemer kan ha en destruktiv påvirkning på en slik kontekst, da målstyringssystemer gjerne vektlegger prestasjoner. Stort

fokus på prestasjoner kan resultere i prestasjonspress, noe som på sikt kan påvirke mellomlederes initiativtaking. Imidlertid styrer målstyringssystemer i stor grad ansattes adferd og kan brukes for å manipulere frem ønsket adferd (Greve, 2007, Bourgeois and Brodwin, 1984). Således kan målstyringssystemer være et verktøy for å fremme en ønsket kontekst i en organisasjon. Simons (1995) skiller mellom ulike måter å benytte et målstyringssystem på. Hvorav en av måtene har som formål å oppmuntre de ansatte til å bryte ut av vante rutiner, stimulere til mulighetssøking og støtte fremvoksende strategiske initiativer. Således kan målstyringssystemer stimulere til utnyttende og utforskende innovasjon.

1.2 OPPGAVENS BIDRAG

Denne oppgaven vil først og fremst være relevant for Nortura SA. Vi håper å kunne gi Nortura SA en bedre forståelse av hvordan målstyringssystemet påvirker mellomledernes initiativtaking og dermed balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon.

Oppgaven kan også være relevant for andre store organisasjoner som er i modningsfasen, og som benytter seg av et målstyringssystem. De fleste organisasjoner i dag står overfor komplekse omgivelser, og paradokset utnyttende versus utforskende innovasjon vil således gjerne være et paradoks de fleste står overfor. Vi utvikler her et rammeverk om hvordan målstyringssystemer kan tilrettelegge for å styre dette paradokset, og således bygge en ambidekster organisasjon. Undersøkelsen baseres i stor grad på mellomledere og hvordan ulik bruk av målstyringssystemer påvirker deres initiativtaking.

Tidligere forskning har studert hvordan målstyringssystemer påvirker utnyttende og utforskende innovasjon (Bedford, 2015, McCarthy and Gordon, 2011). Vi prøver her å utvide denne teorien til å også inkludere mellomledernes rolle til å fremme ambideksteritet. Vi tar her for oss hvordan målstyringssystemet kan brukes som verktøy for å skape en kontekst som kan fremme initiativtaking på mellomledernivå, og som kan bidra til å bygge en ambidekster organisasjon. Vi håper med denne oppgaven å kunne gi en bedre forståelse av hvilken rolle et målstyringssystem spiller i forhold til kontekstuell ambideksteritet, ved å se på målstyringssystemets virkning på mellomledere i produksjonsbedrifter. Vi håper denne oppgaven også kan skape en bedre forståelse for potensialet som ligger i fabrikksejere og fabrikker som innovasjonsmotorer i produksjonsbedrifter.

2.0 PROBLEMSTILLING

Nortura SA er en svært stor og kompleks organisasjon, og består av sju forretningsområder; råvare og medlem, produksjon, vekst og innovasjon, salg, kommunikasjon og trygg mat, økonomi finans og IKT, og HR, konsernutvikling og markeds kategorier. Disse forretningsområdene har egne ansvars- og fokusområder. På grunn av den begrensede tidshorisonten og ressurser var det nødvendig å begrense studiet til å omfatte hovedsakelig Nortura Produksjon. Det vil si forretningsområdet produksjon med tilhørende fabrikker. Dette er det største området i Nortura SA og det er her de har støtt på flest utfordringer når det kommer til målstyringssystemet og innovasjon. Denne begrensningen var nødvendig for å kunne gå i dybden både på tema og i caset.

På bakgrunn av det overnevnte har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan målstyringssystemet styre balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon?

Vi har også utviklet to forskningsspørsmål i forbindelse med den overordnede problemstillingen. Formålet med forskningsspørsmålene er å undersøke fenomenene den overordnede problemstillingen søker å belyse på et mer detaljert nivå. Forskningsspørsmålene definerer i tillegg hvilke områder vi vil fokusere på ved gjennomgang av teori, innsamling av data og diskusjon. Vi har utviklet følgende forskningsspørsmål:

1. Hva slags målstyringssystem bruker Nortura Produksjon per i dag, og hvilke utfordringer skaper dette for mellomlederne?
2. Hvordan påvirker målstyringssystemet utnyttende og utforskende innovasjon gjennom mellomlederes initiativtaking?

2.1 OPPGAVENS OPPBYGGING

I kapittel 3 vil vi presentere relevant teori for å besvare vår problemstilling. Innledningsvis vil vi introdusere vår teoretiske modell, som er utviklet basert på eksisterende teori. Videre presenterer vi teori om utnyttende og utforskende innovasjon, og balansegangen mellom disse. Dette følges av en gjennomgang av målstyringssystemer og ulik bruk av slike systemer.

Avslutningsvis presenterer vi hvordan ulike bruk av målstyringssystemer påvirker utnyttende og utforskende innovasjon gjennom initiativtaking på mellomledernivå.

I kapittel 4 vil vi redegjøre for metodene vi har brukt for å innhente data. Selskapet som skal benyttes i denne oppgaven er Nortura SA, men studien begrenses til å omfatte Nortura Produksjon. Videre i kapittel 5 presenterer vi resultatene samt tolkning og analyse av datamaterialet fra studien.

Oppgaven avsluttes med en oppsummering av funn i forhold til forskningsspørsmål, og en diskusjon (kapittel 6). Videre redegjør vi for teoretiske og praktiske implikasjoner, samt oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning. Oppgaven avsluttes med en kort konklusjon (kapittel 7) hvor vi svarer på vår problemstilling.

3.0 TEORI

3.1 OVERSIKT OVER DEN TEORETISKE MODELLEN

Dagens organisasjoner opererer i komplekse omgivelser. De stadigskiftende endringene i omgivelsene, setter større krav til virksomheters tilpasningsdyktighet, og setter flere uforenelige forventninger til organisasjoner. Dette fører til at organisasjoner blir utsatt for flere motstridende stimuli som må vurderes, samtidig som interessentenes syn og meninger må tas hensyn til (Smith and Lewis, 2011). Dette kan være svært krevende. Motstridende krav og stimuli inneholder spenninger som kan kreve at man finner en balansegang mellom de motstridende aspektene. Spenningen mellom to motstridende mål, kalles et paradoks. Et paradoks kan defineres som “contradictory, yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time: Such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent and absurd when juxtaposed” (Smith & Lewis, 2011 s. 387). Slike paradokser oppstår som resultat av at virksomheten blir utsatt for flere motstridende aspekter.

Et særlig aktuelt paradoks er utnyttende versus utforskende innovasjon. Dette kan på mange måter sies å være en balansegang mellom langsiktig og kortsiktig tenkning. Det stilles i dag store krav til innovasjon og nyskapning blant organisasjoner, samtidig som det stilles krav til kortsiktig lønnsomhet. Med andre ord, på den ene siden er det nødvendig med fokus på effektivitet for å sikre stabile inntekter, samtidig som det er behov for å bryte ut av de etablerte rammene og søke muligheter som kan fremme større resultatvariasjon og langsiktig tenkning (March, 1991).

Når en organisasjon prøver å balansere utnyttende og utforskende innovasjon betyr det imidlertid at toppledelsen, mellomledelsen og andre ansatte blir stilt overfor tilsynelatende uforenelige mål. Mellomledere er gjerne mer utsatt enn andre for slike motstridende mål, da de opererer som linken mellom de operasjonelle og strategiske elementene i en virksomhet (Kuratko et al. 2005, referert til i Burgess 2013; Taylor og Helfat 2009, referert til i Papachroni et al. 2015). Det er derfor viktig å fremme initiativtaking blant mellomledere (Jones, 2006). Individens initiativtaking spiller en svært sentral rolle knyttet til balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Initiativtaking er nødvendig for utvikling av ny drift og prosesser, så vel som forbedring av allerede eksisterende drift (McGrath og

MacMillan, 2000, referert til i Hitt et al. 2001). Således ser vi at initiativtaking er nødvendig for at utnyttende og utforskende innovasjon skal finne sted (Ireland et al. 2009, referert til i Kassa, 2014). Mellomlederes initiativtaking kan dermed i stor grad påvirke balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i en virksomhet, og følgelig hvorvidt en organisasjon blir ambidekster.

Ifølge Ren og Guo (2011) søker store, etablerte virksomheter i større grad å utnytte muligheter og ta initiativ som er nært knyttet til eksisterende kompetanse. De hevder videre at slike virksomheter også er mindre effektive når det kommer til å utvikle utforskende eller banebrytende innovasjoner. Modne virksomheter foretar initiativer basert på utnyttende innovasjon i større grad enn yngre virksomheter. Av den grunn hevder Ren og Gou (2011) at mellomledere i produksjonsbedrifter i stor grad vil fremme utnyttende initiativ. Det er derfor viktig å forstå hvordan man kan tilrettelegge for at mellomledere i produksjonsbedrifter også foretar initiativer basert på utforskende innovasjon.

Gibson og Birkinshaw (2004) vektlegger viktigheten av å skape en kontekst som kan fremme utnyttende og utforskende innovasjon, gjennom initiativtaking. Ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) skapes en slik kontekst gjennom en kombinasjon av sosial støtte og målstyringssystemer. I denne oppgaven vil vi, som nevnt, fokusere på hvordan målstyringssystemer kan skape en slik kontekst. Målstyringssystemer kan i stor grad styre og manipulere frem ønsket adferd (Greve, 2007, Bourgeois and Brodwin, 1984). Således kan målstyringssystemer være et verktøy for å fremme en ønsket kontekst i en organisasjon.

Simons (1995) skiller mellom ulike måter å benytte et målstyringssystem på. Vår modell tar utgangspunkt i to av disse; interaktiv og diagnostisk bruk. Diagnostiske styringssystemer kjennetegnes av detaljerte finansielle mål, avvikevaluering, overvåking, avrapportering, samt bruk av insentiver for å sikre måloppnåelse (Simons 1995). Interaktive styringssystemer inkluderer strategisk usikkerhet fremfor forutbestemte mål. Hovedformålet med interaktive styringssystemer er å stimulere til dialog og organisatorisk læring, samt bryte ut av vante rutiner, stimulere til mulighetssøking og støtte fremvoksende strategiske initiativer (Simons 1995). Henri (2006) vektlegger at ved å balansere dynamikken mellom interaktive og diagnostiske styringssystemer kan man fremme initiativtaking blant mellomledere. Vår modell er utviklet basert på denne antakelsen. Ved å benytte et målstyringssystem på en interaktiv og diagnostisk måte kan man bedre tilrettelegge for initiativtaking som kan fremme både utforskende og utnyttende innovasjon. Således kan man ved hjelp av ulik bruk av målstyringssystemer tilrettelegge for å utvikle en kontekst som fremmer ambideksteritet.

Formålet med modellen er å vise sammenhengen mellom ulik bruk av målstyringssystemer og utnyttende og utforskende innovasjon, gjennom mellomlederens initiativtaking. For det første presenterer modellen hvordan interaktiv og diagnostisk bruk av et målstyringssystem kan påvirke mellomlederens initiativtaking. Videre illustrerer modellen hvordan initiativtaking på mellomledernivå kan skape en balanse mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Vi studerer hvordan målstyringssystemer kan brukes for å skape en kontekst som kan bygge en ambidekster organisasjon. Således skal modellen gi en bedre forståelse av hvilken rolle et målstyringssystem spiller i kontekstuell ambideksteritet, ved å se på målstyringssystemets virkning på mellomledere.

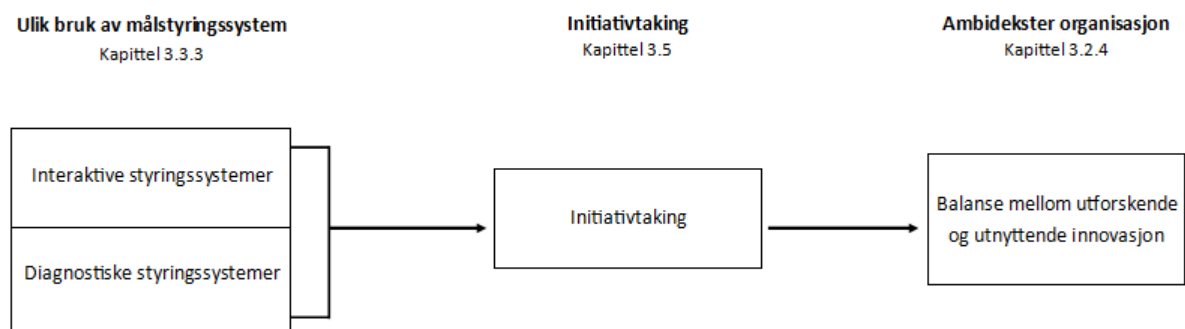


Figure 1: Forholdet mellom ulik bruk av målstyringssystemer, mellomleders initiativtaking og utnyttende og utforskende innovasjon

3.2 UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON

Innovasjon er på mange måter en balansegang mellom flere dimensjoner. Dette kan være balansen mellom inkrementell og radikal innovasjon, eller balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjon. Utforskende og utnyttende innovasjon kan forklares som ulike typer innovasjon (March, 1991), og defineres av Bierly and Daly (2007) som «exploration is experiment with radical new ideas or ways of doing things. Exploitation involves refining and leveraging existing knowledge and focus on efficiency of current practices» (Bierly og Daly 2007, s. 502). Kort sagt kan utforskende innovasjon forklares som nye ideer, kunnskap og mulighetssøking, mens utnyttende innovasjon handler om effektivitet og forbedring av eksisterende kunnskap eller prosesser. Nedenfor vil vi utdype disse begrepene før vi vil diskutere fenomenet ambidekstre organisasjoner.

3.2.1 UTNYTTENDE INNOVASJON

March (1991) definerte utnyttende innovasjon som variasjonsreducerende og effektivitetsorientert. Utnyttende innovasjon handler om å utvide eksisterende kunnskap og egenskaper, og søker effektivitet og forbedring. Meningen er å effektivisere prosesser og holde ved like forståelsen for nåværende rutiner, kunder og konkurrenter, samt tillate inkrementell innovasjon (Atuahene-Gima, 2005). Hovedmålet med å fokusere på utnyttende innovasjon er å kontinuerlig forbedre nåværende produkter, eliminere sløsing, sikre effektivt bruk av ressurser og måloppnåelse av fastsatte mål (Euchner, 2015, Green, 1999). Tankesettet til organisasjoner som fokuserer på utnyttende innovasjon utelukker all risiko og utvikling av usikre prosjekter. Fokuset ligger på å utnytte nåværende kunnskap og kapabiliteter for å redusere variasjon og forandring (Atuahene-Gima, 2005). En organisasjon som satser på utnyttende innovasjon vil verdsette effektivitet fremfor fleksibilitet og søker forbedring av nåværende prosesser fremfor å søke nye (March, 1991).

Fordelene med utnyttende innovasjon er at det skaper disiplin og etablerer rutiner. I tillegg tilrettelegger det for utvikling av kjernekompetanse. Ledelsen og ulike avdelinger i en organisasjon som fokuserer på utnyttende innovasjon, velger gjerne å allokere ressurser på en slik måte at vante prosesser og kunnskap er fordelaktig (Andriopoulos and Lewis, 2009). Ulempene med utnyttende innovasjon er blant annet hvordan man utnytter den menneskelige kapasiteten. Effektivisering kan bidra til at man øker utnyttende innovasjon lokalt, således kan utnyttende innovasjon føre til suboptimalisering. Som resultat av fokus på eksisterende kapabiliteter og effektivisering av disse, kan man også risikere at man i liten grad klarer å adoptere til endringer i omgivelsene (March, 1991).

3.2.2 UTFORSKENDE INNOVASJON

March (1991) definerte, i motsetning til utnyttende innovasjon, utforskende innovasjon som variasjons- og risikosøkende, samt eksperimenteringsorientert. I tillegg handler utforskende innovasjon om å søke nye muligheter og fleksibilitet. Utforskende innovasjon brukes av virksomheter for å oppnå ny kunnskap og slik forbedre fremtidig resultat. En utforskende organisasjon har et tankesett basert på eksperimentering, fleksibilitet, diversifiserende tenkning og økt variasjon. Dette oppmuntres gjennom variasjonsøkende aktiviteter, «learning by doing» og «prøving og feiling» (Euchner, 2015, Smith and Tushman, 2005). En virksomhet kan bruke utforskende innovasjon for å fremme radikal innovasjon (Andriopoulos

and Lewis, 2009, Atuahene-Gima, 2005). Denne strategien er basert på behovet for ny kunnskap og nye alternativer for å skape innovasjon (Gupta et al., 2006), hvor hovedmålet er å oppnå fleksibilitet, differensiering og ikke minst sette agendaen for den fremtidige konkurransearenaen (Euchner, 2015, March, 1991).

Fordelene ved utforskende innovasjon er at det kan føre til langsiktig levedyktighet. Virksomheter utforsker for å søke nye innovasjoner og kunnskap. En virksomhet som kun utnytter eksisterende kapabiliteter og kompetanse kan risikere å oppnå kortsiktig suksess fremfor langsiktig levedyktighet (Atuahene-Gima, 2005). Søken etter ny kunnskap kan lede til nye kapabiliteter som kan generere radikal innovasjon. Selv om radikal innovasjon ofte assosieres med høy risikotaking, vil det mulige utfallet og resultatet være høyere enn ved inkrementell innovasjon. Virksomheter som i stor grad fokuserer på å forbedre deres eksisterende kompetanse og produkter risikerer å bli utkonkurrert av mer innovative organisasjoner.

Ulempene ved utforskende innovasjon er blant annet at det kan resultere i redusert effektivitet. Det å søke nye muligheter kan redusere tempoet til organisasjonens eksisterende operasjoner og drift (March, 1991). Videre kan virksomheter som kun fokuserer på utforskende innovasjon havne i en såkalt «failure trap» (Gupta et al., 2006). Organisasjoner kan risikere å miste lærdom ved at de alltid søker nye muligheter. Med dette menes at de kontinuerlig er på søken etter nye muligheter, uten at de utnytter lærdommen og erfaringen som kan fremkomme av mulighetssøking (Levinthal and March, 1993, Gupta et al., 2006). Organisasjonen kan slik tape kostnaden av eksperimentering av nye ideer uten å oppnå mange av fordelene (March, 1991). Utforskende innovasjon kan også føre til at man ignorerer kjernekompetansen. Man kan ende opp med å søke ny kompetanse og innovere, og glemme kjernekompetansen (Gupta et al., 2006). Det har blitt argumentert for at utforskende innovasjon kan hindre optimal bruk av ressurser og lede til at organisasjonen ikke møter deres fulle potensial.

Utforskende innovasjon fører ofte til usikkerhet og er tidsbegrenset, men fordelene ved å lykkes, er sett på som viktig for videre utvikling av virksomheten. Imidlertid, er det en felles enighet om at utforskende innovasjon kan gå utover effektiviteten til virksomheten på grunn av behovet for slakk (March, 1991).

3.2.3 UTFORSKENDE OG UTNYTTENDE INNOVASJON

– EN BALANSEGANG MELLOM LANGSIKTIGHET OG KORTSIKTIGHET

Spenningen mellom kortsiktige gevinster og langsiktige innovasjonsløp, preger i stor grad dagens organisasjoner og deres tilnærming til initiativtaking. På den ene siden stilles det store krav til innovasjon og nyskaping, mens på den andre siden stilles krav til kortsiktig lønnsomhet. Dette kan skape to tilsynelatende uforenelige forventninger til virksomheten; man skal ligge i forkant ved å satse på nye ideer, samtidig som man skal effektivisere for å skape kortsiktige gevinster. Med andre ord, på den ene siden søker man stabile inntekter og kortsiktig lønnsomhet gjennom fokus på effektivitet, mens man på den andre siden ønsker å bryte med rammene for å søke muligheter som fremmer større resultatvariasjon og forhåpentligvis langsiktighet (March, 1991).

March (1991) hevder at en virksomhet ikke kan overleve på lang sikt uten å balansere disse elementene. Kostnadskutt som strategi for å oppnå kortsiktige bunnlinjemål er ikke tilstrekkelig i det lang løp. Lønnsomhet er nødvendig for å klare seg på kort sikt, mens innovasjon er avgjørende for å klare seg på lang sikt. Med andre ord, utnyttende innovasjon fører til kortsiktighet, mens utforskende innovasjon har gjerne et mer langsiktig perspektiv. For å overleve på lang sikt må man gjerne kombinere disse to.

I mange virksomheter er forståelsen for hvordan man kan forbedre organisasjonens resultater, fortsatt knyttet til tradisjonelle oppfatninger av effektivitet og kostnadsreduksjoner (Glasø og Larsen, 2010). I en studie utført av Graham et al. (2005) av 400 toppledere, fant de at nesten 4 av 5 toppledere var villige til å ofre langsiktig verdiskaping for å kunne møte kortsiktige mål. Dette kan tyde på at mange engasjerer seg i utnyttende innovasjon fremfor utforskende innovasjon. Dette stimulerer gjerne til kortsiktighet og dreper dermed den mer utforskende innovasjonsevnen til organisasjoner. Levinthal og March (1993) utviklet et rammeverk hvor de argumenterer for at stort fokus på kortsiktighet kan lede til «overutnyttelse» og for lite fokus på utforskende innovasjon, noe som kan resultere i at man ignorerer det store bildet og det langsiktige perspektivet. Brochet et al. (2013) støtter dette, og viser i sine studier til at kortsiktighet svekker organisasjoners prestasjoner på lang sikt.

Tidligere forskning foreslår at organisasjoner som opererer i dynamiske miljøer bør fokusere på utforskende innovasjon for å sikre langsiktig overlevelse (Eisenhardt et al. 2010, referert til i Laureiro-Martinez et al. 2015). Imidlertid, viser flere forskningsartikler til at i praksis finner ledere det vanskelig å vite når man skal utforske nye muligheter, fordi de av rutinemessige

grunner reduserer trusler og fokuserer på kortsiktige gevinster fremfor mer usikre, langsiktige gevinster (Eisenhardt et al., 2010, Bazerman og Watkins, 2004, Benner og Tushman 2003, referert til i Laureiro-Martínez et al. 2015). Som en konsekvens av dette, vil de organisasjoner som evner å fokusere på utforskende innovasjon fremfor utnyttende innovasjon ta bedre beslutninger og utnytte de beste mulighetene, og slik oppnå konkurransefortrinn. Dog, kan finansiell motgang føre til at det er nødvendig med kortsiktige handlinger for å sikre langsiktig overlevelse (Ittner et al., 1997, Van der Stede, 2000).

Det finnes bevis på at finansielle, og mer kortsiktige mål kan brukes for å støtte langsiktighet. Van der Stede (2000) fant i sin undersøkelse at organisasjoner som led av dårlige resultater, gjennom strengere kontroll kunne bedre resultatene på lengre sikt. Dette ved at strengere kostnadsstyring kunne lede til større slakk. Større slakk bidrar til større rom for investeringer og utforskende innovasjon. Investeringer og mulighetssøking er nødvendig for å øke inntektssiden på lang sikt. Taylor and Greve (2006) forklarer at utforskende innovasjon har en positiv påvirkning på avkastning.

3.2.4 AMBIDEKSTRE ORGANISASJONER

Dagens store utfordring for organisasjoner er å lykkes med både å øke samsvar mellom interne elementer som strategi, struktur, kultur og prosesser, i tillegg til å håndtere de kontinuerlige endringene i de eksterne omgivelsene. Dette krever kompetanse knyttet til interne prosesser og markedet man konkurrerer i (hvor kostnad, effektivitet og inkrementell innovasjon er nøkkelen), og samtidig utvikle nye produkter og tjenester (hvor radikal innovasjon, hurtighet og fleksibilitet er kritisk) (Tushman and O'Reilly, 1996). Å fokusere på kun en av dem er enkelt, men å fokusere på kun én resulterer ofte i kortsiktig suksess, og langsiktig tap. Derfor må organisasjonen og ledelsen fokusere på begge samtidig, for å sikre langsiktig levedyktighet. Med andre ord, ledelsen må balansere utforskende og utnyttende innovasjon (Tushman and O'Reilly, 1996). Denne balansen refereres til som ambideksteritet (Andriopoulos and Lewis, 2009).

Ambidekstre organisasjoner assosieres gjerne med levedyktige og vellykkede organisasjoner. Dette er svært vanskelig å oppnå, men er ofte avgjørende for langsiktig levedyktighet (McCarthy and Gordon, 2011). De komplekse omgivelsene dagens virksomheter opererer i, krever ofte at man evner å håndtere spenningen mellom utforskende og utnyttende innovasjon samtidig. Ambidekstre virksomheter har gjerne mer komplekse systemer med mangfoldige

mål, som har til hensikt å balansere fremfor å forhandle mellom konkurrerende prioriteringer (Bedford, 2015).

March (1991) poengterer at utnyttende og utforskende innovasjon er to aspekter som står i konflikt med hverandre, og at det finnes en viss spenning mellom dem. Til tross for dette hevder han at begge aspektene er avgjørende for langsiktig overlevelse (March, 1991). Nyere forskning viser til at disse aspektene ikke nødvendigvis er gjensidig uavhengige av hverandre. Studier viser at virksomheter kan håndtere denne spenningen, og oppnå utforskende og utnyttende innovasjon samtidig - være ambidekstre (Andriopoulos and Lewis, 2009, O'Reilly and Tushman, 2008, Smith and Tushman, 2005). Ambideksteritet anses, på den ene siden, å være balansen mellom utnyttende og utforskende innovasjon, mens på den andre siden kan utforskende og utnyttende innovasjon anses å være gjensidig styrkende, og at det er mulig for virksomheter å oppnå høye nivåer av begge (Gupta et al., 2006, McCarthy and Gordon, 2011). I denne oppgaven vil vi se på ambideksteritet som en balanse mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Det kan være svært vanskelig å oppnå denne balansen og utvikle seg til å bli en ambidekster virksomhet, dog, er dette av avgjørende karakter for langsiktig levedyktighet (March, 1991).

Det finnes mye forskning på hvordan man kan bli ambidekster. For å lykkes, må man dra fordeler av både utnyttende og utforskende innovasjon gjennom de synergier det gir. Man kan skille mellom to ulike tilnærminger til hvordan man kan bli ambidekster; strukturell og kontekstuell. Disse tilnærmingene skal begge styre og balansere utforskende og utnyttende innovasjon (O'Reilly and Tushman, 2013, Cantarello et al., 2012).

Den strukturelle tilnærmingen involverer hvordan virksomheten bør utvikle den organisatoriske strukturen (O'Reilly and Tushman, 2013). Ambideksteritet gjennom strukturell tilnærming oppnås ved at man splitter utnyttende og utforskende innovasjon. Man skiller mellom ulike avdelinger i organisasjonen, hvor en avdeling fokuserer på utnyttende innovasjon, mens en annen avdeling fokuserer på utforskende innovasjon (O'Reilly and Tushman, 2013). Slik kan man si at ansvaret for å sikre både utforskende og utnyttende innovasjon ligger hos toppledelsen (McCarthy and Gordon, 2011). Den største utfordringen tilknyttet denne tilnærmingen er ofte utvikling av ambidekstre ledere. Ledere som kan håndtere både fortiden og fremtiden, som kan kombinere kostnadsreduksjon og fritenkning, og evner å allokere ressurser og fokusere både på utnyttende og utforskende innovasjon samtidig (Euchner, 2015). Lederne må evne å samtidig styre avdelinger med fokus på utnyttende innovasjon og avdelinger med fokus på utforskende innovasjon.

Den kontekstuelle tilnærmingen involverer utvikling av en spesifikk organisatorisk kontekst. Gibson and Birkinshaw (2004) definerer en organisatorisk kontekst som de systemer og prosesser, samt verdier som påvirker de ansattes adferd. De mente at virksomheter bør etablere en organisatorisk kontekst som oppmuntrer de ansatte til å delta i ulike typer innovasjon – både utnyttende og utforskende, samtidig, for slik å bli ambidekstre (Birkinshaw and Gibson, 2004). Ambideksteritet gjennom den kontekstuelle tilnærmingen oppnås ved at man fokuserer på både utnyttende og utforskende innovasjon i samme enhet. Utnyttende og utforskende innovasjon må tillates i samme avdeling (Gibson and Birkinshaw, 2004).

Birkinshaw and Gibson (2004) mener at kontekstuell ambideksteritet skapes gjennom en kombinasjon av målstyringssystemer og sosial støtte, hvor målstyringssystemer skal skape disiplin, fordele ansvarsroller og sikre ansattes prestasjoner, mens sosial støtte omhandler tillit og støtte. Sosial støtte skal gi de ansatte den sikkerheten og friheten de trenger for å prestere. Disse aspektene er like viktige og gjensidig forsterkende. En sterk tilstedeværelse av begge vil skape en organisasjon som presterer godt, og skal føre til en ambidekster organisasjon. Hvis det er en ubalanse mellom dem vil dette føre til en ugunstig kontekst for ambideksteritet. En resultatdrevet orientering som mangler sosial støtte vil skape en «burnout» kontekst. Dette vil føre til utslitte og umotiverte ansatte, som hverken har kapasitet eller insentiv til å utføre innovasjon. I motsatt tilfelle hvor det kun er sosial støtte uten prestasjonsforventninger vil man skape en «country-club» kontekst. Her er det sterk følelse av støtte og tillit, men ingen jobber for hardt og middels prestasjoner tolereres (Birkinshaw and Gibson, 2004).

En klar og godt kommunisert visjon kan være avgjørende for å bli ambidekster ved denne tilnærmingen. Slike typer aspirasjoner uttrykker gjerne et overordnet mål, som både skal motivere og inspirere, og slik tillater godt kommuniserte visjoner ofte at både utnyttende og utforskende innovasjon kan eksistere sammen (O'Reilly and Tushman, 2008). Adler et al. (1999) poengterte viktigheten av opplæring av de ansatte. Dette vil også være avgjørende for en organisasjon med en kontekstuell tilnærming til ambideksteritet, da rutiner og arbeidsmetodikk i stor grad styrer adferd hos de ansatte. Arbeidsmetodikk setter også i stor grad rammer for hvorvidt de ansatte arbeider på en utforskende eller utnyttende måte.

Hovedforskjellen på de to tilnærmingene er det organisatoriske nivået de baseres på. Den strukturelle tilnærmingen refererer til hvordan virksomheter bør utvikle deres overordnede struktur, mens den kontekstuelle tilnærmingen refererer til hvordan organisasjoner bør utvikle regler og rutiner som driver frem en viss adferd på individnivå (Martini et al., 2015).

I denne oppgaven er vi interessert i den kontekstuelle tilnærmingen da målstyringssystemer spiller en viktig rolle her. Målstyringssystemer brukes i stor grad for å styre adferd blant de ansatte (Greve 2007). For å fremme en viss kontekst i organisasjonen som kan bidra til at man blir ambidekster kan målstyringssystemer brukes. Slike systemer kan ofte manipulere frem en viss adferd og slik en ambidekster kontekst (Bourgeois and Brodwin, 1984). Bourgeois and Brodwin (1984) internvekstmodell baseres på nettopp slike kontekster. Toppledelsen setter rammer og tilrettelegger, mens modellen videre preges av en «bottom-up» tenkning, hvor delegering av ansvar er sentralt. Tilnærmingen består av en kombinasjon av tilsiktet strategi; topplers tilretteleggelse, og fremvoksende strategier; strategier som vokser frem via ansatte (Mintzberg and McHugh, 1985).

3.3 MÅLSTYRINGSSYSTEMER

3.3.1 HVA ER ET MÅLSTYRINGSSYSTEM?

Målstyringssystemer har over tid utviklet seg i stor grad. Slike systemer har gått fra et økonomisk og kvantifiserbart fokus, til systemer som omfatter et mye bredere omfang av informasjon i form av både finansielle og ikke-finansielle mål. Dette inkluderer ekstern informasjon knyttet til markeder, kunder og konkurrenter, informasjon knyttet til interne prosesser, samt et bredt utvalg av støttemekanismer for beslutningstaking (Chenhall, 2003). I dag spiller målstyringssystemer en sentral rolle i å utvikle strategiske planer og evaluere oppnåelsen av ulike mål (Ittner and Larcker, 1998).

Det finnes mange definisjoner på målstyringssystemer, og ifølge Chenhall (2005) kan målstyringssystemer ta ulike former, men de deler noen felles særtrekk ved at «they are designed to present managers with financial and nonfinancial measures covering different perspectives which, in combination, provide a way of translating strategy into a coherent set of performance measures» (s. 396). Målstyringssystemer brukes i organisasjoner som et informasjonsverktøy. Slike systemer skal bistå organisasjonen med informasjon angående resultat og ressursbruk. De skal også påvirke de ansattes adferd, og skal således bidra til å implementere strategien. Vi velger i denne oppgaven å ta utgangspunkt i Simons' (1995) definisjon på målstyringssystemer. Han definerer målstyringssystemer som «the formal, information based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities» (Simons 1995, s. 5). Med andre ord, formålet til et

målstyringssystem er å formidle informasjon, både finansiell og ikke-finansiell informasjon. Dette for å oppnå fastsatte mål, men også for å skape en arena for å øke innovasjonsevnen til organisasjonen, dette være seg inkrementell eller radikal innovasjon. Denne definisjonen inkluderer systemer knyttet til overvåking, rapportering og planlegging.

Målstyringssystemer kan ha store virkninger på virksomheters oppførsel. Virksomheter tar i bruk målstyring for å øke innsats og forbedre arbeidsprosesser og koordinering. Således er dette verktøy som i stor grad styrer menneskelig adferd i en organisasjon. Utformingen av målene med tilhørende tiltak er derfor svært viktig. Målstyring kan både ha positive og negative konsekvenser i en virksomhet. Verktøyet skal bidra til å identifisere ulike problemløsende aktiviteter, noe som skal hjelpe beslutningstakere til å bestemme passende løsninger på problemet. Imidlertid, har målstyring kun virkning på beslutningstakere som aksepterer målene og tror på målstyringen. Dette kan føre til ugunstige effekter, noe som gjør at verktøyet bør brukes forsiktig og med kunnskap om hvordan det innvirker på mellomlederens oppførsel. Det er derfor svært viktig at systemene for å bestemme mål og selve målingen utvikles med tanke på hvordan de påvirker beslutningstakere, både ønskede og uønskede effekter (Greve, 2007).

3.3.2 ELEMENTER I ET MÅLSTYRINGSSYSTEM - EN HELHETLIG STYRINGSSLØYFE

Hoff and Holving (2007) skiller mellom fire ulike elementer i et målstyringssystem; organisasjonens strategiske grunnlag og retning, strategiske valg og konkretisering for gjennomføring, strategigjennomføring, og tilbakemelding og læring. Disse elementene danner til sammen en styringsmodell. Denne styringsmodellen illustrerer hvordan de ulike elementene henger sammen i en helhetlig styringssløyfe.

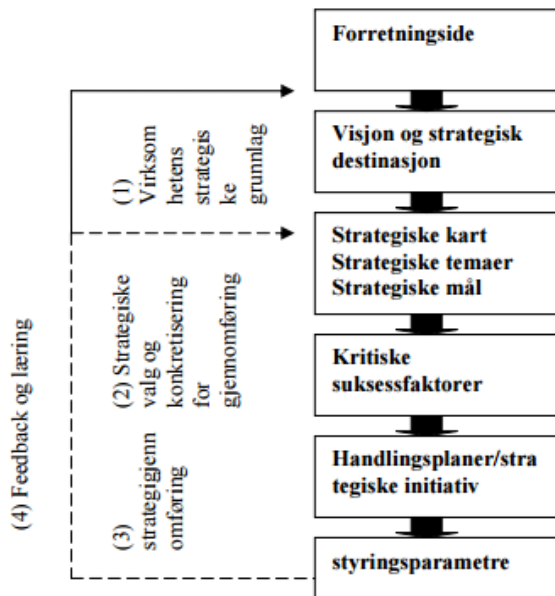


Figure 2: Helhetlig styringsløyfe (Hoff og Holving, 2007)

Virksomhetens strategiske grunnlag og retning

Virksomhetens strategiske grunnlag og retning består av organisasjonens visjon og den overordnede strategien, og setter rammene for videre valg av strategisk retning. Den strategiske retningen beskriver hvilken posisjon virksomheten ønsker i fremtiden og hvordan de skal operere på lang sikt (Hoff and Holving, 2007).

Strategiske valg og konkretisering for gjennomføring

Den overordnede strategien må videre operasjonaliseres. Virksomheten må fastsette strategiske mål og identifisere kritiske suksessfaktorer som vil kunne ha påvirkning på gjennomføringen av strategien (Hoff and Holving, 2007). Strategiske mål er større mål som virksomheten ønsker å oppnå. For å nå disse målene utledes kritiske suksessfaktorer som skal hjelpe virksomheten med å nå målene og prioritere riktig (Pandey, 2005).

Strategigjennomføring

Malina and Selto (2001) fant i sine studier at effektiv kommunikasjon av koblingen mellom finansielle og ikke-finansielle mål i hele organisasjonen kan være avgjørende for hvorvidt strategien gjennomføres. Imidlertid, er ofte ikke ren kommunikasjon nok for å endre organisatorisk adferd. Derfor, når de strategiske målene er fastsatt og kritiske suksessfaktorer

er identifisert, må planene iverksettes gjennom operasjonalisering av de strategiske målene. Overordnede mål må transformeres til delmål, handlingsplaner og målekort med tilhørende tiltak og måleparametere. Måleparametere måler hvorvidt de strategiske målene eller kritiske suksessfaktorene er nådd. Måltall representerer ønsket verdi for måleparameterne, og vurderes kontinuerlig for å sikre at man styrer i riktig retning. Strategiske tiltak uttrykker hvilke handlinger som må utføres for å nå de kritiske suksessfaktorene og målene (Pandey, 2005, Hoff and Holving, 2007).

De strategiske målene, måleparameterne og de strategiske tiltakene presenteres gjerne i et målekort. Målekort brukes ifølge Malmi (2001), vanligvis på to forskjellige måter. De fleste virksomheter bestemmer ulike tiltak for målene, hvor ledere er ansvarlig for å nå målene. Ikke-finansielle mål brukes sammen med finansielle mål for å gi et mer omfattende ansvarsområde og for å øke lederes fokus mot problemstillinger som er av strategisk betydning. På den annen side, finnes det virksomheter som ikke bestemmer tiltak for oppnå målene. I slike virksomheter fungerer målstyringssystemet som et informasjonssystem fremfor et styringsverktøy (Malmi, 2001). Derfor, mens målstyringssystemer i noen organisasjoner er et verktøy for å bestemme mål på øvre og nedre nivå i organisasjonen, er dets rolle i andre organisasjoner å gi informasjon til ledere med ansvar for finansielle mål (Malmi, 2001). Kaplan and Norton (1996) hevder at man gjennom målekortene skal forstå hele strategien til virksomheten, og at målekortene skal bidra til bedre kommunikasjon av virksomhetens mål. Dette skal gjøre det enkelt for alle nivåer i virksomheten å jobbe mot de overordnede målene og strategien. I tillegg skal operasjonalisering av mål og utvikling av målekort bidra til at man enklere kan koordinere beslutninger og handling på ønsket nivå. Mellomledere må holdes ansvarlige for å nå mål (Kaplan and Norton, 1996).

Tilbakemelding og læring

Et målstyringssystem krever utvikling og fornyelse på ulike nivåer når situasjonen endrer seg. For eksempel bør systemet inkludere mekanismer for å fornye og revurdere mål og standarder kontinuerlig. Systemet bør også inkludere en prosess for å utvikle individuelle mål når omstendighetene endres. Videre bør man involvere en prosess for å periodisk revurdere kombinasjonen av alle mål som brukes. Dette bør gjøres ved eksterne endringer eller når nye strategiske retninger skal utvikles (Bourne et al., 2000).

For at målstyringen skal være effektiv og utfordre de strategiske antakelsene bør et tilbakemeldingssystem være en del av målstyringssystemet. Gode kontroll- og

oppfølgingsmekanismer som både måler utviklingen i forhold til de strategiske målene, og overvåker endringer i de eksterne omgivelsene bør utvikles. Handlinger bør korrigeres i forhold til måloppnåelse (enkeltkretslæring), og resultatene bør tas med i betraktning når man skal utvikle nye strategier (dobbelkretslæring). Disse prosessene involverer å koble resultater og evaluering til virksomhetens praksis. Dette for å lettere kunne utvikle og evaluere strategi, men også for å etablere praksiser som er iterative og som responderer på tilbakemeldinger (Hopper et al., 2007). I tillegg vil slike tilbakemeldingssystemer i større grad ta høyde for fremvoksende strategier.

3.3.3 ULIK BRUK AV MÅLSTYRINGSSYSTEMER

– DIAGNOSTISK OG INTERAKTIV BRUK

Ifølge Henri (2006) finnes det en iboende organisatorisk spenning mellom innovasjon og måloppnåelse i alle virksomheter. Han hevder at ulik bruk av målstyringssystemer kan styre og balansere denne spenningen. Simons' (1995) rammeverk «levers of control» baserer seg på slike spenninger (Bisbe and Otley, 2004, Henri, 2006). De ulike styringsmekanismene i dette rammeverket kan sies å baseres på positive og negative krefter som kan styre slike spenninger i den ene eller andre retningen. Man kan argumentere for at det eksisterer en spenning mellom ytterpunktene i paradokset utnyttende og utforskende innovasjon. Således vil det være naturlig å ta utgangspunkt i Simons' (1995) rammeverk for å se nærmere på hvordan styringsmekanismene kan balansere spenningene i dette paradokset. Vi vil derfor i denne oppgaven benytte oss av dette rammeverket. Vi vil først og fremst fokusere på interaktive og diagnostiske styringssystemer, og hvordan disse ulike tilnærmingene til målstyringssystemer kan benyttes som verktøy for å balansere utnyttende og utforskende innovasjon gjennom mellomleders initiativtaking. Vi har valgt interaktive og diagnostiske styringssystemer fordi vi mener disse har størst påvirkning på målstyringssystemet. Diagnostiske systemer assosieres gjerne med tradisjonelle målstyringssystemer, mens interaktive systemer gjerne assosieres med en mer moderne tilnærming til målstyringssystemer. Vi får dermed to ulike måter å benytte et målstyringssystem på; den tradisjonelle måten, og som et strategisk ledelsesverktøy.

Simons' (1995) rammeverk, «levers of control», består av fire ulike styringsmekanismer; verdisystemer, avgrensningssystemer, diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer. Selv om disse styringsmekanismene har ulike formål er de nært knyttet opp

mot hverandre. Verdisystemer og interaktive styringssystemer gir frihet og oppmuntrer de ansatte til å utforske nye ideer og drive innovasjon. Avgrensningssystemer og diagnostiske styringssystemer, derimot, setter grenser og sikrer at de ansatte opptrer i forhold til forhåndsbestemte planer og regler. Ved å integrere disse fire systemene kan ledelsen skape et dynamisk samspill som balanserer behovet for innovasjon og styring, noe som er nødvendig for å stimulere til, og styre lønnsom vekst (Simons, 1995).

Sammenhengen mellom de ulike styringsmekanismene er illustrert nedenfor



Figure 3: Levers of control (Simons, 1995)

Styrken til de fire systemene ligger ikke i hvordan hver enkelt anvendes alene, men hvordan de utfyller hverandre når de brukes sammen. Kort oppsummert, verdisystemene og de interaktive styringssystemene skaper motivasjon og engasjement i organisasjonen gjennom å skape et positivt miljø som oppfordrer til innovasjon og læring. Avgrensningssystemene og de diagnostiske styringssystemene skaper motivasjon gjennom belønning og sanksjoner, og begrenser handlingsrommet til de ansatte ved mulighetssøking (Simons, 1995). Sammen skaper dette ubegrenset antall muligheter innenfor et definert område. Simons (1995) sier videre at vellykket styring oppnås når spenningen mellom innovasjon og oppnåelse av forhåndssette mål resulterer i lønnsom vekst. Ved å benytte de fire systemene effektivt kan man styre denne spenningen ved å skape motivasjon, læring og styring som tillater effektiv måloppnåelse, tilpasning til omgivelsene og lønnsom vekst.

Diagnostiske systemer kan beskrives som en negativ kraft som skaper begrensninger og sikrer etterlevelse. Slike systemer assosieres gjerne med streng kontroll og begrenser mulighetssøking for å sikre måloppnåelse av den tilsiktede strategien (Simons, 1995).

Diagnostiske systemer inkluderer handlingsplaner som utvikles på grunnlag av den

overordnede strategien, detaljerte, finansielle mål, og avvikevaluering av faktiske resultater og ønsket måloppnåelse. Diagnostiske styringssystemer er de formelle styringssystemene ledelsen anvender for å overvåke prestasjoner og belønne gode prestasjoner, samt korrigere avvik fra fastlagte planer. Denne formelle bruken av målstyring gir en mekanisk tilnærming til utførelse av arbeidsoppgaver og beslutningstaking, noe som resulterer i lite fokus på skiftende omgivelser og behov for innovasjon (Van de Ven 1986, referert til i Henri 2006). Videre representerer diagnostiske systemer kun et system for enkelkretslæring, og ikke dobbelkretslæring, som ofte er nødvendig for å oppnå innovativ adferd (Argyris og Schön 1976, referert til i Henri 2006). Dog, kan diagnostiske systemer signalisere for når innovasjon er nødvendig, da systemene fanger opp grad av produktivitet og effektivitet (Simons, 1995). Allikevel kan det argumenteres for at diagnostiske systemer ikke er et godt egnet målstyringssystem for virksomheter som befinner seg i rasktskiftende omgivelser eller for å øke innovasjonsevnen. Diagnostiske systemer setter grenser og begrenser risikotaking, så selv om de kan signalisere behovet for innovasjon, vil systemene ofte begrense innovativ adferd og mulighetssøking.

Interaktive systemer kan derimot beskrives som en positiv kraft som skaper inspirasjon og fremmer kreativitet. Strategisk usikkerhet verdsettes fremfor forutbestemte mål. Hovedformålet til interaktive styringssystemer er å stimulere dialog og organisatorisk læring. Interaktiv bruk av målstyring støtter utvikling av nye ideer, og skal gi frihet og oppmuntre til innovativ adferd blant de ansatte. Ledelsen bruker interaktive kontrollsystemer til å motivere de ansatte til å bryte ut av vante rutiner, stimulere til mulighetssøking og støtte fremvoksende strategiske initiativer (Simons, 1995). Interaktive systemer fokuserer på strategisk usikkerhet fremfor den tilsiktede strategien, noe som setter større krav for samarbeid mellom toppledelsen og ulike funksjoner i organisasjonen for å fremme innovasjon og nye produktutviklinger (Simons, 1995, McCarthy and Gordon, 2011). De rasktskiftende omgivelsene og stadig tøffere konkurranse skaper komplekse omgivelser og høy endringstakt, noe som resulterer i at toppledelsen gjerne må redefinere mål underveis. Endring av mål skaper usikkerhet og tvetydighet for lavere nivåer i virksomheten (Abernethy og Brownell 1999, referert til i Henri 2006), og setter dermed større krav til god informasjonsflyt i organisasjonen. Interaktive systemer er gode informasjonsverktøy og kan bedre informasjonsflyten i virksomheten.

3.3.4 DIAGNOSTISKE OG INTERAKTIVE SYSTEMER

– EN SPENNING MELLOM FRIHET OG KONTROLL

Et dilemma for dagens organisasjoner er hvor stor grad av frihet man skal gi sine ansatte, og hvordan man skal utforme sine kontrollsystemer. I teorien, er kontrollsystemer designet på en måte som oppmuntrer til effektivitet, risikoreduksjon, eliminering av usikkerhet, måloppnåelse og tydelig definerte roller. I motsetning, vil økt frihet være mer konsistent med et miljø som har høyere toleranse for risiko, økt fokus på usikkerhet, fokus på eksperimentering og myndiggjøring av de ansatte (Morris et al., 2006). Tradisjonelt sett, har kontrollsystemer vært ansett som et verktøy for å utnytte nåværende ressurser. Men bruken av målstyringssystemer er ikke begrenset av utnyttelse av eksisterende kapabiliteter, de kan også brukes til å motivere utforskende innovasjon og adoptering (Simons, 2010). Ut ifra et slikt perspektiv ser vi at Simons' (1995) rammeverk kan brukes for å regulere hvorvidt de ansatte skal ha frihet, eller om kontroll skal være i fokus. Det interaktive styringssystemet skal oppmuntre til innovasjon. Systemene skal motivere de ansatte til å utforske nye ideer og arbeidsmetoder. Således kan det argumenteres for at interaktive systemer gir de ansatte frihet til å bidra. Det diagnostiske systemet setter derimot grenser for de ansatte. Sammen gir styringsmekanismene ansatte frihet til å være innovative innenfor visse grenser (Simons, 1995). Hensikten er å tillate individuell kreativitet innenfor et definert område. Således kan det argumenteres for at en viss balanse mellom disse styringsmekanismene kan fremme enten frihet til utforskning blant de ansatte eller øke kontroll og fokus på utnyttende innovasjon.

Diagnostiske og interaktive styringssystemer representerer to komplementære bruksområder. Diagnostiske systemer er ikke tilstrekkelig for å sikre rask tilpasning i markeder preget av hard konkurranse og hyppige endringer. For organisasjoner som opererer i slike markeder, kan diagnostiske systemer begrense søket etter nye muligheter og trusler i markedet, da fokuset først og fremst vil ligge på utnyttelse og effektivisering av nåværende ressurser (Anthony et al., 2007, Simons, 1995). Interaktive systemer derimot er målstyringssystemer som støtter og oppmuntrer fremveksten av nye strategier, initiativer og kommunikasjonsprosesser. Interaktive systemer brukes for å ekspandere mulighetssøking og læring gjennom hele organisasjonen. Interaktiv styring stimulerer utforskning og utvikling av nye ideer og initiativer, og driver fremvoksende strategier fra alle nivåer i organisasjonen ved å fokusere på strategiske usikkerheter (Simons, 1995). Således kan man si diagnostiske systemer fører til kontroll av ansatte og mellomledere, mens interaktive systemer fører til frihet blant mellomledere og ansatte.

Overvekt av interaktive elementer i målstyringssystemet, og dermed stor grad av frihet, kan både ha negative og positive effekter. Gebert et al. (2003) mener at stor grad av frihet og mangel på kontroll, kan føre til mangel på forståelse av hva målene til organisasjonen egentlig er blant de ansatte. Jensen (1986) argumenterte for at virksomheter med stor grad av frihet ofte investerer i tvilsomme prosjekter. Vi ser her at interaktive elementer ikke nødvendigvis fremmer initiativer og langsiktig levedyktighet.

Marginson (2002), derimot, fant i sin studie at interaktive styringssystemer kan fremme utviklingen av nye ideer og initiativer innad i en organisasjon, og således øke utforskende innovasjon. Henri (2006) støtter disse funnene. Han hevder at interaktive styringssystemer har en positiv effekt på innovasjon, mens diagnostiske styringssystemer reduserer innovasjonsevnen. Dette kan tyde på at økt frihet hos de ansatte fremmer innovasjon, mens derimot økt kontroll begrenser innovasjon. Imidlertid, vektlegger Henri (2006) at nøkkelen er å balansere dynamikken mellom de to styringssystemene - diagnostisk og interaktiv, noe som støttes av Mundy (2010) og Feldman (1989). Ifølge Feldman (1989) er frihet og kontroll to avhengige aspekter, ikke to uavhengige fenomen. Han mener at for å oppnå høy grad av innovasjon kreves både frihet og kontroll. Dette for å skape rom for kreativitet og eksperimentering, og samtidig skape resultater. Han konkluderer i sine studier med at frihet og innovasjon aldri kan stå alene, men alltid vil avhenge av kontroll. Videre konkluderte han med at ledelsen bør være involvert i innovasjonsprosesser for å påvirke forholdet mellom frihet og kontroll. Hvis ikke balansen mellom disse oppnås vil det føre til redusert engasjement overfor virksomhetens mål (Feldman 1989). I likhet med Feldman argumenterer Clark and Fujimoto (1991) for at dagens innovasjon i organisasjoner ikke kun kan karakteriseres ved frihet og kreativitet, men også disiplin. De mener at utfordringer knyttet til innovasjon ikke kun kan baseres på ettergivende lederstil, men en balanse mellom kontroll og frihet, presisjon og fleksibilitet og individualisme og teamarbeid (Clark and Fujimoto, 1991).

Diagnostiske systemer begrenses til tradisjonelle prestasjonsmålingssystemer, mens interaktive systemer utvider dens rolle til et strategisk ledelsesverktøy (Henri, 2006). I likhet med diagnostiske og interaktive styringssystemer assosieres også utnyttende og utforskende innovasjon som inkonsistente, men komplementære prosesser. Utnyttende innovasjon bygger på en organisasjons fortid i likhet med diagnostiske systemer, mens utforskende innovasjon skaper en ny fremtid, noe som også interaktive styringssystemer er designet for å gjøre (Smith and Tushman, 2005). Ved å balansere disse prosessene vil de kunne utfylle hverandre. Ifølge Argyris og Schön (1976), referert til i Henri (2006), representerer diagnostisk bruk og

utnyttende innovasjon, enkelkretslæring, og er en forutsetning for interaktiv bruk og utforskende innovasjon, og dobbelkretslæring (Henri, 2006).

Bisbe and Otley (2004) hevder at interaktive styringssystemer fremmer innovasjon kun i de bedrifter med lav innovasjonsevne, mens systemene hemmer innovasjon i virksomheter med høy innovasjonsevne. Dette kan tyde på at bruken av interaktive og diagnostiske styringssystemer bør tilpasses den enkelte organisasjon, og hvor gode de er på innovasjon. Organisasjoner med høy innovasjonsevne vil i større grad ha bruk for disiplin for å frembringe resultater, mens for organisasjoner med lav innovasjonsevne vil det være nødvendig å åpne opp for å bryte ut av vante rutiner.

3.4 HVORDAN PÅVIRKER DIAGNOSTISKE OG INTERAKTIVE SYSTEMER UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON – ROLLEN TIL INITIATIVTAKING PÅ MELLOMLEDERNIVÅ

Mange virksomheter står i dag overfor et dilemma knyttet til initiativtaking blant mellomledere og de ansatte. På den ene siden er initiativtaking svært ønskelig, og kan føre til større grad av utforskende innovasjon og bedre resultat, mens på den andre siden kan for stor grad av initiativtaking blant mellomledere og ansatte føre til flere ukontrollerbare situasjoner og mangel på fokus på viktige områder. Virksomheter har behov for ansatte som utfordrer og kommer med ideer, samtidig som det er nødvendig at de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine på en effektiv måte. Ulik bruk av målstyringssystemer; diagnostisk og interaktiv, kan påvirke mellomlederens og ansattes grad av initiativtaking.

Mellomledere fungerer gjerne som en kobling mellom toppledelsen og ansatte, og de har derfor stor innflytelse på initiativtaking og hvor vellykket dette er (Kuratko et al. 2005, referert til i Burgess 2013). Mellomlederens hovedrolle er å respondere på strategiske beslutninger tatt av toppledelsen og operasjonalisere disse via ulike systemer, som for eksempel målstyringssystemer. Imidlertid kan ulike begrensninger påvirke deres evne til å adoptere en slik innoverende og initiativtakende tilnærming (Burgess, 2013). Ireland et al. (2009) hevder at uavhengig av hvor initiativrike mellomlederne i utgangspunktet er, vil ikke innovativ adferd og personlig initiativ finne sted, hvis ikke de riktige driverne legges til rette. De hevder at visse organisatoriske elementer må være til stede for at initiativ blant mellomledere skal finne sted. Blant annet hevder de at støtte fra toppledelsen og

fleksible organisatoriske grenser er avgjørende for å skape initiativ blant mellomledere og ansatte.

Initiativtaking involverer både ledere og ansatte. Ansatte på lavere nivåer identifiserer gjerne muligheter for innovasjon. Disse implementeres med støtte fra toppledelsen. Dette krever at ledelsen har utviklet en visjon for å implementere endringer og til å motivere og støtte ansatte i hele organisasjonen (Mantere 2008; Kuratko et al. 2005, referert til i Burgess 2013). I hvilken grad toppledelsen støtter og fremmer innovativ adferd, og oppmuntrer til personlig initiativtaking har gjennom forskning bevist å ha en påvirkning. Det er gjennom forskning funnet et positivt forhold mellom toppledelsens støtte og personlig initiativ (Hornsby et al., 2002, Morris et al., 2008). Med andre ord, forskning hevder at personlig initiativ ikke vil finne sted hvis ikke toppledelsen legger til rette for det. Toppledelsen kan bruke målstyringssystemet som et verktøy for å tilrettelegge for initiativtaking blant mellomlederne. Interaktive styringssystemer skaper gjerne frihet og oppmuntrer på denne måten til initiativtaking (Simons, 1995). Ved interaktive styringssystemer er gjerne kontroll og beslutningstaking ofte desentralisert. Desentraliserte kontrollsystemer vil redusere risiko ved å etablere klare rutiner og begrensninger for adferd, spesifisere arbeidsoppgaver og administrere insentiver som kan fremme langsiktig innovasjonsinteresser for virksomheten. Desentraliserte kontrollsystemer plasserer ansvar for handlinger ned på individnivå og beslutningstaking skjer på dette nivået. De på nedre nivåer har ofte mer kunnskap om hvor bedriftens innovasjonsmuligheter ligger og hvordan de best kan benyttes (Burgelman and Grove, 1996), slik kan interaktive styringssystemer gi rom for frihet og personlig initiativtaking, som videre kan føre til utforskning og innovasjon. Imidlertid, er gjerne overvåkingskostnadene høyere.

Mom et al. (2007) hevder derimot at såkalt «top-down» informasjon fra toppleder til mellomleder kun har en positiv påvirkning på mellomleders initiativ knyttet til utnyttende innovasjon. Dette tyder på at toppledelsens innflytelse på initiativtaking begrenses til utnyttende initiativ, og ikke påvirker utforskende initiativ som ofte er nødvendig for langsiktig levedyktighet. Drift som i stor grad preges av utnyttende innovasjon vil på lang sikt påvirke mellomlederne og de ansatte (Chen and Taylor, 2009). En "top-down" tilnærming vil gjerne ha et målstyringssystem som i stor grad preges av diagnostiske elementer. Diagnostiske kontrollsystemer assosieres gjerne med sentraliserte beslutninger. Overvåkingskostnadene til disse systemene er ofte lave, da kontrollsystemene er strenge, og det er lite rom for frihet og personlig initiativ. Under diagnostisk kontroll vil strukturerte arbeidsmetoder og fokus på å følge de formelle prosessene eliminere usikkerhet, men overvåkende systemer kan også

redusere engasjementet blant mellomledere, samt deres grad av frihet når det kommer til hvordan man best skal oppnå målene (Germain, 1996, Goodale et al., 2011, Chen and Taylor, 2009). Henri (2006) fant i sin studie at diagnostiske styringssystemer har negativ påvirkning på initiativtaking. Dermed kan slike styringssystemer føre til at de ansatte utfører deres arbeidsoppgaver på en mekanisk måte, uten å stille spørsmålstegn. Diagnostiske styringssystemer og streng kontroll kan føre til at de ansatte kun gjør det de blir bedt om, uten å tenke mer over hva som kan gjøres annerledes og heller ikke viser initiativ utover de definerte arbeidsoppgavene. Fanges man i en slik situasjon kan man risikere at mellomlederne og de ansatte, for øvrig, føler seg oversett. Ansatte kan miste lidenskapen de trenger for å ta initiativ på egenhånd som kan føre til bedre resultater (Andriopoulos and Lewis, 2009). Imidlertid, kan diagnostiske styringssystemer gjennom streng kontroll fremme utnyttende innovasjon (Bedford, 2015).

Fleksible organisatoriske avgrensninger kan være nyttige til å fremme initiativtaking. Fleksible grenser etablerer informasjonsflyt mellom eksterne og interne omgivelser, og mellom ulike deler av organisasjonen (Miller et al., 2007). Dette kan oppmuntre til «bottom-up» informasjon, som Mom et al. (2007) hevder har en positiv påvirkning på mellomlederens personlig initiativ i forhold til utforskning og mulighetsøking. Dette kan tyde på at fleksible organisatoriske avgrensninger fremmer utforskende innovasjon. Fleksible organisatoriske avgrensninger skapes gjerne gjennom interaktiv bruk av målstyringssystemer (Simons, 1995). Slike systemer kan fremme initiativtaking blant mellomledere. Marginson (2002) og Henri (2006) fant i sine studie at interaktive styringssystemer fremmer initiativ i en organisasjon. I likhet med Marginson, hevder også Krause (2004) på sin side at interaktive systemer er positivt relatert til ulike typer innovativ adferd. Krause argumenterer for at ansatte i større grad omfavner innovativ og utforskende adferd hvis frihet gis, da frihet forsterker deres persepsjon av å ha kontroll til å endre egen situasjon og til å redusere eventuelle avvik ved måloppnåelse (Krause, 2004). Dette kan tyde på at bruken av interaktive styringssystemer kan fremme personlig initiativ, føre til mer selvdrevenhet blant mellomledere og de ansatte, og utførelse av oppgaver som går utover de definerte arbeidsoppgavene. Marginson (2002) poengterer også viktigheten av skjønn i arbeidet. Innovasjon involverer endringer og det uvisse. Når de ansatte myndiggjøres til å utføre skjønn og personlig initiativ når de utfører oppgavene sine, vil også evnen til å overkomme motstand mot endring være mer konsistent. Imidlertid, kan utforskning blant mellomledere og ansatte resultere i urealistiske konsepter som er uforenelig med hvor stor grad av skjønn den overordnede strategien tillater (Morris et

al., 2006). Samtidig kan produktive resultater lettest la seg utføre når grenser settes. Organisatoriske avgrensninger sikrer fokus og hensiktsmessig allokering av ressurser.

Faktorer som i hvor stor grad de ansatte opplever at virksomheten tolererer feil og tap, gir beslutningsmyndighet og frihet, samt delegerer ansvar til lavere nivåer, har stor effekt på initiativtaking blant mellomledere og ansatte (Hornsby et al., 2002).

Interaktive styringssystemer kan ut ifra teorien ovenfor sies å fremme innovativ adferd og initiativtaking hos både mellomledere og de ansatte for øvrig. Diagnostiske styringssystemer, derimot, setter strenge grenser som kan føre til at mellomledere og ansatte blir passive i sin tilnærming til utførelse av oppgaver. Det kan derfor tenkes at en kombinasjon mellom interaktive og diagnostiske elementer i målstyringssystemet vil balansere initiativtaking og passivitet på en gunstig måte

4.0 METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av forskningsdesign og hvordan vi har innhentet og analysert datamaterialet. Vi vil i tillegg drøfte reliabilitet, validitet, samt etiske avveininger.

Undersøkelsen tok form som en teoridrevet, kvalitativ casestudie hvor vi gjennomførte ni individuelle dybdeintervju med ansatte i Nortura SA (se avsnitt 4.2 for beskrivelse av case).

Formålet med intervjuene var å få innsikt i hvordan målstyringssystemet til Nortura

Produksjon påvirker fokuset på utnyttende og utforskende innovasjon i (jf.

forskningsspørsmål i kapittel 2).

4.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN

Metode er en form for undersøkelsesteknikk for systematisk å innhente informasjon.

Hensikten med å foreta empiriske undersøkelser er å få bekreftet eller avkreftet en antakelse ved å konfrontere spekulasjoner med det vi kaller «virkeligheten». I forskning kalles dette empiri (Jacobsen, 2005). Man skiller gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved kvalitativ metode samles data inn i form av ord. Denne metoden er forklarende, fleksibel og personlig, i den grad at den vektlegger detaljer, oppfatninger og følelser (Silverman, 2011).

Ved bruk av kvantitativ metode samles data inn i form av tall. Denne metoden er beskrivende, fast og hypotesetestende (Jacobsen, 2005).

Metoden gjenspeiler hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal utføres. Forskningsspørsmålet er derfor av avgjørende karakter for videre valg av metode (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven ønsker vi å belyse hvordan målstyringssystemet til Nortura Produksjon, kan påvirke mellomlederens initiativtaking, og således ulike typer innovasjon på fabrikknivå. Problemstillingen vår er:

Hvordan kan målstyringssystemet styre balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon?

På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av en casestudie. Ifølge Yin (2009) egner casestudier seg godt når problemstillingen inneholder «hvorfør», «hvordan» eller forsøker å forklare et nåtidsfenomen. I denne oppgaven ønsket vi å belyse hvordan man kan bruke målstyringssystemet til å balansere utnyttende og utforskende innovasjon, noe som er en

typisk «hvordan»-problemstilling. En casestudie var derfor en godt egnet metode for denne undersøkelsen. Zalan og Lewis (2004) hevder at en casestudie basert på kvantitativ eller kvalitativ data, er et godt egnet forskningsdesign når man ønsker å utvikle teori, noe vi hadde til hensikt å gjøre i denne oppgaven. Et casedesign utelukker hverken kvalitativ eller kvantitativ metode. For å belyse vår problemstilling på best mulig måte var det mest hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming.

Det var nødvendig at vi opparbeidet oss en grundig forståelse av Nortura Produksjon, hvilke utfordringer de står overfor, hvordan målstyringssystemet fungerer i dag, samt fabrikkens prioriteringer, for å belyse vår problemstilling. For å kunne avdekke hvordan målstyringssystemet påvirker mellomlederens initiativtaking, og hvilke effekter dette har på balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon, var det nødvendig å gå i dybden. For å belyse den aktuelle problemstillingen på best mulig måte var det derfor mest hensiktsmessig å prioritere mange variabler fremfor mange enheter. Kvalitativ metode var derfor et godt egnet verktøy i denne sammenheng, da denne metoden kjennetegnes av at den går i dybden av et fenomen, er forklarende og har mange variabler og få enheter (Jacobsen, 2005, Silverman, 2011).

Vi mener det er tilstrekkelig med en enkeltcasestudie for å belyse vår problemstilling. For at vi skulle kunne trekke gode slutninger om de ulike sammenhengene i modellen, var det nødvendig å gå i dybden. Vi mener at ved et flercasestudie ville funnene ha blitt overfladiske med tanke på tiden vi har til rådighet.

Ettersom vi har undersøkt en caseenhet (Nortura Produksjon), var ikke hensikten å generalisere funnene til en større populasjon, slik kvantitative undersøkelser gjerne har som formål å gjøre. Først og fremst vil funnene fra denne undersøkelsen være relevant for Nortura SA. Men vi håper allikevel at noen av funnene våre vil være overførbare.

4.2 VALG AV CASE OG CASEBESKRIVELSE

Vi mener Nortura SA vil være et svært relevant case for vår oppgave, da selskapet er en moden og veletablert produksjonsbedrift. Virksomheten står overfor store utfordringer knyttet til fremtidig konkurransekraft, og det kan derfor være avgjørende at Nortura SA lykkes med nytenkning og innovasjon. Veletablerte virksomheter assosieres gjerne med lav innovasjonsevne og lojale ansatte, noe som kan være uheldig i markeder preget av endringer.

For å møte utfordringene i markedet har Nortura SA nylig innført et nytt målstyringssystem. Vi mener derfor det vil være svært interessant å se på hvorvidt målstyringssystemet kan bidra til å tilrettelegge for en balansegang mellom utnyttende og utforskende innovasjon.

Nortura SA er Norges største merkevarerhus innen kjøtt- og eggproduksjon, og omsetter i dag for ca. 22 milliarder kroner. Konsernet er et samvirkeforetak og eies av ca. 19.000 egg- og kjøttprodusenter. Disse leverer råvarer og er aktive eiere med rettigheter. Konsernet henter inn råvarer fra hele landet og har fabrikkvirksomhet i 28 kommuner, og hovedkontor på Løren i Oslo. Nortura SA garanterer norsk verdiskapning fra råvare til merkevare. Formålet er å sikre avsetning for kjøtt og egg, skape verdier for andelseierne, ved å sikre tilførsler av råstoff, samt slakte, skjære, foredle, utvikle produkter, og selge til industri, storkjøkken og detaljister (Nortura, 2015).

Nortura SA er en av de største aktørene innen kjøttbransjen. Som nevnt tidligere, er dette en bransje som for tiden opplever sterkt press fra nye konkurrenter, blant annet gjennom markedslanseringer av dagligvarekjedens egne merkevarer, og nye internasjonale aktører. Dette betyr at selskapet står overfor flere utfordringer knyttet til sin fremtidige konkurransekraft.

Siden 2005 har selskapet redusert kostnadene sine jevnlig. Dette har ført til at resultatet har holdt seg stabilt de siste årene, til tross for økt konkurranse. Imidlertid, har de hatt en fallende bruttofortjeneste. For å endre denne trenden innførte Nortura SA derfor i 2014 et nytt målstyringssystem. Dette skulle være et verktøy for å sikre bedre resultatstyring og møte de eksterne utfordringene. Målstyringssystemet som ble innført består av Must Win Battle (heretter kalt MWB) og målekort. Nortura SA har lenge jobbet med måloppfølging, men MWB er et nytt element i målstyringssystemet. Kort sagt er MWB et prioriteringsverktøy. Man identifiserer ulike "kamper" som skal kjempes. Disse skal gjenspeile de viktigste fokusområdene, og skal således sikre riktige prioriteringer (Killing et al., 2006).

I slutten av 2014 ble det utviklet en overordnet strategiplan for perioden 2015-2017. Denne strategien skal føre til et sterkere og mer lønnsomt Nortura SA. Tilknyttet denne planen ble det identifisert ulike «kamper», både på konsernnivå og forretningsområde. Disse skal bidra til riktig prioritering og oppnåelse av den overordnede strategien.

Forretningsområdet, Nortura Produksjon, utviklet fem kamper de skal jobbe mot frem til 2017. Disse er struktur, plussprodukter¹, personalkostnader, null skader og kvalitet. Kampene skal gjenspeile den overordnede strategien. På bakgrunn av disse kampene utvikles en

handlingsplan for Nortura Produksjon, som brytes ned til de ulike fabrikkene. Hver enkelt fabrikk rapporterer på målekortet opp til nærmeste leder. Dette skjer annenhver uke, og på disse møtene diskuteres måltallene og hvorvidt de skal justeres.

Gjennom innovasjon, vekst og kostnadsreduksjon skal Nortura SA sikre langsiktig overlevelse. Det fremkommer av den overordnede strategien at innovasjon og vekst er to svært sentrale elementer, og er helt nødvendig for at Nortura SA skal hevde seg i konkurransemarkedet. Nortura Produksjon er det største og det mest sentrale forretningsområdet til Nortura SA, og spiller derfor en viktig rolle i å realisere den overordnede strategien. Det er derfor interessant å se på hvordan Nortura Produksjon kan benytte seg av det nye målstyringssystemet til å balansere utnyttende og utforskende innovasjon, gjennom mellomlederes initiativtaking.

4.3 DATAINNSAMLINGSMETODE: DYBDEINTERVJUER

Datainnsamlingsmetoden bør tilpasses den informasjonen man skal innhente. Man kan skille mellom to måter å samle inn data på. Opplysninger kan innhentes direkte fra mennesker eller grupper av mennesker. Dette kalles primærdata. Informasjonen kommer da direkte fra kilden. Den andre måten kalles sekundærdata. Informasjonen som innhentes baseres da på opplysninger samlet inn fra andre (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har vi benyttet oss av begge metodene. Vi innhentet primærdata gjennom intervjuer med et utvalg av respondenter innad i Nortura Produksjon. Sekundærdata hentet vi inn i form av fabrikkens målekort, overordnede strategi og finansiell informasjon hentet fra tidligere årsrapporter. Gjennom intervjuene og den sekundære dataen vi har innhentet, mener vi at vi har samlet inn all relevant informasjon for å belyse vår problemstilling. Gjennom målekortene har vi fått bekreftelse på at respondentenes uttalelser samsvarer med faktiske forhold. Gjennom den overordnede strategien har vi fått grunnlag til å sammenligne dagens situasjon med ønsket situasjon. Den finansielle informasjonen har vi benyttet for å bekrefte konkurransebildet.

Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative teknikker for datainnsamling, som observasjoner eller intervjuer, men det kan også anvendes kvantitative teknikker (Johannessen et al., 2010). I vår undersøkelse har vi gjennomført individuelle dybdeintervjuer, med en intervjuguide som utgangspunkt for datareduksjon og analyse (Johannessen et al., 2010). Årsaken til at vi har valgt individuelle dybdeintervjuer fremfor gruppeintervjuer eller observasjon, er for å unngå at gruppedynamiske prosesser, som blant annet gruppepress og

gruppetenkning, påvirker respondentenes svar. En slik påvirkning kan bidra til feilaktig informasjon. Ved å bruke dybdeintervju fikk vi frem den enkeltes meninger, erfaringer og forståelse av situasjonen, noe som er viktig for en casestudie. Ifølge Dalen (2004) er formålet med et intervju å fremskaffe fylldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon. Intervju var derfor hensiktsmessig for vår undersøkelse. I denne oppgaven var det avgjørende at vi fikk prate med enkelte individer både på mellomledernivå, men også på toppledernivå. Dette for å kunne avdekke både bruken av målstyringssystemet og hvordan målstyringssystemet kunne påvirke balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon.

4.4 UTVALG AV RESPONDENTER

Utvalg er en undergruppe av populasjonen og beskriver hvem eller hvilke fenomener en vil undersøke. Respondentene bør velges ut ifra hvilken informasjon man ønsker å innhente (Jacobsen, 2005). Grunnet tidsbegrensningen hadde vi ikke mulighet til å ta for oss alle forretningsområder i Nortura SA, og var derfor nødt til å begrense studien til å omfatte Nortura Produksjon. Vi bestemte oss derfor for å studere hvordan målstyringssystemet påvirket utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon. Det ble dermed naturlig å foreta et utvalg fra nettopp dette forretningsområdet. Det ble nødvendig å foreta et utvalg av Norturas fabrikker, da begrensede ressurser ikke tillot oss å intervjuere mellomledere på alle fabrikker. Utvalget bestod av tre ulike fabrikker. Her intervjuet vi fabrikk sjef og fabrikkcontroller, heretter referert til som mellomledere. Vi intervjuet også tre representanter fra toppledelsen. Dette for å bedre kunne se på direkte sammenhenger nedover i virksomheten, og få bedre forståelse av bruken av målstyringssystemet.

4.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER

I forkant av de første intervjuene utviklet vi en intervjuguide basert på informasjon fra vår kontaktperson i Nortura SA (se vedlegg 2). Gjennom disse intervjuene kom det frem at Nortura Produksjon sine utfordringer ikke stemte overens med våre opplysninger. Det var derfor nødvendig å utvikle en ny intervjuguide (se vedlegg 3). Dette førte også til at vi måtte gjennomføre et oppfølgingsintervju. Intervjuguidene beskrev i grove trekk hvordan intervjuet skulle gjennomføres, noe som var nyttig for å holde samtalen innenfor de relevante tema

(Grønmo, 2004). Vi ønsket ikke å stille for spesifikke spørsmål. Dette fordi vi ikke ville legge føringer på respondentenes svar. For at mest mulig informasjon skulle komme fra respondenten selv, uten for stor påvirkning av forsker, ønsket vi ikke at intervjuet skulle være for strukturert. Vi benyttet oss derfor av en semistrukerert intervjuguide. Dette for å også kunne ta høyde for eventuelle uventede forhold og beholde noe fleksibilitet i intervjuet. Dog, hadde vi utviklet en del underspørsmål som var til stor hjelp i de tilfeller respondentene ikke svarte så utfyllende som ønsket.

En viss standardisering av spørsmålene var også svært nyttig ved analysering og tolkning av respondentenes svar (Jacobsen, 2005). Et ustrukturert intervju ville gjort det vanskeligere å sammenligne svarene mellom de ulike mellomlederne, da respondentene ville stått helt frie i sin vinkling og lite hadde vært forhåndsbestemt. Et ustrukturert intervju vil ofte føre til at innsamlet data blir så komplekse, og det blir svært ressurskrevende å analysere. Det var altså en balanse mellom fleksibilitet og stabilitet i intervjuene (Jacobsen, 2005), der fleksibiliteten bidro til at vi kunne gå i dybden der vi hadde behov for det ved å stille tilleggsspørsmål. Dette har man ikke anledning til ved en strukturert tilnærming. Stabiliteten sørget for at respondenten holdt seg til overordnet tema.

Det finnes flere tilnærminger til selve utarbeidelsen og oppbyggingen av intervjuguiden. Den tradisjonelle metoden er at man har typiske oppvarmings- og avslutningsspørsmål. Spørsmålene i hoveddelen fokuserer på temaet som skal undersøkes. Selve spørsmålene ble utarbeidet på bakgrunn av vår problemstilling, samt relevant teori beskrevet i kapittel 3. Vi delte intervjuguiden inn i følgende tre hoveddeler:

1. Etablering av kontakt med respondenten hvor vi presenterte formålet med undersøkelsen og deres rolle i Nortura Produksjon.
2. Hoveddel hvor spørsmålene tok utgangspunkt i problemstillingen. Her fokuserte vi på hvordan målstyringssystemet tilrettela for initiativtaking på mellomledernivå, samt i hvilken grad innovasjon inkluderes i målstyringssystemet.
3. Avsluttende del hvor respondenten fikk mulighet til å tilføye informasjon som han eller hun mente kunne være relevant for undersøkelsen.

Før vi gikk i gang med de virkelige intervjuene så vi det nødvendig å foreta et par prøveintervjuer. Her brukte vi medstudenter med kjennskap om forskningstemaet. Hensikten med dette var å teste spørsmålene i intervjuguiden. Det var også god trening for oss, noe som bidro til at vi ble mer komfortable i intervjurollen under de virkelige intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført på de ulike fabrikkene, samt over telefon. Vi ønsket å foreta så mange av intervjuene som mulig på de ulike fabrikkene. Dette for at respondentene skulle føle seg komfortable, men også for å skjerme for forstyrrelser og andre påvirkninger (Jacobsen, 2005). Dog, grunnet begrensede ressurser ble det nødvendig å foreta noen av intervjuene over telefon. Vi beregnet 60 minutter til hvert intervju, for å sikre dybde i intervjuet. Et kort intervju kan ofte bli overfladisk og beskrivende (Askheim and Grenness, 2008). Tre av intervjuene ble gjennomført 17.02.16, to ble gjennomført 01.03.16 og de fire gjenværende intervjuene ble gjennomført henholdsvis 10.03.16, 11.03.16 og 29.03.16. Det ble også gjennomført et oppfølgingsintervju den 08.03.16. Alle intervjuene ble gjennomført med båndopptak.

4.6 ANALYSE AV INNHENTET DATAMATERIALE

Ifølge Askheim og Grenness (2008) er analyse av kvalitativ data en sirkulær prosess, den har hverken et klart start- eller stoppunkt. Man kan dermed si at det er en kontinuerlig prosess. Dette har også vært tilfellet i forbindelse med vår analyse av datamaterialet. I teorien kan denne prosessen vedvare i det uendelige, men det er likevel vanlig å skille mellom tre hoveddeler; beskrive, kategorisere og kode, og fortolke.

Beskrivelse er ifølge Askheim og Grenness (2008) det første steget i en kvalitativ dataanalyse. Dette fordi man er avhengig av en meningsforståelse for å kunne se utsagnene i sammenheng med en større kontekst. Vi har derfor gitt en beskrivelse av caset (se avsnitt 4.2). Alle intervjuene ble transkribert for å forsikre at all informasjon som fremkom av intervjuene ble tatt med i betraktning under analysen. Når vi omtaler funn i neste kapittel, vil disse være basert på nettopp sitater fra respondentene. Sitatene har blitt gjengitt ordrett, slik er de med på å beskrive løsningen på oppgavens problemstilling.

Kategorisering og koding er steg to i analyseprosessen. Her kodes, struktureres og kategoriseres funnene. For å identifisere meningsinnholdet i intervjuutskriftene utførte vi i første omgang en «åpen koding», hvor vi ved første gjennomlesning noterte ord og utsagn vi anså som viktig. Deretter knyttet vi disse til faktorer som kunne være av betydning for å besvare vår overordnede problemstilling. Vi benyttet oss av en «klipp og lim teknikk» hvor vi sorterte og flyttet på ulike utsagn i intervjuene, slik at utsagn som var tilknyttet et bestemt tema ble plassert sammen i et felles dokument.

Det siste trinnet i analysen var å knytte relevant teori opp mot empiri for å tolke datamaterialet og identifisere sammenhenger mellom ulike funn. Vi deler dette trinnet inn i to kodingsprosesser; aksial og selektiv koding. Hvor aksial koding refereres til av Askheim og Grenness (2008) som prosessen hvor vi ser nærmere på de bakenforliggende meningene i de åpne kodene. Her baserte vi oss på teorien presentert i teorikapittelet (kapittel 3.0), og sammenlignet den med datamaterialet for å kunne komme fram til en rimelig tolkning av respondentenes utsagn (Askheim og Grenness, 2008). Selektiv koding refererer Askheim og Grenness (2008) som prosessen hvor man identifiserer et eller noen få kjernebegreper som er sentrale for å forklare problemstillingen. Dette fordi kvalitative studier gjerne har en helhetlig forståelse som formål. Vi forsøkte derfor å identifisere mønstre og sammenhenger mellom variablene i datamaterialet for å kunne trekke en helhetlig konklusjon.

Et eksempel av hvordan tolkningen av datamaterialet har foregått i praksis, gis i vedlegg 3.

4.7 VURDERING AV RELIABILITET OG VALIDITET

En kvalitativ tilnærming vil ha ulike konsekvenser for undersøkelsens reliabilitet og validitet. Reliabilitet referer til studiens pålitelighet. Dataene man samler inn i en undersøkelse bør ikke ha målefeil i den forstand at de er påvirket av utenforliggende faktorer (Jacobsen, 2005). For å sikre reliabilitet til en undersøkelse bør man derfor gjenta samme undersøkelse på et senere tidspunkt for å se om man får tilnærmet like resultater. Kravet om etterprøvbarhet kan imidlertid være vanskelig å etterkomme i kvalitative oppgaver da to dybdeintervjuer sjelden blir like (Askheim og Grenness, 2008). Det er også vanskelig å reprodusere forskningsopplegg da gjennomføringen av intervjuet og analysen gjerne vil avhenge av forskers evner og subjektive tolkninger. I vår undersøkelse hadde vi ikke mulighet til å sikre etterprøvbarhet grunnet tidsbegrensningen. Vi var derfor nødt til å sikre oppgavens pålitelighet på andre måter.

For å sikre påliteligheten på undersøkelsesopplegget har vi forsøkt å være så objektive som mulig ved analyse av innhentet data. Vi har også forsøkt å beskrive så nøyaktig som mulig hvordan prosjektet er gjennomført, dette for å sikre en viss grad av etterprøvbarhet og dermed reliabilitet. For å unngå negative faktorer som stress og forstyrrelser, som kan svekke reliabiliteten, foretok vi så mange intervjuer som mulig i respondentenes egne lokaler. Vi intervjuet også kun én respondent om gangen.

Kvalitativ metode åpner opp for fortolkninger. Ved dybdeintervju bør man derfor passe på at hver respondent forstår spørsmålet på samme måte, og at man ikke tillegger egne fortolkninger (Silverman, 2011). Slik kan man sikre reliabiliteten til undersøkelsen. Vi mener respondentene i stor grad forstod spørsmålene på samme måte. I de tilfeller hvor respondentenes syntes å tillegge egne fortolkninger, stilte vi samme spørsmål igjen senere under intervjuet, med en noe annen formulering. Dette for å unngå målefeil og at egne fortolkninger var tillagt.

Dybdeintervju skaper nærhet mellom forsker og respondent. Dette kan sikre validitet, men true reliabiliteten til studien (Jacobsen, 2005). Ved nærhet kan man miste evnen til å holde kritisk avstand og en objektiv holdning, noe som kan resultere i målefeil. Dette var noe vi hadde i bakhodet under intervjuene, og mener det i stor grad ble unngått.

Validitet sier noe om i hvilken grad man ut fra resultatene i studien kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. Med andre ord, om undersøkelsen faktisk måler det man ønsker å måle (Jacobsen, 2005). Man skiller gjerne mellom ekstern og intern validitet. Intern validitet forteller hvorvidt resultatene er gyldig for vårt utvalg, mens ekstern validitet derimot sier noe om i hvor stor grad funnene kan generaliseres til andre utvalg. I vårt tilfelle vil ekstern validitet være lav, noe som er vanlig i casestudier. Den interne gyldigheten sikret vi ved å intervjuer mellomledere, samt ansatte fra toppledelsen.

Når det gjelder validitet, er det ifølge Askheim og Grenness (2008) viktig at undersøkelsens data gjenspeiler de fenomener problemstillingen søker å fange opp. Hva vårt opplegg angår, mener vi at en viss grad av struktur i intervjusituasjonene bidro til å styrke prosjektets validitet. Dette da det semistrukturerte intervjuet sikret at respondentene holdt seg innenfor relevante tema. Vi mener derfor at dataen gjenspeiler det vi hadde til hensikt å undersøke. Grunnet begrenset tidshorisont reduserte vi antall respondenter til ni. Dette innebærer at vi må ta høyde for at eventuelle sammenhenger vi identifiserer kan skyldes tilfeldigheter ettersom utvalget er relativt lite. Vi mener likevel at utvalget utgjorde et tilstrekkelig antall for at vi kunne danne oss et bilde av tendenser på området vi undersøkte.

Det eksisterer alltid en viss risiko for feiltolkning innen kvalitativ metode. Vi ønsket å redusere denne risikoen ved at begge studentene vurderte intervjumaterialet uavhengig av hverandre i første runde av analysearbeidet. Det å ha flere enn én analytiker blir i mange sammenhenger sett på som en styrke, og bidrar til å øke validiteten og reliabiliteten for undersøkelsesopplegget (Askheim og Grenness, 2008).

Et annet grep vi tok for å sikre validitet, var å innhente sekundærdata i undersøkelsesopplegget. Blant annet innhentet vi sekundærdata i form av fabrikkens målekort. Dette for å understøtte respondentenes uttalelser, samtidig for å få et overblikk over respondentenes svar stemte overens med de faktiske forholdene.

Det er også en mulighet for at respondentene holder informasjon tilbake i dybdeintervjuer, spesielt i forhold til «bedriftshemmeligheter» eller konkurransedrivende informasjon. I forkant av intervjuene signerte vi en konfidensialitetsavtale, noe alle respondentene var informert om. Grunnet dette mener vi at respondentene ikke tilbakeholdt informasjon. Vi oppfattet respondentene som svært åpne. Vi fikk også mange like svar, noe som antyder at reliabiliteten og validiteten er god.

4.8 ETISKE AVVEININGER

Etikk er læren om rett og galt. I forskning kan man møte på etiske problemstillinger og man blir nødt til å ta vurderinger underveis i forskningsprosessen. Forskningen må gjennomføres på en etisk ansvarlig måte. Det finnes tre grunnleggende etiske krav knyttet til forskning; krav på privatliv, informert samtykke og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005).

Alle som deltar i en undersøkelse har krav på privatliv, altså anonymitet. Følelser, meninger og oppfatninger rundt målstyringssystemet er individuell og personlig. Slik informasjon kan også være følsom for noen. Vi har derfor benyttet anonymiseringstiltak som sletting av data. I henhold til NSD utelater vi personopplysninger som alder, kjønn, fabrikklokasjon og formelle stillingstitler. Slik håper vi å sikre respondentenes privatliv. Lydopptakene ble også slettet etter transkribering av intervjuene. De ble ikke spilt av eller gjort tilgjengelig for utenforstående personer. Dette informerte vi også respondentene om.

For at samtykke til deltakelse i undersøkelser skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Dette innebærer at den forespurte må forstå hva samtykket gjelder og ulike konsekvenser forbundet med samtykke til deltakelse i undersøkelsen. Senter for (Forskningsdata, u.å). I forkant av intervjuet sendte vi derfor en e-post til alle respondentene og informerte kort om forskningsopplegget. I henhold til retningslinjer utarbeidet av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) inneholdt e-posten informasjon om prosjektets formål, hva opplysningene skal brukes til, at det er frivillig å delta og at man kunne trekke seg så lenge undersøkelsen pågikk, samt at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt (Se

vedlegg 1 for informasjonsskriv). Vi spurte også respondentene om tillatelse til å bruke båndopptak i forkant av hvert intervju.

5.0 RESULTAT OG ANALYSE

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra de individuelle dybdeintervjuene med ni ansatte i Nortura Produksjon. Kapitlet er organisert i underkapitler hvor hvert kapittel inneholder funn knyttet til temaene introdusert i teorikapitlet. I hvert underkapittel vil vi også presentere vår tolkning av datamaterialet. Vi har valgt å plassere beskrivelse av funn og tolkning av datamaterialet i samme kapittel, da vi antar at det vil være enklere å relatere tolkningene til funnene når dette er plassert sammen.

Vi vil først presentere funnene knyttet til balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon. Deretter vil vi gjøre rede for bruken av målstyringssystemet og funnene tilknyttet dette. Avslutningsvis presenterer vi funnene relatert til mellomlederens initiativtaking i Nortura Produksjon.

5.1 BALANSEN MELLOM UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON I NORTURA PRODUKSJON

For å sikre langsiktig overlevelse er det nødvendig å balansere utnyttende og utforskende innovasjon (McCarthy and Gordon, 2011). Utnyttende innovasjon defineres i denne oppgaven som forbedring av eksisterende prosesser og effektivisering (March, 1991, Atuahene-Gima, 2005), mens utforskende innovasjon definerer vi som kunnskapssøkning og eksperimentering (March, 1991). På mange måter kan utnyttende og utforskende innovasjon anses å være en balansegang mellom kortsiktighet og langsiktighet. Hvor kortsiktighet innebærer tiltak som omfatter effektivitet og kostnadsbesparelser, mens langsiktighet uttrykker å bryte med rammene for å søke muligheter som fremmer større resultatvariasjon.

Funn

Vi observerte at kostnadsreduksjon står svært sentralt i Nortura Produksjon. Ideelt sett skal kostnadene reduseres kontinuerlig. Nortura SA opererer i en bransje preget av lave driftsmarginer, og som toppleder 1 påpeker «... vi lever av ører». Det kan også tyde på at inntektssiden til dels ignoreres i fabrikkene. Ved direkte spørsmål angående tiltak for å øke inntektene, svarte majoriteten av respondentene at inntektene økes ved å redusere kostnadene. Flere hevdet også at salgavdelingen var ansvarlig for å øke inntektene for Nortura SA, og at inntektsøkning lå utenfor fabrikkenes ansvarsområde. Det kan dermed tyde på at fabrikkene er

ansvarlig for å redusere kostnadene, mens salgavdelingen er ansvarlig for å øke inntektene, og slik skal disse avdelingene sammen sikre god resultatoppnåelse for Nortura SA som helhet. Imidlertid, fremsto samarbeidet mellom disse avdelingene som beskjedent. De ansatte i salgavdelingen arbeider på hovedkontoret i Oslo, og det kan tyde på at dette fører til større avstand mellom Nortura Produksjon og Nortura Salg. Det fremkommer av funnene at kommunikasjonen mellom Nortura Produksjon og Nortura Salg i stor grad begrenses til å omfatte muligheter for billigere og mer effektiv produksjon, fremfor hvordan nye produkter kan utvikles.

Det fremkommer av intervjuene at Nortura Produksjon preges av kortsiktig tenkning, hvor kostnadsreduksjon og bedre effektivitet av produksjonsprosesser er svært sentralt. Dog, kom det frem av intervjuene at toppledelsen har iverksatt ulike tiltak som skal fremme utforskende innovasjon i større grad enn tidligere. Imidlertid, ser vi ikke resultater av dette i Nortura Produksjon per i dag. Majoriteten av respondentene viser til at innovasjon på fabrikknivå finner sted i form av hverdagsinnovasjoner og kontinuerlig forbedring. Dette tyder på et utnyttende fokus, noe som også bekreftes gjennom fabrikkenes målekort.

TABELL 5.1 UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON

Respondent	Sitater
Toppleder 3	<i>Mye større fokus på innovasjon enn det har vært noen gang. Vi tenker mer langsiktig enn det vi har gjort før. Om det er andre måter Nortura kan tjene penger på. Grønne skiftet, biomasse, hva kan man bruke hele dyret til utover mat. Er det alliansepartnere som kan samarbeide med Nortura? Der har vi gjort noen steg som vi ikke har gjort før. Så innovasjon har en større plass nå, men det er en modningsprosess.</i>
Mellomleder 1	<i>Ja, absolutt fokus på innovasjon. Vi kaller det kontinuerlig forbedring, men det er i høyeste grad innovasjon.</i>
Mellomleder 3	<i>Det er stort fokus på hverdagsinnovasjon.</i>
Mellomleder 4	<i>Kanskje ikke så mye innovasjon på fabrikknivå, men på konsernnivå vil jeg si det. Vi gjør jo ting i forhold til det konsernledelsen bestemmer, så det vil jo berøre oss etter hvert.</i>

TABELL 5. 2 TILTAK FOR INNTEKTSØKNING

Respondent	Sitat
Toppleder 3	<i>Veldig bevisst på kostnadselementer. Både energi, vannforbruk, bekledning, timeforbruk, effektivitet, sykefravær, skader, alt som påvirker bunnlinja. Kvalitet, effektivitet og leveringssikkerhet</i>

Mellomleder 1	<i>Bedre effektivitet, bedre på utbytte, bedre på kvalitet og null skader.</i>
Mellomleder 2	<i>Vi har et stort fokus på effektivitet og det vi ønsker å oppnå er å redusere personalkostnader pr produserte kilo vare. Det er nok et viktig parameter for oss. I tillegg til det så har vi et fokus på generell kostnadskontroll</i>
Mellomleder 3	<i>Vi jobber på en smartere måte slik at vi får lavere personalkostnader</i>
Mellomleder 5	<i>Vi må prioritere riktig. Man kan ha mange ønsker på tiltak, men det er viktig å ha fokus på det man kan klare å gjennomføre i forhold til tid og investeringer. ... Vi har tiltak i forhold til bruttofortjeneste og svinn.</i>
Mellomleder 6	<i>Det er i hovedsak å prøve å produsere så billig som mulig og ha så lave personalkostnader som mulig.</i>

Tolkning

I mange virksomheter er forståelsen for hvordan man kan forbedre organisasjonens resultater fortsatt knyttet til tradisjonelle oppfatninger av effektivitet og kostnadsreduksjoner (Glasø og Larsen 2010). Mye tyder på at dette er tilfellet i Nortura Produksjon. Vi ser at kortsiktige bunnlinjemål i stor grad vektlegges fremfor langsiktig verdiskapning. Hovedfokuset til forretningsområdet er effektivitet, kostnadsreduksjon og eliminere sløsing.

En stor andel av respondentene viser til at man øker inntektene gjennom å "jobbe smartere". De nevner blant annet lavere personalkostnader, mindre svinn og generell kostnadskontroll som tiltak for å øke inntektene. Reduksjon i kostnader kan ha en positiv effekt på resultatet, men vil ikke bidra med å øke inntektssiden. Mye tyder på at Nortura Produksjon preges av en kortsiktig tankegang. Fokus på kortsiktighet vil ifølge Brochet et al. (2013) føre til dårligere prestasjoner på lang sikt. Det fremkommer dog av tidligere årsrapporter at den strenge kostnadsstyringen i Nortura Produksjon har resultert i en liten resultatøking for Nortura SA de siste årene. Dette går imot Brochet et al. (2013) sine funn. Allikevel, vil trolig et fortsatt fokus på kostnadsreduksjon på lengre sikt føre til en negativ utvikling i resultatet, da Nortura SA i dag befinner seg i en svært krevende konkurransesituasjon.

Imidlertid, fant Van der Stede (2000) i sin undersøkelse at organisasjoner kan øke resultat og inntekter på lengre sikt gjennom streng kostnadskontroll. Streng kostnadskontroll kan lede til større slakk og slik gi større rom for investeringer. Ulike investeringer er ofte nødvendig for utforskende innovasjon og langsiktig overlevelse. Således kan Nortura Produksjons strenge kostnadsstyring på lengre sikt føre til utforskende innovasjon, forutsatt større fokus på mulighetssøking. Derimot, kom det frem av intervjuene at potensielt overskudd på fabrikkene

går direkte til Nortura Salg, og dermed vil ikke dette øke spillerommet til fabrikkene. Streng kostnadskontroll vil således trolig ikke føre til større slakk på fabrikknivå, og dermed vil antagelig ikke Van der Stede (2000) sine funn være gyldig for Nortura Produksjon.

Ifølge mellomleder 2 er salgsavdelingen ansvarlig for å øke inntektene «...*det er vel salg som har størst fokus på å øke salget, det er de som sitter på markedsandelen og er i forhandlinger med kjeder osv.*». Fabrikkenes bidrag til å øke resultatet skjer gjennom kostnadsreduksjon, billigere produksjon og mer effektivitet. Dette er elementer som inngår i utnyttende innovasjon, og kan ha negative innvirkninger på fabrikkenes evne til nytenking og utforskende innovasjon. Det kan tenkes at dette skyldes at mellomlederne i fabrikkene av rutinemessige grunner reduserer trusler og fokuserer på kortsiktige gevinster, og dermed ikke tar hensyn til mer usikre, langsiktige gevinster.

Nortura Produksjon har ingen klare mål på hva som skal til for å øke inntektene, hovedfokuset er kostnadsreduksjon. Dog, må det også nevnes at noen av respondentene trakk frem kvalitet som et inntektsøkende mål. Dette kan være inntektsøkende, da god kvalitet gjerne er salgsfremmende, noe som kan føre til større markedsandel på sikt, men kvalitet kan også være kostnadsreduserende i form av at det blir færre reklamasjoner. Kostnadsreduksjon kan være hensiktsmessig for en periode, men vil være en ugunstig langsiktig strategi. Det kan komme en dag man ikke lenger klarer å redusere kostnadene uten at dette går på bekostning av blant annet kvalitet. Da er det viktig at man har en plan for videre overlevelse. Det fremkom dog av intervjuene at toppledelsen erkjenner at det ikke er tilstrekkelig med et kortsiktig fokus for å møte utfordringene i de eksterne omgivelsene. Det fremkommer at Nortura Produksjon også har behov for utforskende innovasjon, hvis de skal sikre en fremtidig konkurransedyktig posisjon. Toppledelsen uttrykker at de har iverksatt flere prosesser for å fremme utforskende innovasjon, derimot ser vi ikke effekter av disse på Nortura Produksjon enda. Det kom ikke frem av våre intervjuer hva som er grunnen til dette, men dette kan skyldes flere faktorer. Blant annet kan det tenkes at disse prosessene kun har vært iverksatt en kort periode.

Majoriteten av respondentene viser til at innovasjon på fabrikknivå finner sted i form av kontinuerlig forbedring og hverdagsinnovasjoner. Kontinuerlig forbedring er en metodikk som kort sagt går ut på å finne nye metoder å arbeide mer effektivt på. Dette fokuset på effektivitet tyder på at Nortura Produksjon har en utnyttende tilnærming til innovasjon, og verdsetter effektivitet fremfor fleksibilitet og utforskende innovasjon. Utnyttende virksomheter fokuserer også på å eliminere all sløsing i produksjonsprosesser, noe Nortura Produksjon i aller høyeste grad har som formål å gjøre.

5.2 MÅLSTYRINGSSYSTEMET TIL NORTURA PRODUKSJON

5.2.1 GENERELL BESKRIVELSE AV MÅLSTYRINGSSYSTEMET

Kort forklart bruker Nortura SA målekort og MWB som et styringsverktøy for å sikre forbedring av driften. Dette systemet har vært i bruk siden 2014 og er godt implementert i selskapet. Som mellomleder 3 sier «...*talloppfølging er ikke noe nytt*». Nortura SA har lenge jobbet med måloppfølging, men MWB er et nytt element i målstyringssystemet.

I slutten av 2014 ble det utviklet en overordnet strategiplan for perioden 2015-2017. Forretningsområdet, Nortura Produksjon, utviklet fem "kamper" de skal jobbe mot frem til 2017. Disse er struktur, plussprodukter, personalkostnader, null skader og kvalitet. Det utvikles en handlingsplan for Nortura Produksjon, som disse kampene er en sentral del av. Handlingsplanen og kampene skal gjenspeile den overordnede strategien. Alle fabrikker har vært sitt målekort, som utformes på bakgrunn av handlingsplanen og kampene. Fordi målekortene utformes på bakgrunn av dette er det enkelte obligatoriske mål som alle fabrikkene må inkludere på sitt målekort. Utover disse målene er det rom for å definere egne mål som mellomlederen mener er viktig for sitt anlegg.

Funn

Tanken rundt målstyringssystemet er at det skal være så dynamisk som mulig, og at målene i målekortet skal skiftes ut etter hvert som interne og eksterne utfordringer endres. Derimot, indikerer våre funn at målene på målekortene sjelden endres. Respondentene påpeker at man har mulighet til å tilpasse målene til den enkelte fabrikk, men det fremkommer av målekortene at fabrikkene inkluderer så og si de samme målene på sitt målekort.

Som nevnt, skjer en utskiftning av målene svært sjelden. Dog, er noen mellomledere flinke til å endre målene, mens andre i mindre grad endrer de. Utskiftning av målene vurderes 1-2 ganger i året. Mellomleder 2 påpeker at målene i målekortet ideelt sett bør vurderes oftere: «...*i praksis så blir det fort en gang i halvåret, så vi er ikke der at målekortet er så dynamisk som jeg skulle ønske*». Vi ser også at det er noe ulikheter når det kommer til hvorfor målene bør byttes ut. Stort sett er det enighet om at disse bør byttes ut når de nås, men noen mener også at de skal byttes ut for å få variasjon og motivere de ansatte. Andre mener en utskiftning bør finne sted hvis målene ikke gir de forventede resultater.

TABELL 5. 3: VARIASJON I MÅLEKORTET

Respondent	Sitater
Mellomleder 1	<i>Måles man på det samme år ut og år inn blir det litt kjedelig. Det er ikke det at det ikke er viktig, men vi flytter litt fokus. Vi plukker ut mål litt etter sesong og litt etter om vi har noen utfordringer.</i>
Mellomleder 2	<i>Det har nå stort sett vært kanskje en gang i halvåret hvor vi har tatt en revidering, men vi har sagt at de skal være levende så hvis vi ser at i løpet av to måneder at det er et nytt mål som vi må ha inne, så kan vi jo bytte det ut, men i praksis så blir det fort en gang i halvåret, så vi er ikke der at målekortet er så dynamisk som jeg skulle ønske.</i>
Mellomleder 4	<i>Hvis det er et mål som viser seg å ikke være så lurt eller ikke gir den «payback'en» som var tenkt så blir den byttet ut med noe annet. Når du når et mål så forsvinner det, og så kommer det inn et nytt et.</i>
Mellomleder 5	<i>Hvis det er noe som vi mener vi gjør det så bra på at vi bør ta inn noe annet som vi sliter med, så bytter vi. ...Selve målekortet på fabrikk, har vi en vurdering på etter et halvt år, om vi bytter ut noe. Sånn som i fjor byttet vi ikke ut noen ting, da valgte jeg å beholde de samme hele året.</i>
Mellomleder 6	<i>Vanligvis byttes ikke målene ut, det spørs litt om vi har noe annet som burde ha stått der</i>

Tolkning

Respondentene påpeker at målene i noen grad tilrettelegges den enkelte fabrikk, og at målekortet i fabrikk x ikke nødvendigvis er likt målekortet i fabrikk y. Imidlertid, ser vi at målekortene til de undersøkte fabrikkene er svært like (se vedlegg 5, 6 og 7). Det fremkom av intervjuene at mellomlederne har stor frihet til å sette egne mål ut fra de mener er viktig for sitt anlegg, noe som også bekreftes av toppledelsen. Allikevel ser vi at det er heller liten variasjon i målekortene. Det fremkommer av målekortene at de fleste fabrikkene fokuserer på personalkostnader, kostnader tilknyttet skjæring og foredling, kvalitet, renhold, skader og sykefravær. Altså, samtlige av fabrikkene studert i denne oppgaven fokuserer på kostnader, effektivitet og kvalitet.

Respondentene gir uttrykk for at målstyringssystemet i liten grad er dynamisk. Dog, inkluderer målstyringssystemet gode mekanismer for oppdatering av måltall, og grad av måloppnåelse vurderes kontinuerlig. Hvorvidt de styrer i riktig retning har de dermed gode rutiner på. Dette er i samsvar med Pandey (2005) og Hoff and Holving (2007), som mener det er helt avgjørende at måltallene vurderes kontinuerlig. Imidlertid, skjer selve utskiftningen av målene svært sjelden. Dette kan tyde på at mekanismer for fornyelse og revurdering av mål og

standarder i liten grad er involvert i målstyringssystemet. Det tyder også på at systemer for tilbakemelding og læring ikke inkluderes i Nortura Produksjons målstyringssystem. Dette går imot anbefalingene til Bourne et al. (2000) og Hopper et al. (2007), som mener det er avgjørende for god målstyring å inkludere slike mekanismer. Når målene endres sjelden og tilbakemelding ikke finner sted, risikerer man å måle feil parametere. Således kan man risikere å overse viktige områder og nye muligheter, noe som kan resultere i at man havner på etterskudd. Feil måleparametere er svært ugunstig, spesielt med tanke på den situasjonen Nortura SA befinner seg i. Som toppleder 3 sier *«det man ikke måler, har man litt vanskelig for å forbedre»*.

Imidlertid, sier toppleder 3 *«har du et kort som det alltid står grønt på, så er enten målene litt for slappe eller så har du kontroll, legg det vekk, få opp et nytt et»*. Dette kan tyde på at den grunnleggende tanken med systemet er at målene kontinuerlig skal skiftes ut eller justeres. Per i dag revurderes målene kun 1-2 ganger årlig. Funnene tyder på at under denne revurderingen, skiftes målene sjelden ut. Fremfor en utskifting av målene er det snarere en justering av måltallene. Som det fremkommer av intervjuene, fokuseres det i stor grad på at kostnadsmålene skal reduseres ytterligere fra år til år. Blant annet kom det frem at reklamasjonskostnaden skulle reduseres med 50 % et år. Noe de lyktes med. Året etter skulle dette reduseres med ytterligere 50%. Vi ser her at det ikke er en revidering av mål, men snarere en revidering av måltall. En slik tankegang kan føre til at man blir fastlåst i samme spor over lang tid, og man vil risikere å overse andre mål.

Kampene er fastsatt for 2 år, og har ikke vært endret siden 2015. Siden disse i stor grad setter rammene for målene som fastsettes på fabrikknivå, medfører dette at målene sjelden endres. Optimalt burde kampene endres oftere for å åpne opp for større endringer i målene. Uendrede kamper over lengre tid kan føre til at Nortura SA havner på etterskudd. Spesielt hvis disse kampene ikke gjenspeiler de eksterne forholdene og hvilke utfordringer de står overfor. For Nortura Produksjon kan det argumenteres for at nettopp dette er tilfellet, da kampene i stor grad er kostnadsbaserte. Den overordnede strategien fokuserer på vekst, innovasjon og kostnadsreduksjon. Vekst og innovasjon tas i liten grad med i betraktning på fabrikknivå. Dette fører til at en svært stor andel av Nortura SA ikke tar hensyn til elementene vekst og innovasjon, noe som kan være ugunstig for Nortura SA.

5.2.2 DIAGNOSTISK OG INTERAKTIVT STYRINGSSYSTEM

Funn

Funnene våre tyder det på at Nortura Produksjon inkluderer mange diagnostiske elementer i målstyringssystemet. Diagnostiske styringssystemer kjennetegnes av detaljerte finansielle mål, avvikevaluering, overvåking, avrapportering, samt bruk av insentiver for å sikre måloppnåelse (Simons, 1995). Målstyringssystemet til Nortura Produksjon preges av avrapportering, finansielle mål, avvikevaluering og overvåking, noe som antyder diagnostisk bruk av målstyringssystemet.

Imidlertid, finnes det også elementer av interaktiv bruk. Interaktive styringssystemer inkluderer strategisk usikkerhet fremfor forutbestemte mål. Hovedformålet med interaktive styringssystemer er å stimulere til dialog og organisatorisk læring, samt bryte ut av vante rutiner, stimulere til mulighetssøking og støtte fremvoksende strategiske initiativer (Simons, 1995). Mellomlederne har innflytelse på hvilke kamper som defineres på forretningsområde, og således også hvilke obligatoriske mål som settes. Vi ser her at det oppmuntres til en slags dialog. I tillegg har mellomlederne full frihet til å sette egne mål utover de obligatoriske målene. Det kan argumenteres for at dette kan oppmuntre til mulighetssøking og således er et interaktivt element. Samtidig stimulerer målstyringssystemet i noen grad til initiativtaking på ansattnivå. Det finnes arenaer hvor de ansatte på lavere nivåer har mulighet til å komme med ideer og innspill, samt bestemme måltall.

TABELL 5. 4: BRUK AV MÅLSTYRINGSSYSTEMET

Respondent	Sitater
Toppleder 1	<i>Formålet er at vi skal prestere bedre enn målsatt, det er to ting. Det ene er ren avrapportering, hva er status, og det andre er da å sette inn tiltak.</i>
Toppleder 2	<i>Å få bedre styring og fokus.</i>
Mellomleder 1	<i>Formålet er resultatoppnåelse. Vi behandler målekortene i ledermøter hver uke. Den ene uken har vi noe som heter kontinuerlig forbedring, vi har arbeidsgrupper i fabrikken som jobber med å forbedre driften. Så rapporterer de. Den uka som vi ikke har KF så bruker vi ekstra tid på rapportering av måltall</i>
Mellomleder 2	<i>Få et kjapt overblikk over de områdene vi har utfordringer på og ha et system som er dynamisk da vi hele tiden gjør vurderinger på de punktene vi har inne i målekortene.</i>

Mellomleder 4 *Det starter nede på avdelingsnivå og så går det opp her til driftsgruppa, så avrapporterer jeg på fabrikknivå opp til min sjef som har ansvar for alle fabrikker i Nortura.*

Mellomleder 5 *Jeg har et målekort på anlegget som jeg rapporterer inn til min sjef. Så har vi målekort for hver avdeling. Vi har ledermøter hver uke, og annenhver uke tar vi opp skaker angående målekortet. Måltall oppdateres hver måned og tiltak hver tredje måned.*

Tolkning

Ut ifra respondentenes svar angående formålet med målstyringssystemet, kan vi identifisere tre ulike formål. Noen mener formålet er ren avrapportering, andre hevder det er å sikre fokus og være tett på økonomien, mens andre igjen mener at det er å sikre resultatoppnåelse. Det kan argumenteres for at dette er tre sider av samme sak, da alle i bunn og grunn går ut på å sikre bedre oversikt over økonomien. Det respondentene beskriver er ut ifra et teoretisk perspektiv diagnostisk bruk. Respondentene nevner avrapportering og avvikevaluering av faktisk måloppnåelse, noe som ifølge Simons (1995) er diagnostiske elementer. Det fremkommer også av målekortene at det i svært stor grad er finansielle mål som benyttes på fabrikknivå. Finansielle mål er typisk ved diagnostisk bruk av målstyringssystemer (Simons, 1995). Vi ser altså her antydninger til at Nortura Produksjon benytter seg av målstyringssystemet på en diagnostiske måte.

Et annet sentralt element i målstyringssystemet er overvåking av prestasjoner, noe som også karakteriseres som et diagnostisk element (Simons, 1995). Ledelsen har tilgang til alle fabrikkenes målekort og kan til enhver tid kontrollere status på de ulike målekortene. Mellomlederne må også annenhver uke møte med nærmeste leder for å rapportere måltallene. Her diskuteres måltallene og hvorvidt målene er nådd. Måltallene justeres og eventuelle nye tiltak iverksettes. Det ikke tillatt å komme på møtene uten at målene er nådd. Som toppleder 2 uttaler «*Det er ikke ok å komme i ledermøtene og det lyser rødt på alt*». Mellomledere som ikke når målene til rett tid risikerer å havne på den såkalte «skammens liste». Det kan følgelig synes at målstyringssystemet fører til et prestasjonspress blant mellomlederne.

Imidlertid, ser vi også at målstyringssystemet i noen grad brukes på en interaktiv måte. Blant annet oppmuntrer systemet til dialog ved utvikling av kamper. Mellomleder 5 sier "*vi har vært med på å utvikle kampene, og blitt enige om at dette er målene våre*". Vi ser altså her, at mellomleder har en viss innflytelse på definering av kamper og mål. I tillegg står også mellomlederne helt frie til å sette mål utover de obligatoriske kravene. Det kan argumenteres

for at denne friheten er et virkemiddel for å oppmuntre mellomlederne til å bryte ut av vante rutiner og stimulere mulighetssøking, og således er et interaktivt element (Simons, 1995).

Det finnes både interaktive og diagnostiske elementer i målstyringssystemet til Nortura Produksjon. Det kan derfor argumenteres for at de bruker målstyringssystemet på både en interaktiv og en diagnostisk måte. Derimot, kom det frem av intervjuene at de interaktive elementene i stor grad begrenses av ulike kontrollmekanismer. Blant annet stramme investeringsrammer, sterke restriksjoner fra toppledelsen og prestasjonspress synes å begrense det faktiske spillerommet mellomlederne i Nortura Produksjon har. Således kan det tyde på at den formelle strukturen på målstyringssystemet er både interaktiv og diagnostisk, men i praksis, derimot, ser vi antydninger til at målstyringssystemet benyttes på en diagnostisk måte.

Selv om det finnes spor av interaktiv bruk, mener vi at Nortura Produksjon bruker målstyringssystemet på diagnostisk måte. Vi tør å påstå dette fordi det finnes flere faktorer i målstyringssystemet som er med på å begrense det faktiske spillerommet til mellomlederne. Det er stort fokus på avrapportering, finansielle mål, overvåking og avvikevaluering, samt har mellomlederne ingen kapital til å foreta nye investeringer. Dette ser ut til å undergrave de interaktive elementene. Dette er lite hensiktsmessig med tanke på situasjonen Nortura SA i dag befinner seg i. Markedet er preget av hard konkurranse, noe som krever at Nortura SA klarer å omstille seg raskt. Diagnostiske systemer er ikke tilstrekkelig for å sikre rask tilpasning i markeder preget av hard konkurranse og hyppige endringer (Simons, 1995, Anthony et al., 2007). Dette fordi diagnostiske systemer gjerne begrenser mulighetssøking. Dermed kan Nortura Produksjon risikere å ignorere nye trusler i markedet.

5.3 VIRKNING AV MÅLSTYRINGSSYSTEMET PÅ UTNYTTENDE OG UTFORSKENDE INNOVASJON GJENNOM MELLOMLEDERES INITIATIVTAKING

5.3.1 HVORDAN PÅVIRKER MÅLSTYRINGSSYSTEMET INITIATIVTAKING?

Funn

I samtaler med respondentene fikk vi inntrykk av at det i noen grad tilrettelegges for initiativtaking blant mellomlederne. Blant annet har mellomlederne innflytelse på hvilke kamper, og mål tilknyttet disse, som defineres på forretningsområde. Grunnet de definerte kampene er det enkelte obligatoriske mål som alle fabrikker må inkludere i sitt målekort.

Utover disse målene står de ifølge respondentene helt frie til å sette egne mål som er relevante for sitt anlegg og område. Dog, kommer det frem at respondentene i mindre grad tar initiativ til å velge egne mål.

Derimot, på ansattnivå, tilrettelegges det i større grad for initiativtaking. Det er blant annet etablert ulike forbedringsgrupper på hver enkelt fabrikk som kontinuerlig arbeider med hvordan nye tiltak kan iverksettes for å forbedre driften. Disse gruppene består av ansatte fra ulike avdelinger. I tillegg er det åpent for ansatte å komme med forbedringsforslag. I de såkalte «tavlemøtene», som er ukentlige møter for de ansatte på hver linje, er det åpent for å komme med forslag til både måltall og tiltak.

TABEL 5. 5: TILRETTELEGGING FOR INITIATIVTAKING I MÅLSTYRINGSSYSTEMET

Respondenter	Sitater
Toppleder 3	<i>Håper at det er rom for det.</i>
Mellomleder 1	<i>Jeg har et målekort på anlegget som jeg rapporterer inn til min sjef. Så har vi målekort for hver avdeling. Vi har ledermøter hver uke, og annenhver uke tar vi opp skaker angående målekortet. Måltall oppdateres hver måned og tiltak hver tredje måned. Vi utvikler eget målekort, med hjelp av controller. Det er absolutt frihet til å sette egne mål.</i>
Mellomleder 2	<i>Å sette mål på målekortet vil jeg si vi har veldig stor frihet til, så fremt vi har mål som bygger oppunder de målene som er høyere opp i konsernet Det er forbedringsgrupper som er nede på de enkelte linjene så der er de ansatte veldig tett involvert. Men det er klart alle de ansatte er ikke i de gruppene, det er typisk tre til seks personer fra hver avdeling som jobber i de gruppene.</i>
Mellomleder 4	<i>Det bestemmer vi helt selv, men vi har jo stramme rammer på investeringer, så sant, alt blir jo tatt opp i ledergruppa selvfølgelig, men innspill og måletall er det jo avdelingslederen som kommer med. Det er veldig åpent for de ansatte. Vi har jo tavlemøter i hver eneste avdeling ukentlig, hvor de bruker tavler til å sette opp ulike nøkkeltall. Der er det muligheter for ansatte å komme med forbedringer</i>
Mellomleder 6	<i>Det er helt opp til oss hvilke mål vi setter, men de må jo selvfølgelig henge sammen med budsjettet vårt da.</i>

Tolkning

Det fremkommer av funnene at de interaktive elementene i målstyringssystemet i stor grad undergraves av ulike kontrollmekanismer. Blant annet fordeles ressurser til fabrikkene på en lite hensiktsmessig måte i forhold til det å gi større spillerom til mellomlederne. Toppledelsen sender også sterke signaler om at kostnadsreduksjon og effektivitet er de viktigste

fokusområdene. Dette begrenser også hvilke type initiativer mellomlederne kan ta. Samtidig tyder mye på at den kontinuerlige avrapporteringen og overvåkingen fører til et visst prestasjonspress blant mellomlederne, noe som synes å trekke oppmerksomheten vekk fra mulighetssøking. Mye tyder på at de organisatoriske avgrensningene er lite fleksible, noe som ifølge Ireland et al. (2009) vil begrense initiativtaking blant mellomledere. Det kan dermed tyde på at mer fleksible organisatoriske avgrensninger kan tilrettelegge bedre for initiativtaking på mellomledernivå.

Målstyringssystemet tilrettelegger dog for initiativtaking blant mellomlederne ved utforming av kampene og de obligatoriske målene. Det fremkommer av intervjuene at mellomlederne har en viss innflytelse på denne utformingen. Imidlertid, kan vi antyde at det legges sterke føringer fra toppledelsen på hvilke områder kampene skal fokuseres på. Som toppleder 1 sier *"...kostnadsmålene er jo bunnlinja, det er det vi lever av, så det må vi ha med"*. Her ser vi at det blir lagt tydelig restriksjoner på hva som skal være med, noe som innskrenker de organisatoriske avgrensningene ytterligere. Dog, skal det nevnes at kampene skal gjenspeile den overordnede strategien, og det vil følgelig foreligge enkelte restriksjoner. Allikevel tyder mye på at restriksjonene som legges kun involverer kostnadsreduksjon og effektivitet, og liten grad andre elementer som inngår i den overordnede strategien. Hvorvidt disse føringene påvirker mellomledernes deltakelse i denne prosessen kommer ikke frem av våre intervjuer. Vi kan derfor ikke uttale oss ytterligere om dette. Dog, har vi fått et inntrykk av at de i liten grad er delaktige i utformingen av disse kampene. Mellomlederne er en del av prosessen, men restriksjonene lagt av toppledelsen, ser ut til å begrense «tillatte» innspill og deltakelsen kan således se ut til å utebli.

Våre funn indikerer også at det i liten grad er rom for feil og tap på fabrikknivå, da kostnads- og effektivitetsfokus er svært stort. Dette kan påvirke hvorvidt mellomlederne og de ansatte for øvrig tar initiativ. Funnene indikerer at de ansatte gjerne kommer med ideer og innspill, mens mellomlederne derimot i liten grad tar initiativ. Dette kan være et resultat av at det er lite rom for feil og tap. Hornsby et al. (2002) argumenterer for at lite rom for feil og tap i en organisasjon kan hindre initiativtaking. Her ser vi et samsvar mellom våre funn og teorien. Funnene indikerer at de strenge kravene som stilles til effektivitet og kostnadsreduksjon i fabrikkene har en negativ påvirkning på mellomledernes initiativtaking. Derimot, tyder mye på at de ansatte engasjerer seg i tavlemøtene. Dog, begrenses dette til enkle forbedringer som ikke krever kapital. Men som mellomleder 4 sier *«det er jo masse flotte ideer som kommer uten at det koster noe. Det kan være å flytte på ting, eller HMS saker»*.

Av våre intervjuer fremkom det at eventuelt overskudd på fabrikkene går direkte til Nortura Salg for å finansiere markedsføring og annen salgsfremmende virksomhet. Mye kan tyde på at denne praksisen hindrer initiativtaking på mellomledernivå da tilgjengelig kapital begrenses kraftig. Samtidig vil en slik praksis føre til at alle former for insentiver til å prestere godt uteblir. Dette går imot Simons (1995) sine anbefalinger. Han mener insentiver bør brukes for å motivere ansatte og således sikre måloppnåelse. Dermed kan det tyde på at manglende insentiver kan ha en svært demotiverende effekt på mellomlederne og ansatte for øvrig. Gode prestasjoner på fabrikknivå belønnes ikke med oppnådd overskudd, noe som kan ha svært negativ effekt på mellomlederens og ansattes motivasjon, og således initiativtaking.

Det fremkommer av intervjuene at det er et ønske fra toppledelsen om initiativtaking på mellomledernivå. For at individer skal ta initiativ må det ifølge Hornsby et al. (2002) og Morris et al. (2008) være støtte fra ledelsen. I Nortura Produksjon sitt tilfelle kan vi argumentere for at det finnes støtte fra ledelsen i den form at det er ønskelig, men et avvik når det kommer til i hvor stor grad det faktisk tilrettelegges for initiativtaking. Vi vil derimot påstå at det er relativt godt tilrettelagt på ansattnivå, da det finnes flere arenaer hvor det er rom for å komme med forslag og ideer. Blant annet ble forbedringsgruppene trukket frem som en arena hvor de ansatte hadde mulighet til å komme med ideer og innspill. Imidlertid, er dette grupper hvor kun utvalgte er involvert, noe som resulterer i at tilretteleggingen for personlig initiativ på ansattnivå også blir noe begrenset.

I samtaler med ledelsen fant vi at det er svært ønskelig at initiativ skal komme nedenfra. Imidlertid, tyder mye på at ledelsen gjennom målstyringssystemet ikke tilrettelegger for dette i så stor grad som ville vært gunstig. Den diagnostiske bruken av målstyringssystemet fører til streng kontroll og begrenser mulighetssøking. Dette for å sikre måloppnåelse av den tilsiktede strategien (Simons, 1995). Denne strenge kontrollen og overvåkingen ser ut til å skape et prestasjonspress, da mellomlederne må vie all sin tid til å nå målene fremfor å søke nye muligheter. Mye tyder på at de obligatoriske målene slik trekker oppmerksomheten vekk fra mulighetssøking, og dermed begrenser initiativtaking blant mellomlederne i Nortura Produksjon. Det kan således tyde på at toppledelsen har liten innsikt i hvordan bruken av målstyringssystemer påvirker mellomledernes adferd og beslutningstaking. Greve (2007) poengterer at målstyringssystemet bør brukes med kunnskap om hvordan det påvirker mellomlederens adferd. Her ser vi antydninger til et avvik. Dette da toppledelsen ønsker at initiativtaking skal komme nedenfra, allikevel ser vi at de i stor grad fremmer de diagnostiske

elementene i målstyringssystemet, samtidig som de interaktive elementene undergraves av stramme investeringsrammer, prestasjonspress og restriksjoner fra ledelsen.

Da det tyder på at de interaktive elementene i målstyringssystemet undermineres av blant annet lite hensiktsmessig ressursallokering, vil vi derfor i neste avsnitt kun fokusere på mellomledernes initiativtaking i forhold til målsetting og utforming av målekortet. Slik ulike kontrollmekanismer blir benyttet i dag, har mellomlederne ikke rom for å ta initiativer som vil kreve kapital. Andre type initiativer vil derfor i svært liten grad la seg gjennomføre.

5.3.2 GRADEN AV INITIATIVTAKING BLANT MELLOMLEDERNE

Funn

På mellomledernivå fremkom det av funnene at det i liten grad tas initiativ. Det var varierende hvorvidt mellomlederne setter egne mål utover de obligatoriske kravene. Det fremkommer også av målekortene at kvaliteten på formuleringen av tiltakene er varierende fra fabrikk til fabrikk. Dette kan tolkes som om fabrikkene vektlegger ulikt hvor nødvendig det er å skrive ned tiltakene.

På ansattnivå fikk vi inntrykk av at de benytter seg av arenaene som tilbys for å komme med initiativ i stor grad. Disse arenaene er tavlemøter og forbedringsgrupper. Det fremkom av intervjuene at flere gode ideer har kommet gjennom disse arenaene.

TABELL 5. 6: INITIATIVTAKING BLANT MELLOMLEDERE OG ANSATTE

Respondentene	Sitater
Toppleder 3	<i>Det er veldig forskjellig. Noen tar initiativ, men noen kan nok bli bedre. Men det er jo litt med mennesketyper og kjemi og trygghet og litt sånne ting.</i>
Mellomleder 1	<i>Jeg har en del tilleggs mål.</i>
Mellomleder 3	<i>Vi har noen mål innenfor dette med kvalitet.</i>
Mellomleder 4	<i>På tavlemøtene er det muligheter for ansatte og komme med forbedringer, og de blir mye mer involvert når de selv er med på å sette opp hva det er vi skal måle.</i>
Mellomleder 5	<i>Jeg oppfatter at det er stort fokus på forbedringsarbeid. Det er noe som har kommet mer frem, tror jeg, etter vi startet med tavlemøter, for da kommer jo engasjementet helt fra bunn og det er veldig bra.</i>

Tolkning

Gjennom intervjuene kom det frem at mellomlederne hadde full frihet til å sette egne mål utover kravene, men mye tyder på at de i liten grad benytter seg av denne muligheten. Som det fremkommer fra målekortene har fabrikkene svært like mål. Noe som også tilsier at de i liten grad benytter seg av muligheten til å sette egne mål. Dog, ser vi at enkelte inkluderer egne mål på målekortet. Blant annet har enkelte fabrikker mål som vannforbruk og renholdskostnader.

Mellomlederne har relativ stor beslutningsmyndighet og ansvar, noe som ifølge Hornsby et al. (2002) skal bidra til at man i større grad tar initiativ. Dette ser vi derimot ikke stemmer for Nortura Produksjon. Blant annet kan et store kostnadsfokus være en av grunnene til at de ikke benytter seg av denne friheten til å ta initiativ. Det rigide kostnadsfokuset ser ut til å sette stort press på mellomlederne til å alltid forbedre driften. Dette kan resultere i utslitte og umotiverte ansatte, noe som igjen vil begrense deres kapasitet eller insentiv til å søke nye muligheter. Av våre funn kan vi antyde at nettopp dette er tilfellet. Respondentene påpekte at fabrikkenes hovedfokus var nettopp å redusere kostnadene. Dette ser ut til å begrense mellomledernes kapasitet til å søke nye muligheter og inkludere flere utforskende og ikke-finansielle mål i målekortet. Dog, ser vi antydninger til at den menneskelige faktoren også påvirker hvorvidt mellomlederne benytter seg av den beslutningsmyndigheten og friheten de har til å sette egne mål. Dette var også noe toppleder 3 påpekte «*mennesketypen påvirker i stor grad hvorvidt en person tar initiativ eller ikke*». Dermed kan vi ikke påstå at det rigide kostnadsfokuset ene og alene har skyld i at mellomlederne ikke søker nye mål.

Selv om mye tyder på at det er få som tar initiativ i form av sette egne mål, benytter noen seg av denne muligheten. Imidlertid, kom det frem av intervjuene at de som opplyser om at de har egne mål, gjerne har satt disse på bakgrunn av krav fra andre aktører som fabrikkene må ta hensyn til. Et eksempel på en slik utfordring kommer fra mellomleder 2: «*Vi har satt vannforbruk som et mål. Det er et måleparameter vi har tatt med fordi vi har en utfordring knyttet til vannutslipp og ligger helt på grensa til hva vi kan slippe ut i avløpsnett*». Kravet kommer fra kommunen om at utslippet må ned. Dermed kan vi påstå at dette er et initiativ som ikke er initiert av mellomlederen, men som utspringer fra eksterne omgivelser. Vi observerte også at enkelte gjerne setter mål utover de obligatoriske kravene og endrer disse for å motivere de ansatte.

Gjennom intervjuene fremkom det at mellomlederen hadde full frihet til å bestemme tiltakene til målene. Derimot, gjennom en analyse av målekortene observerte vi at mellomlederne i varierende grad faktisk presiserte spesifikke tiltak. Enkelte av mellomlederne definerte gode og utfyllende tiltak, mens andre derimot kun skrev i stikkordsform. Andre igjen definerte ingen spesifikke tiltak på målekortet. Mellomlederne er ansvarlig for nå målene på fabrikknivå. Ved å ikke definere spesifikke tiltak for å hvordan målene skal nås, kan det bli vanskelig å nå dem. Uten å sette tiltak kan det bli vanskelig for mellomlederne å bruke målstyringssystemet som et styringsverktøy. Uten tiltak får gjerne målstyringssystemet en informerende funksjon (Malmi, 2001).

Gjennom tavlemøter og forbedringsgrupper tilrettelegges det for initiativtaking blant de ansatte. Mye tyder på at de ansatte benytter seg av disse arenaene og kommer med forslag til forbedringer. Blant annet kom det frem gjennom et forbedringsmøte et forslag om å filme hvordan de ansatte utførte arbeidsoppgavene. Slik kunne man se på filmen for å lettere identifisere forbedringstiltak. Dette hadde også en god effekt på vedlikehold av maskiner. Dette eksemplet mener vi illustrerer at inkludering av de ansatte er en motiverende faktor og bidrar til at de faktisk tar initiativ. Noe som er gunstig for Nortura Produksjon da de ansatte på lavere nivåer gjerne har større innsikt i hvor muligheter for innovasjon ligger (Burgess, 2013).

5.3.3 FREMMER INITIATIVENE UTNYTTENDE ELLER UTFORSKENDE INNOVASJON?

Funn

Det fremkommer av intervjuene at initiativene som tas er av utnyttende karakter. Med dette mener vi at initiativene som tas gjerne fremmer utnyttende innovasjon. Blant annet fremkommer det av, både intervjuene og målekortene, at de mål som defineres utover de obligatoriske målene er effektivitets- og kostnadsreduserende mål. I tillegg gjennomsyrr arbeidsmetodikken, kontinuerlig forbedring, hele Nortura Produksjon, noe som synes å i stor grad ha påvirkning på hvilke type initiativer mellomledere og ansatte tar. Det fremkommer at svært få initiativ fremmer utforskende innovasjon. De initiativ som tas fremmer gjerne utnyttende innovasjon.

TABELL 5. 7: TYPE INITIATIVTAKING

Respondenter	Sitater
Mellomleder 1	<i>Akkurat nå har vi et mål som går på renholdskostnader. Måler det på kvadratmeter. Vi har også en på feil i produksjon.</i>
Mellomleder 2	<i>Vi har et mål på vannforbruk</i>
Mellomleder 3	<i>Vi er flinke på enkle forbedringer, hverdagsforbedringer som jeg kaller det.</i>
Mellomleder 4	<i>Hvis det er forbedringsforslag som krever økonomi og penger må det dras høyere opp for vi har jo stramme rammer på investeringene som hvert anlegg får tildelt. Så det er hard prioritering. Men det er jo masse flotte ideer som kommer uten at det koster noe. Det kan være å flytte på ting, eller HMS saker.</i>
Mellomleder 6	<i>Det er jo gjerne avdelingslederne som er de som fronter sånne ting, men hvordan de involverer sine arbeidere det kan jeg ikke si. Men det tror jeg nok i hovedsak gjøres gjennom tavlemøter og forbedringsgrupper.</i>

Tolkning

Som det fremkommer av våre funn er målene som mellomlederne setter utover de obligatoriske kravene av utnyttende karakter. Eksempler på slike mål er vannforbruk, renholdskostnader og feil i produksjonen. Disse målene er typiske effektivitets- og finansielle mål. Dette fremmer ifølge teorien utnyttende innovasjon (March, 1991). Grunnen til at mellomlederne velger slike mål kan være at toppledelsen sender sterke signaler om at kostnadsreduksjon er viktig. Slike signaler fører gjerne til at mellomlederne antar at mål som settes utover kravene også må være kostnadsbaserte. Det har over flere år vært et stort kostnadsfokus i Nortura Produksjon. Det kan tyde på at dette har ført til et etablert tankesett blant mellomledere og ansatte om at kostnadsreduksjon er viktig. I tillegg fremkommer det at mange av mellomlederne i Nortura Produksjon har arbeidet her i store deler av sin karriere. Vi tolker det manglende fokuset på utforskende mål som en effekt av at mellomlederne har hatt samme stilling i mange år, og at god vane er vond å vende.

Den diagnostiske bruken av målstyringssystemet fører til at mellomlederne setter utnyttende mål. Det store fokuset på avrapportering og kontroll hindrer muligheten til å sette mer utforskende mål. Utforskende mål krever gjerne risikotaking og kapital, noe mellomlederne i Nortura Produksjon ikke har tilgang til. Nortura SA kan sies å være en risikoavers organisasjon, da tiltak som ser ut til å fremme utnyttende innovasjon i stor grad er i fokus. Tankesettet til slike type organisasjoner utelukker gjerne all risiko og utvikling av nye prosjekter (Atuahene-Gima, 2005), noe vi ser tendenser til i Nortura SA. Mål som har til

hensikt å fremme utforskende innovasjon involverer gjerne usikkerhet. Det kan således tenkes at Nortura Produksjon "kvier" seg for å inkludere slike mål på målekortet, da dette vil involvere risikotaking og usikkerhet.

Det fremkommer av intervjuene at fabrikkene har svært stramme investeringsrammer, noe som begrenser hvilke type initiativ som lar seg gjennomføre. Det kan tyde på at gjennom mange år med fokus på kostnadsreduksjon og effektivitet, stram investeringsramme og lite fokus på mulighetssøking, har ført til at mellomlederne og de ansatte for øvrig har lært seg at det har liten hensikt å komme med initiativer som fremmer utforskende innovasjon. Dette ser ut til at har hatt stor påvirkning på deres tilnærming til initiativtaking, og ser ut til å forsterke den etablerte arbeidsmetodikken kontinuerlig forbedring.

6.0 DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi sammenstille og diskutere funnene fra undersøkelsen. Kapittelet består av underkapitler, hvor vi først tar for oss forskningsspørsmålene og besvarer disse. Vi vil også diskutere funnene tilknyttet forskningsspørsmålene. Videre vil vi redegjøre for teoretiske og praktiske implikasjoner. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av begrensninger ved oppgaven, samt forslag til videre forskning.

6.1 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1

Hva slags målstyringssystem bruker Nortura Produksjon per i dag, og hvilke utfordringer skaper dette for mellomlederne?

Som vi har sett i delkapittel 5.2.2 bruker Nortura Produksjon i praksis målstyringssystemet på en diagnostisk måte. Strenge rammer satt av toppledelsen spesielt knyttet til kostnadsreduksjon og effektivitet, fører til et kontinuerlig effektivitetspress. Noe som også gjenspeiles i arbeidsmetodikken, kontinuerlig forbedring, som gjennomsyrrer hele Nortura Produksjon. Systemet benyttes også som et rent avrapporteringssystem og preges av finansielle mål og avvikevaluering (Simons, 1995). Dog, signaliserer toppledelsen at det er ønskelig at initiativ skal komme nedenfra. Det kan argumenteres for at det finnes noen interaktive elementer i systemet, og således kan det sies at toppledelsen i noen grad tilrettelegger for initiativ. Blant annet gjennom inkludering av mellomledere ved utforming av kamper og obligatoriske mål. Samtidig som mellomlederne har full frihet til å sette egne mål og tiltak utover de obligatoriske målene. Således ser vi en viss kombinasjon av de to styringsmekanismene i målstyringssystemet. Allikevel vil vi tørre å påstå at Nortura Produksjon bruker målstyringssystemet på en diagnostisk måte, da mange av de interaktive elementene undergraves av ulike kontrollmekanismer, som blant annet ugunstig ressursallokering.

Det fremkommer at målstyringssystemet til Nortura SA ikke inkluderer et system for tilbakemelding og læring. Vi ser også her antydninger til diagnostisk bruk av målstyringssystemet, da diagnostiske målstyringssystem i liten grad inkluderer systemer for tilbakemelding og læring (Argyris og Schön, referert til i Henri 2006). I tillegg inkluderes mekanismer for revurdering og utskiftning av mål i liten grad.

Den diagnostiske bruken av målstyringssystemet ser ut til å skape utfordringer knyttet til initiativtaking blant mellomlederne. Den strenge kontrollen og overvåkingen begrenser mellomledernes rom til å ta initiativ, samtidig som de hele tiden står overfor et prestasjonspress. Det tyder på at det kontinuerlige prestasjonspresset fører til utfordringer for mellomlederne knyttet til hvilke type initiativ som kan tas.

6.1.1 DISKUSJON AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1

Av funnene våre fremkommer det at Nortura Produksjon inkluderer både diagnostiske og interaktive elementer i målstyringssystemet. Vi har identifisert følgende diagnostiske elementer; finansielle mål, avrapportering, overvåking av prestasjoner og justering av måltall fremfor utskiftning av mål. Videre identifiserte vi følgende interaktive elementer; påvirkningskraft på utvikling av kamper og obligatoriske mål, og frihet til å sette egne mål utover de obligatoriske kravene. Samtidig står mellomlederne helt frie i sin tilnærming til målene og hvilke tiltak de iverksetter tilknyttet målene.

Diagnostisk bruk av målstyringssystemet kan ha en negativ virkning på mellomlederne, da diagnostiske systemer gjerne skaper begrensninger og anvendes for å overvåke prestasjoner og sikre måloppnåelse. Det fremkommer av målekortene at Nortura Produksjon kun inkluderer finansielle mål. Disse målene skiftes sjelden ut, og det fremkommer at det i stor grad kun er avvikevaluering av faktiske resultater og ønsket måloppnåelse. I tillegg ser vi at målstyringssystemet ikke inkluderer tilbakemelding og læring. Dette fremmer gjerne kortsiktig tenkning, og Nortura Produksjon risikerer dermed å ignorere fremvoksende strategier og eksterne endringer. Samtidig brukes målstyringssystemet som et rent avrapporteringssystem, hvor grad av måloppnåelse rapporteres opp til nærmeste leder. Overvåking av måloppnåelse er en sentral del av målstyringssystemet til Nortura Produksjon.

Interaktivt bruk av målstyringssystemer oppmuntrer fremvoksende strategier, initiativer og kommunikasjonsprosesser. Nortura Produksjon kan sies å inkludere interaktive elementer i målstyringssystemet i form av inkludering av mellomlederne ved utforming av kamper og obligatoriske mål. Samtidig har de også frihet til å definere egne mål utover de krav som settes, noe som kan sies å være interaktiv bruk ved at dette kan oppmuntre til mulighetssøking blant mellomlederne.

Som det kommer frem ovenfor finnes det både diagnostiske og interaktive elementer i målstyringssystemet. Det kan derfor argumenteres for at de bruker målstyringssystemet på både en diagnostisk og interaktiv måte. Den formelle strukturen på målstyringssystemet ser dermed ut til å være utviklet på en hensiktsmessig måte. Derimot kom det frem av intervjuene at de interaktive elementene i stor grad begrenses av ulike kontrollmekanismer, således kan det argumenteres for at målstyringssystemet i praksis blir benyttet på en diagnostisk måte. Blant annet stramme investeringsrammer, restriksjoner fra toppledelsen og det kontinuerlige prestasjonspresset begrenser i stor grad mellomledernes spillerom.

Mangel på tilgjengelig kapital blant mellomlederne, begrenser i stor grad hvilke type initiativer som lar seg gjennomføre. Imidlertid, kan det tenkes at en slik kontrollmekanisme er nødvendig med tanke på størrelsen til organisasjonen. Frie investeringstøylere kan føre til ugunstige investeringer på fabrikknivå, og kan resultere i suboptimalisering i form av at mellomlederne foretar investeringer som kun bedrer resultat på den enkelte fabrikk, men er ugunstig for et helhetlig Nortura SA. Dog, vil vi påstå at mer slakk i fabrikkene vil være gunstig, da dette kan fremme mulighetssøking blant mellomlederne.

Målstyringssystemet i Nortura Produksjon vektlegger prestasjoner i stor grad. Dette ser ut til å skape et kontinuerlig prestasjonspress blant mellomlederne. Mye kan tyde på at overvåkingen av prestasjoner trekker oppmerksomheten vekk fra mellomledernes søken etter nye mål. Dette kan skyldes at mellomlederne hverken har overskudd, ressurser eller motivasjon til å være mulighetssøkende. En slik bruk av målstyringssystemet ser således ut til å påvirke mellomledernes initiativtaking. Følgelig kan det sies at det sterke fokuset på prestasjoner i målstyringssystemet har en destruktiv påvirkning på mellomledernes initiativtaking.

Målstyringssystemet inkluderer også interaktive elementer i form av mellomledernes påvirkningskraft på utforming av kamper og obligatoriske mål. Imidlertid, kom det frem av våre funn at det legges tydelig restriksjoner fra toppledelsen på hvilke områder kampene skal fokuseres på. Dette kan begrense den faktiske innflytelsen mellomlederne har i denne prosessen. Dog, vil det foreligge enkelte restriksjoner, da kampene skal gjenspeile den overordnede strategien. Allikevel, gir funnene uttrykk for at de restriksjoner som legges er kostnadsbaserte, og mye tyder på at toppledelsen således ignorerer potensialet som ligger i innovasjon og vekst i Nortura Produksjon. Dermed kan vi påstå at toppledelsen legger tydelige restriksjoner, noe som vil påvirke mellomledernes faktiske innflytelse på utforming av kamper og mål. Derimot, vet vi lite om hvordan utformingen av kampene faktisk pågår. Dog, fikk vi inntrykk av at mellomlederne er lite delaktige i denne prosessen. Dette trenger

imidlertid ikke skyldes restriksjonene lagt av toppledelsen. Hvorvidt en mellomleder er delaktig i slike prosesser, kan i stor grad avhenge av mennesketypen. Noen type mennesker har et naturlig anlegg for å være initiativrike, mens andre derimot gjerne har en mer passiv tilnærming i slike situasjoner. Det kan dermed tenkes at vårt inntrykk av lite delaktighet blant mellomlederne skyldes menneskelige faktorer. Dette går dog utenfor undersøkelsens omfang, og vi kan dermed ikke si noe sikkert om dette.

Vi ser antydninger til at de interaktive elementene i stor grad undergraves av ulike kontrollmekanismer. Grunnet strenge krav, kontroll og overvåking kan mye tyde på at det blir svært vanskelig for mellomlederne å benytte seg av de interaktive elementene i systemet. Målstyringssystemet synes å gi en følelse av frihet blant mellomlederne. Av funnene fremkommer det at mellomlederne mente de i stor grad hadde frihet. Dog, etter nærmere undersøkelse ser vi tydelige tegn til at denne friheten kan sies å være en illusjon. Hvorvidt dette er bevisst fra toppledelsens side vet vi lite om. Derfor kan det tenkes at disse interaktive elementene kun er et "spill for galleriet".

6.2 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2

Hvordan påvirker målstyringssystemet utnyttende og utforskende innovasjon gjennom mellomledernes initiativtaking?

Mye tyder på at mellomlederne i mindre grad tar initiativ, noe som ser ut til å skyldes måten målstyringssystemet benyttes på. Det legges til rette for initiativtaking blant mellomlederne i form av frihet til å sette egne mål, men funnene tyder på at de i svært liten grad benytter seg av denne friheten. Kostnadskravene fra toppledelsen er svært strenge, noe som indikerer at det er lite rom for feil og tap. Dette kan være en grunn til at det mellomlederne velger å fokusere på utnyttende mål fremfor mer utforskende mål. Kontinuerlig forbedring og effektivisering er en tankegang som er godt forankret både hos mellomlederne og de ansatte. Funnene våre tyder på at dette fører til flere enkle forbedringsideer og bedre effektivitet på fabrikkene, og således har en fremmende effekt på utnyttende innovasjon. Dog, ser vi tydelige tegn til at målstyringssystemet i stor grad begrenser initiativtaking som kan fremme utforskende innovasjon. Følgelig fremmer ikke initiativtaking utforskende innovasjon blant mellomledere og ansatte, snarere utnyttende innovasjon.

Det er varierende hvorvidt mellomlederne definerer mål utover de fastsatte kravene. I de tilfeller hvor mellomlederne benytter seg av friheten til å sette egne mål, er disse gjerne kostnadsreducerende og effektivitetsøkende. Dette fremmer gjerne utnyttende innovasjon i form av enkle hverdagsforbedringer, og vi karakteriseres derfor disse målene som utnyttende mål. Samtidig så vi antydninger til at målene som defineres utover de fastsatte kravene, ikke er initiert av mellomleder. Det kom frem av intervjuene at noen av målene som settes styres av eksterne forhold.

På ansattnivå, derimot, fikk vi inntrykk av at de benytter seg av de arenaene som tilrettelegger for initiativtaking. Det fremkom av intervjuene at de ansatte kom med mange gode innspill og ideer. Imidlertid, var disse også av utnyttende karakter.

Det fremkom også at toppledelsen i stor grad vektlegger kostnadsreduksjoner, noe som signaliserer at risikotaking ikke verdsettes. Dette ser ut til å fremme mellomledernes fokus på effektivitets- og kostnadsbaserte mål. Samtidig fremkommer det at initiativ som krever kapital sjelden løftes opp og frem. Dette kan ha resultert i at mellomledere vegrer seg for å komme med slike forslag.

6.2.1 DISKUSJON AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2

Lite rom for feil og tap, stort fokus på kostnader og effektivitet, samt strenge retningslinjer er faktorer vi har identifisert i funnene våre, og som i stor grad kan se ut til å begrense initiativer som kan fremme utforskende innovasjon. Dog, fremkommer det at disse faktorene har en positiv påvirkning på initiativer som fremmer utnyttende innovasjon.

Mellomlederne har frihet til å sette egne mål utover de obligatoriske kravene. Derimot, tyder mye på at de ikke benytter seg av denne friheten. De utfordrer i liten grad målene.

Målekortene på samtlige fabrikker vi har undersøkt er svært like og preges i stor grad av de definerte kampene og målene på Nortura Produksjon. I enkelte tilfeller har mellomledere satt mål på områder som er spesielt utfordrende for den spesifikke fabrikk, men dette er gjerne avgrenset til et eller to mål, og det er i stor grad effektivitetsmål. Altså, i den grad mellomlederne tar initiativ i form av å sette egne mål, ser vi at disse fremmer utnyttende innovasjon. Mål som måler effektivitet vil i liten grad fremme utforskende innovasjon.

Hvorfor mellomlederne ikke setter mål som fremmer utforskende innovasjon kommer i liten grad frem av våre intervjuer. Dog, fremkommer det at flere av respondentene har arbeidet i

Nortura Produksjon i store deler av sin karriere, noe som kan ha ført til en godt etablert tankegang i forhold til arbeidsmetoder og hva som historisk sett har vist seg å fungere. Det kan tenkes at dette har stor innvirkning på hvorfor de ikke velger mål av utforskende karakter. De obligatoriske målene er gjerne "typiske" mål for produksjonsbedrifter, og er mål som Nortura Produksjon historisk sett har hatt fokus på. Det kan tenkes at dette har påvirket mellomledernes tankesett i stor grad. Det kan synes at mellomlederne har en oppfattelse av at disse målene er gode, og dermed ikke ser nødvendigheten av andre type mål. Slik kan mellomledernes erfaring gå på bekostning av en mer fremtidsrettet tankegang. Mye tyder på at målsettingen i Nortura Produksjon i stor grad baseres på hva som tidligere har fungert. Arbeidsmetodikken preges av fortiden fremfor fremtiden, noe som fører til større grad av utnyttende innovasjon fremfor utforskende innovasjon.

Det fremkom også av funnene at noen av målene som defineres utover de obligatoriske kravene ikke er initiert av mellomlederne, snarere krav fra eksterne omgivelser. Således ser vi antydninger til at mellomlederne i liten grad er mulighetssøkende, og ikke tar initiativ på egenhånd. Funnene indikerer at signaler må komme fra andre hold, hvis alternative mål skal inkluderes på målekortet. Som et resultat av knapphet på ressurser kan det tenkes at mellomlederne ikke evner å fange opp nye muligheter selv. Det sterke prestasjonspresset kan synes å trekke oppmerksomheten vekk fra mulighetssøking blant mellomlederne. Det stilles strenge krav til prestasjon, noe som medfører stort fokus på de allerede definerte målene, fremfor søken etter nye. Dog, kan det tenkes at det ikke ligger naturlig for mellomlederne å søke nye muligheter.

Selv om det per dags dato ikke inkluderes et system for tilbakemelding og læring i målstyringssystemet kan vi påstå at det i Nortura Produksjon har vært en viss form for læring. Som resultat av den diagnostiske bruken av målstyringssystemet ser vi at samtlige av medarbeiderne i Nortura Produksjon har en tankegang basert på kostnader og effektivitet. Det kan tenkes at mellomlederne og ansatte tidligere har erfart at initiativer som har til hensikt å fremme utforskende innovasjon ofte ikke blir prioritert grunnet det store fokuset på kostnadsbesparelser og effektivitet. På bakgrunn av dette kan vi trekke slutningen om at målstyringssystemet også på denne måten har bidratt til mellomledernes og de ansattes fokus på utnyttende innovasjon.

Selv om den rigide kostnadsstyringen per i dag ser ut til å fremme utnyttende innovasjon, kan en slik tilnærming også fremme utforskende innovasjon på lengre sikt. Streng kostnadsstyring kan føre til større slakk hos fabrikkene, noe som kan fremme utforskende innovasjon ved at

det gir rom for investeringsmuligheter og eksperimentering. Imidlertid, tyder mye på at Nortura SA er en risikoavers organisasjon. Med dette mener vi de strenge kontrollsystemene og overvåkingen, samt det store fokuset på utnyttende innovasjon. Organisasjoner med et utnyttende tankesett fokuserer gjerne på å utelukke all risiko og utvikling av usikre prosjekter (Atuahene-Gima, 2005). Dette mener vi i stor grad samsvarer med Nortura SA. En slik tankegang vil hindre utforskende innovasjon i stor grad. Vi oppfatter også at det er lite rom for feil og tap, noe som er faktorer som hindrer initiativtaking. Lite rom for feil og tap kan føre til at mellomlederne og de ansatte ikke "tør" å ta sjanser og søke nye muligheter, da utforskende innovasjon gjerne er knyttet til usikkerhet og risiko. Toppledelsen uttrykker at initiativtaking er svært ønskelig, allikevel ser det ut til at de kun tilrettelegger for dette i form av initiativer som fremmer utnyttende innovasjon. Med andre ord, toppledelsen bruker målstyringssystemet til å fremme initiativer som eliminerer sløsing og ikke involverer risiko. Initiativer som fremmer utforskende innovasjon tilrettelegges det i svært liten grad for, noe som bidrar til å forsterke det etablerte effektivitetsfokuset. Tilretteleggingen for initiativer som fremmer utnyttende innovasjon signaliserer til de ansatte at det er i denne retningen det er ønskelig å gå. Det kan derfor tyde på at Nortura Produksjon ikke er villig til utsette seg selv for risikoen forbundet med utforskende innovasjon, og derfor fokuserer på initiativer av utnyttende karakter, fremfor utforskende karakter. Men, er ikke den virkelige risikoen og ikke ta risiko?

Vi vil også nevne den menneskelige faktoren. Ulike mennesketyper kan ha svært stor påvirkning på hvorvidt initiativer tas. Noen mennesker liker seg godt innenfor komfortsonen, og utfordrer ikke seg selv og sine kollegaer, mens andre er svært kreative, fremoverlent og nytenkende. Ulike mennesketyper kan således påvirke utnyttende og utforskende innovasjon i ulik grad. Samtidig vil kulturen i en organisasjon gjerne påvirke i hvilken grad initiativer tas. Det kan virke som at dette er tilfellet i Nortura Produksjon. Kulturen preges av ansatte som har arbeidet der over lang tid, kostnads- og effektivitetsfokus, samt rutinebaserte arbeidsoppgaver. Det virker som om dette har ført til et etablert tankesett som er svært vanskelig å endre og fører til at initiativer som fremmer utforskende innovasjon i liten grad tas. Dette er faktorer som ser ut til å påvirke initiativtaking på mellomledernivå i Nortura Produksjon. Imidlertid går disse faktorene utenfor vår modell, og vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette.

Avslutningsvis må det også nevnes at det å ta initiativ ikke ene og alene er opp til mellomlederne. Det må tilrettelegges bedre fra toppledelsens side dersom utforskende

innovasjon skal fremmes. Blant annet gjennom de definerte kampene ser vi at det er svært lite fokus på vekst og innovasjon i Nortura Produksjon. Dette sender signaler nedover om at utforskende innovasjon ikke vektlegges. Derfor kan det være at mellomlederne ikke ser potensialet og nødvendigheten til at de kan bidra til vekst og innovasjon og andre områder. Derfor velger de gjerne mål av utnyttende karakter, hvis de skal sette noen andre mål utover kravene. For å endre denne tankegangen må toppledelsen foreta endringer.

6.3 TEORETISKE IMPLIKASJONER

I dette kapitlet ønsker vi å belyse hvordan vi bygger på eksisterende forskning, og eventuelle nye funn som oppgaven er med på å produsere om temaet målstyringssystemer og utnyttende og utforskende innovasjon.

Bedford (2015) og McCarthy og Gordon (2011) har tidligere studert hvordan ulik bruk av målstyringssystemer kan påvirke balansen mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Vi har i denne oppgaven forsøkt å utvide denne teorien til å også inkludere mellomlederes rolle til å fremme ambideksteritet. Vi har tatt for oss hvordan målstyringssystemer kan brukes på ulike måter for å skape en kontekst som kan fremme initiativtaking på mellomledernivå, og således kan bidra til å bygge en ambidekster organisasjon.

Henri (2006) hevder at diagnostiske styringssystemer fremmer passivitet blant mellomledere, mens interaktive styringssystemer fremmer initiativtaking. Imidlertid, vektlegger han at nøkkelen er å balansere dynamikken mellom de to styringssystemene. Modellen utviklet i denne oppgaven, bygger på nettopp denne antagelsen; en kombinasjon av interaktiv og diagnostisk bruk av et målstyringssystem, kan fremme initiativtaking blant mellomledere. «På papiret» tyder mye på at Nortura Produksjon har både en diagnostisk og interaktiv tilnærming til målstyringssystemet. Dog, indikerer funnene at den interaktive bruken undergraves av ulike kontrollmekanismer, som blant annet stram investeringsramme. Dette har en negativ påvirkning på graden av initiativtaking blant mellomlederne i Nortura Produksjon. Således ser vi at det er et avvik mellom praksis og formell struktur av målstyringssystemet. I teorien skal en kombinasjon av interaktiv og diagnostisk bruk av et målstyringssystem fremme initiativtaking (Henri, 2006, Ireland et al 2009). Våre funn taler derimot for at man må skille mellom formell struktur og den faktiske bruken. Vi kan dermed ikke med sikkerhet si noe videre om en kombinasjon mellom interaktiv og diagnostisk bruk fremmer initiativtaking på mellomledernivå. Dog, gir våre funn støtte til tidligere forskning i forhold til at diagnostisk

bruk reduserer graden av initiativtaking blant mellomledere. I praksis bruker Nortura Produksjon målstyringssystemet på en diagnostisk måte, noe som i stor grad påvirker mellomledernes grad av initiativtaking. Våre funn gir derfor støtte til tidligere forskning på dette området (Henri, 2006). Da våre funn indikerer at diagnostisk bruk fører til at mellomledere i liten grad tar initiativ, kan det tenkes at ved å tillate flere interaktive elementer i målstyringssystemet i praksis, kan Nortura Produksjon fremme initiativtaking blant mellomledere. Vi kan således antyde at våre funn samsvarer med tidligere forskning når det kommer til at en kombinasjon av interaktiv og diagnostisk bruk fremmer initiativtaking. Dog, er dette kun antydninger og vil kreve videre forskning.

Imidlertid, fremkommer det av våre funn at den diagnostiske bruken fremmer initiativer knyttet til effektivitet. Mye kan tyde på at det kontinuerlige prestasjonspresset, som oppstår grunnet den diagnostiske bruken, fører til at initiativer knyttet til effektivitet tas i større grad. Dette støtter tidligere forskning. Bedford (2015) hevder at diagnostiske systemer kan benyttes for å fremme utnyttende innovasjon.

Gjennom studien identifiserte vi ulike funn som utfordret vår teoretiske modell. Blant annet tar modellen i liten grad høyde for at faktorer utover målstyringssystemet kan påvirke mellomlederes initiativtaking. Funnene våre indikerer at menneskelige faktorer og kulturen i Nortura Produksjon påvirker de ansattes adferd og holdninger, og således vil ikke nødvendigvis målstyringssystemet være et tilstrekkelig verktøy for å bygge en ambidekster organisasjon. Dermed ser vi at andre faktorer enn målstyringssystemet i stor grad kan ha påvirkninger på balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon. Dette er imidlertid kun indikasjoner og vil dermed kreve videre forskning.

6.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

I tillegg til teoretiske implikasjoner, vil vi også belyse oppgavens praktiske implikasjoner. Funnene våre kan belyse hva andre store organisasjoner som er i modningsfasen, samt benytter seg av et målstyringssystem, kan gjøre, eller gjøre annerledes, for å dra lærdom av studien vår og lykkes med ambideksteritet. Vi mener funnene er overførbare til andre store aktører i modningsfasen og som benytter seg av målstyringssystemer. I utgangspunktet mente vi at studien først og fremst var relevant for Nortura SA og lite generaliserbar, men vi ser nå at det kan være visse implikasjoner som kan overføres til andre virksomheter.

Som det fremkommer av oppgaven ønsker toppledelsen at initiativ skal komme nedenfra. For at dette skal finne sted må toppledelsen signalisere ønsket om initiativtaking tydeligere nedover i organisasjonen. Dette kan gjøres ved å redusere fokuset på kostnadsreduksjon og effektivitet, tillate mer slakk og inkludere ikke-finansielle mål i målekortene. I tillegg bør de både ved hjelp av målstyringssystemet, men også gjennom holdninger, danne en kultur som gir rom for feil og tap.

Målstyringssystemet kan benyttes som et verktøy for å tilrettelegge bedre for initiativtaking ved å benytte det på en mer interaktiv måte. Ved å fokusere på usikre momenter fremfor kun forutbestemte mål kan målstyringssystemet oppmuntre til at mellomlederne bryter ut av vante rutiner. Noe som er bra for å trigge nyteknning og fremme initiativer av utforskende karakter. I dag setter målstyringssystemet strenge rammer for initiativtaking ved blant gjennom det store kostnads- og effektivitetsfokuset. Mindre fokus på kostnadsreduksjon og effektivitet kan være gunstig med tanke på mellomlederens frihet til å sette egne mål utover de obligatoriske krav. Toppledelsen kan i stor grad påvirke mellomledernes holdninger, gjennom å signalisere et ønske om andre mål enn kostnadsreduserende og effektivitetsøkende mål. Dette kan bidra til at mellomlederne i større grad vil ha et fokus på innovasjon og vekst fremfor kostnadsreduksjon og effektivitet. Dette kan også føre til at flere ikke-finansielle mål inkluderes i målekortet, noe som er svært gunstig for å sikre et mer langsiktig perspektiv.

Det bør også tillates mer slakk i fabrikkene, slik at mellomlederne får større rammer til å iverksette ulike tiltak de mener er nødvendig for å møte de eksterne utfordringene. Det kom frem at eventuelt overskudd på fabrikkene går til Nortura Salg. For å skape større spillerom blant mellomlederne mener vi det vil være svært gunstig at fabrikkene får beholde et eventuelt overskudd. Slik kan Nortura SA tilrettelegge for større slakk på fabrikknivå. Dette kan oppmuntre til både bedre effektivitet, men også fremme flere initiativer av utforskende karakter. Således kan Nortura Produksjon skape en kontekst som kan fremme ambideksteritet. Dog, kan for stor grad av slakk kunne føre til ugunstige investeringer for et helhetlig Nortura SA, og det må derfor også etableres gode kommunikasjonsrutiner og dialog på tvers av ulike organisasjonsnivåer og forretningsområder. Noe som interaktive styringssystemer har til hensikt å gjøre.

For at Nortura SA skal bli mer tilpasningsdyktige til omgivelsene, bør de inkludere et system for tilbakemelding og læring. Slike systemer fremmer gjerne dobbelkretslæring og fører til at målstyringssystemet blir et mer strategisk ledelsessystem fremfor et informasjonssystem.

Interaktive systemer representerer dobbelkretslæring, og er ofte nødvendig for å oppnå innovativ adferd i organisasjonen (Argyris og Schön, referert til i Henri 2006).

6.5 BEGRENSNINGER OG ANBEFALINGER FOR VIDERE FORSKNING

Vi vil her kort redegjøre for noen av begrensningene som kan ha vært med på å påvirke oppgaven. Videre vil vi dele noen forslag for videre forskning.

Oppgavens rammer satt visse begrensninger hva gjelder tid og ressurser. Vi var derfor nødt til å begrense studiet til å omfatte fabrikker som ligger på Østlandet. Vi har derfor ikke grunnlag til å si noe om funnene våre også er gyldig for fabrikker i andre landsdeler. Dog, har vi fått et inntrykk av at målstyringssystemet og kulturen er svært lik i alle fabrikker, og vi tror derfor at resultatene er overførbare til resten av Nortura Produksjon. Oppgaven omfatter også kun forretningsområdet Nortura Produksjon, og vi kan dermed ikke si noe om målstyringssystemet benyttes på en mer interaktiv måte i andre deler av organisasjonen. Vi vet også svært lite om balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura SA som helhet.

For å øke validiteten til oppgaven kunne vi ha innhentet antall produktlanseringer for å støtte opp mot bedre innsikt i selskapets innovasjonsevne. Vi valgte derimot ikke å ta med dette, da produktlanseringer per i dag ikke inngår i Nortura Produksjons ansvarsområde.

Denne oppgaven vil først og fremst være relevant for Nortura SA, men kan også være relevant for andre store organisasjoner som befinner seg i modningsfasen, og benytter et målstyringssystem. De fleste organisasjoner i dag står overfor komplekse omgivelser, noe som setter større krav til både kortsiktig og langsiktig tenkning. Vi utvikler her et rammeverk som har til formål å øke forståelsen av hvilken rolle et målstyringssystem spiller i forhold til kontekstuell ambideksteritet, ved å se på målstyringssystemets virkning på mellomledere i en produksjonsbedrift. Undersøkelsen er basert på en produksjonsbedrift, og hvordan målstyringssystemet påvirker mellomlederens adferd kan dermed avvike fra andre type organisasjoner. De ansatte i produksjonsbedrifter har gjerne rutinebaserte arbeidsoppgaver, og de er ofte ikke vant med å tenke utenfor boksen. Derfor kan det tenkes at funne fra denne studien ikke kan overføres til andre type organisasjoner. Et forslag til videre forskning er derfor å se på et målstyringssystemets påvirkning på mellomlederens initiativtaking i organisasjoner i andre bransjer.

Det fremkom av oppgaven at modellen i liten grad tar hensyn til andre faktorer som kan påvirke mellomlederens adferd. Mye tyder også på at disse faktorene har relativ stor innflytelse på hvorvidt en mellomleder tar initiativ eller ikke. Det vil derfor være hensiktsmessig å forske videre på blant annet hvordan kultur og menneskelige faktorer kan påvirke ambideksteritet i organisasjoner.

Opgaven har som formål å skape en bedre forståelse for det potensialet som ligger i fabrikkjefer og fabrikker som innovasjonsmotorer i produksjonsbedrifter. Vi vil påstå at det er et stort potensialet i fabrikkjefer og fabrikker som innovasjonsmotorer. Fabrikkjefer sitter med svært mye kunnskap om sin produksjon og muligheter tilknyttet dette. Ved å fremme initiativtaking blant disse, kan man øke innovasjonsevnen til virksomheten som helhet. Dog, har vi kun tatt for oss en bedrift, og vi kan dermed ikke si noe om dette er gyldig for andre produksjonsbedrifter. Dette vil kreve videre forskning. En anbefaling for videre forskning blir således å se på hvordan målstyringssystemer kan brukes som verktøy for å fremme initiativtaking blant mellomledere på andre produksjonsbedrifter, og således skape en ambidekster organisasjon.

7.0 KONKLUSJON

Hvordan kan målstyringssystemet styre balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjon i Nortura Produksjon?

Det er svært krevende å bli en ambidekster organisasjon. Det kan være utfordrende å ha fokus på både utnyttende og utforskende innovasjon samtidig. Dog, i dagens komplekse omgivelser kreves det gjerne av organisasjoner at man klarer å balansere disse på en god måte. For å kunne sikre en fremtidig konkurransedyktig posisjon mener vi det vil være avgjørende at Nortura Produksjon klarer å bli ambidekster. Det er viktig at de forstår hvordan de kan benytte målstyringssystemet for å oppnå ambideksteritet. Ved å benytte målstyringssystemet på ulike måter kan Nortura Produksjon balansere utnyttende og utforskende innovasjon gjennom mellomlederens initiativtaking.

Ved å inkludere en kombinasjon av interaktive og diagnostiske elementer i et målstyringssystem, kan man oppnå en bedre balansegang mellom utnyttende og utforskende innovasjon. I dag benyttes målstyringssystemet i stor grad som et verktøy for å fremme utnyttende innovasjon. Det fremkommer av våre funn at Nortura Produksjon i praksis benytter målstyringssystemet på en diagnostisk måte. Dette begrenser initiativtaking blant mellomlederne i stor grad. Målstyringssystemet vektlegger prestasjoner, noe som synes å hemme Nortura Produksjon i å utvikle en kontekst som kan fremme ambideksteritet.

Da våre funn indikerer at diagnostisk bruk fører til at mellomledere i liten grad tar initiativ, kan det tenkes at ved å tillate flere interaktive elementer i målstyringssystemet i praksis, kan Nortura Produksjon fremme initiativtaking blant mellomledere. Ved å i større grad tilrettelegge for slakk, endre toppledelsens fokus og inkludere ikke-finansielle mål i målekortet, mener vi Nortura Produksjon i større grad kan tilrettelegge for initiativtaking som kan fremme både utnyttende og utforskende innovasjon, og således utvikle en kontekst som kan fremme ambideksteritet.

Gjennom våre funn ser vi antydninger til at faktorer utover målstyringssystemet kan ha en påvirkning på mellomlederens initiativtaking. Det etablerte tankesettet i fabrikkene påvirker i stor grad hvordan man går frem når det kommer til innovasjon. Så selv om det tilrettelegges bedre for ambideksteritet ved hjelp av målstyringssystemet, kan det synes at Nortura Produksjon allikevel ikke vil bli ambidekster. Allikevel, ved å foreta noen endringer i den

praktiske bruken av målstyringssystemet, mener vi at Nortura Produksjon i stor grad kan skape en kontekst som kan fremme ambideksteritet.

LITTERATURLISTE

- ADLER, P. S., GOLDOFTAS, B. & LEVINE, D. I. 1999. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10, 43-68.
- ANDRIOPOULOS, C. & LEWIS, M. W. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
- ANTHONY, R. N., GOVINDARAJAN, V. & DEARDEN, J. 2007. *Management control systems*, Irwin McGraw-Hill Boston, MA.
- ASKHEIM, O. G. A. & GRENNES, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo, Universitetsforl.
- ATUAHENE-GIMA, K. 2005. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69, 61-83.
- BEDFORD, D. S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- BIERLY, P. E. & DALY, P. S. 2007. Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 493-516.
- BIRKINSHAW, J. & GIBSON, C. 2004. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47.
- BISBE, J. & OTLEY, D. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29, 709-737.
- BOURGEOIS, L. J. & BRODWIN, D. R. 1984. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A. & PLATTS, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20, 754-771.
- BROCHET, F., LOUMIOTI, M. & SERAFEIM, G. 2013. Short-termism, investor clientele, and firm performance. Harvard Business School Working Paper.
- BURGELMAN, R. A. & GROVE, A. S. 1996. Strategic dissonance. *California management review*, 38, 8-28.
- BURGESS, C. 2013. Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201.
- CANTARELLO, S., MARTINI, A. & NOSELLA, A. 2012. A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 21, 28-48.
- CHEN, H. & TAYLOR, R. Exploring the impact of lean management on innovation capability. *Management of Engineering & Technology*, 2009. PICMET 2009. Portland International Conference on, 2009. IEEE, 826-834.
- CHENHALL, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28, 127-168.
- CHENHALL, R. H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422.
- CLARK, K. B. & FUJIMOTO, T. 1991. *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*, Harvard Business Press.
- DALEN, M. 2004. *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*, Oslo, Universitetsforl.
- EUCHNER, J. 2015. The Challenges of Ambidextrous Leadership: An Interview with Michael Tushman. *Research-Technology Management*, 58, 16.

- FELDMAN, S. P. 1989. The broken wheel: the inseparability of autonomy and control in innovation within organizations. *Journal of Management Studies*, 26, 83-102.
- FORSKNINGSDATA, N. S. F. u.å. *Krav til samtykke* [Online]. Available: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html> [Accessed 04.03.2016].
- GEBERT, D., BOERNER, S. & LANWEHR, R. 2003. The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and innovation management*, 12, 41-49.
- GERMAIN, R. 1996. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35, 117-127.
- GIBSON, C. B. & BIRKINSHAW, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47, 209-226.
- GLASØ, L., & LARSEN, M.N. 2010. *Positiv organisasjonsadferd* [Online]. Available: <https://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd> [Accessed 29.02.2016].
- GOODALE, J. C., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S. & COVIN, J. G. 2011. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29, 116-127.
- GRAHAM, J. R., HARVEY, C. R. & RAJGOPAL, S. 2005. The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40, 3-73.
- GREEN, S. D. The dark side of lean construction: exploitation and ideology. Proceedings IGLC, 1999. 21-32.
- GREVE, H. 2007. *Hvordan lærer organisasjoner av resultatmåling?* [Online]. Available: <https://www.magma.no/hvordan-laerer-organisasjoner-av-resultatmaaling> [Accessed 01.03.2016].
- GRØNMO, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget Bergen.
- GUPTA, A. K., SMITH, K. G. & SHALLEY, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49, 693-706.
- HARGADON, A. B. 2002. Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational behavior*, 24, 41-85.
- HAVRO, H. L. 2015. *Svært magert for kjøttbransjen* [Online]. Internett. Available: <http://www.nationen.no/naering/magert-for-kjattbransjen/> [Accessed 17.04.2016].
- HE, Z.-L. & WONG, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15, 481-494.
- HENRI, J.-F. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31, 77-103.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., CAMP, S. M. & SEXTON, D. L. 2001. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22, 479-491.
- HOFF, K. G. 2006. *Bedriftens økonomi*, Universitetsforlaget.
- HOFF, K. G. & HOLVING, P. A. 2007. *Balansert målstyring: Balanced scorecard på norsk*, Universitetsforlaget.
- HOPPER, T., NORTHCOTT, D. & SCAPENS, R. W. 2007. *Issues in management accounting*, Pearson education.
- HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F. & ZAHRA, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17, 253-273.
- IRELAND, R. D., COVIN, J. G. & KURATKO, D. F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33, 19-46.
- ITTNER, C. D. & LARCKER, D. F. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research.
- ITTNER, C. D., LARCKER, D. F. & RAJAN, M. V. 1997. The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*, 231-255.

- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand.
- JENSEN, M. C. 1986. Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *Corporate Finance, and Takeovers. American Economic Review*, 76.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & CHRISTOFFERSEN, L. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- JONES, O. 2006. Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations The Change Agent's Role. *Management Learning*, 37, 355-376.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard business review Boston, MA.
- KILLING, P., MALNIGHT, T. & KEYS, T. 2006. *Must-win battles: how to win them, again and again*, Pearson Education.
- KRAUSE, D. E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15, 79-102.
- LANDBRUKSDIREKTORATET. u.å. *Kjøttbransjens innovasjonsutvikling* [Online]. Available: <https://www.slf.dep.no/en/16282/kj%C3%B8ttbransjens-innovasjonsutvikling;jsessionid=07065AA004972F7A670FC0F8FCDF3878> [Accessed 04.03.2016].
- LAUREIRO-MARTÍNEZ, D., BRUSONI, S., CANESSA, N. & ZOLLO, M. 2015. Understanding the exploration–exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36, 319-338.
- LEVINTHAL, D. A. & MARCH, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14, 95-112.
- MALINA, M. A. & SELTO, F. H. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13, 47-90.
- MALMI, T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12, 207-220.
- MARCH, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2, 71-87.
- MARGINSON, D. E. 2002. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic management journal*, 23, 1019-1031.
- MARTINI, A., NEIROTTI, P. & ALOINI, D. 2015. Finding the way to ambidexterity: Exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19, 1550045.
- MCCARTHY, I. P. & GORDON, B. R. 2011. Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41, 240-258.
- MILLER, D. J., FERN, M. J. & CARDINAL, L. B. 2007. The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Academy of Management Journal*, 50, 307-325.
- MINTZBERG, H. & MCHUGH, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 160-197.
- MOM, T. J., VAN DEN BOSCH, F. A. & VOLBERDA, H. W. 2007. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows*. *Journal of Management Studies*, 44, 910-931.
- MORRIS, M., KURATKO, D. & COVIN, J. 2008. *Corporate entrepreneurship & innovation*, Cengage Learning.
- MORRIS, P. W., CRAWFORD, L., HODGSON, D., SHEPHERD, M. M. & THOMAS, J. 2006. Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession–The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24, 710-721.

- MUNDY, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35, 499-523.
- NORTURA 2015. Nortura Årsmelding 2015. Oslo Nortura SA.
- O'REILLY, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27, 324-338.
- O'REILLY, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- PANDEY, I. 2005. Balanced scorecard: myth and reality. *Vikalpa*, 30, 51-66.
- PAPACHRONI, A., HERACLEOUS, L. & PAROUTIS, S. 2015. Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51, 71-93.
- REN, C. R. & GUO, C. 2011. Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Management*, 0149206310397769.
- SILVERMAN, D. 2011. Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research.
- SIMONS, R. 1995. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press.
- SIMONS, R. 2010. Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: field study results. Harvard Business School.
- SMITH, W. K. & LEWIS, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- SMITH, W. K. & TUSHMAN, M. L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16, 522-536.
- TAYLOR, A. & GREVE, H. R. 2006. Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49, 723-740.
- TUSHMAN, M. L. & O'REILLY, C. A. 1996. The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38, 8-30.
- VAN DER STEDE, W. A. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 609-622.
- ZALAN, T. & LEWIS, G. 2004. Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 507-528.

VEDLEGG NR. 1: INFORMASJONSSKRIV

Følgende tekst ble sendt på e-post til informantene som deltok i undersøkelsen, ca. en uke før undersøkelsen fant sted.

Hei,

I forbindelse med intervjuene vi skal gjennomføre hos dere, vil vi gjerne gi litt praktisk informasjon i forkant.

Vi er to studenter som tar en mastergrad i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved NMBU. I vår masteroppgave undersøker vi hvordan det nye målstyringssystemet* i Nortura fungerer per i dag. Det kan tyde på at bruken av målekortene har avtatt noe den siste tiden. Vi ønsker derfor å identifisere hva som kan være årsakene til dette.

Intervjuenes formål: Gjennom intervjuer med ansatte ønsker vi å få større innsikt i hvordan målstyringssystemet faktisk fungerer på ulike nivåer i Nortura. Vi ønsker å få innsikt i implementeringsprosessen og hvilke utfordringer man står ovenfor i dag. Vi vil kombinere opplysningene som fremkommer gjennom intervjuene med relevant teori for å besvare oppgavens problemstilling.

Bruk av båndopptaker: Vi kommer til å spørre om tillatelse til å ta opp intervjuene på lydband. Det er kun vi og vår veileder som vil ha tilgang til dette datamaterialet, og lydopptakene vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet.

Anonymisering: Personene som intervjues vil ikke bli oppgitt ved navn i oppgaven, og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut i fra de opplysningene som blir oppgitt. I selve oppgaven vil vi ikke gjengi intervjuene i sin helhet, men den kan inneholde utvalgte sitater. I de tilfeller sitater blir brukt, vil vi ta kontakt med den aktuelle respondent for å sikre at sitatet blir brukt i riktig kontekst, og for å oppklare eventuelle misforståelser og feiltolkninger.

Frivillig deltakelse: Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge prosjektet pågår uten at man må oppgi grunn.

Dersom du skulle ha noen spørsmål om oppgaven eller intervjuene, kan du kontakte oss på epostadresse: line.katnosa.sandberg@nmbu.no eller telefon: 959 66 617.

*I intervjuene vil vi bruke uttrykket målstyringssystem. Med dette mener vi Norturas bruk av Must Win Battle og målekort.

VEDLEGG NR. 2: INTERVJUGUIDE 1

Innledning

Vi forklarer kort hva formålet med intervjuet er:

Prosjektet vårt går ut på at vi undersøker hvordan målstyringssystem kan påvirke innovasjonsevnen til en produksjonsbedrift. Gjennom intervju med ansatte i Norutra SA ønsker vi å få en bedre innsikt i hvordan målstyringssystemet fungerer og dets innvirkning på innovasjon. Med innovasjon mener vi både produkt- og prosessinnovasjon. Vi er først og fremst interessert i målstyringssystemets innvirkning på dette.

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du fortelle litt om din rolle og arbeidsoppgaver i Nortura?

Hoveddel

Generelt om målstyringssystemet

2. Kan du fortelle om bruken av MWB i Nortura?
3. Kan du fortelle om målstyringssystemet som Nortura benytter seg av?

Bruk og formål

4. Hva er formålet med målekortene og MWB?
5. Hvordan oppfatter du at bruken av MWB og målekort har vært de to siste årene?
6. Hvem setter rammene for utformingen av målekortene på fabrikknivå?
7. Hva setter rammene for utformingen av målekortene på fabrikknivå? (strategi, handlingsplaner, budsjett, problemer på fabrikkene)
8. Hvordan bruker dere informasjonen som kommer ut av målekortene?

Implementering

9. Hva har dere gjort for å få med hele organisasjonen på implementeringsprosessen?
10. Kan du nevne noen av de viktigste utfordringene når en organisasjon skal implementere et nytt målstyringssystem?
11. Hvordan oppfattet du at ansatte reagerte når MWB og målekort skulle innføres?

Avslutning

Er det noe du vil legge til? Er det for eksempel noe vi ikke har tatt opp så langt som du mener er relevant for dette temaet?

VEDLEGG NR. 3: INTERVJUGUIDE

Innledning

Vi forklarer kort hva formålet med intervjuet er:

Prosjektet vårt går ut på at vi undersøker hvordan målstyringssystem kan påvirke innovasjonsevnen til en produksjonsbedrift. Gjennom intervju med ansatte i Nortura SA ønsker vi å få en bedre innsikt i hvordan målstyringssystemet fungerer og dets innvirkning på innovasjon. Med innovasjon mener vi både produkt- og prosessinnovasjon. Vi er først og fremst interessert i målstyringssystemets innvirkning på dette.

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om din rolle og arbeidsoppgaver i Nortura?

(Grunnen til at vi spør om dette er fordi vi lettere skal kunne forstå ditt perspektiv og kunne stille spørsmål ut i fra dette. Vi kommer ikke til å oppgi din stilling eller navn i oppgaven).

Hoveddel

2. Kan du fortelle om bruken av MWB og målekort i Nortura?
3. Hva er formålet med målstyringssystemet?
4. I hvilken grad inkluderes innovasjon i målstyringssystemet?
5. Oppfatter du at det er stort fokus på innovasjon på fabrikknivå?
6. Oppfatter du at det er stor grad av initiativtaking på fabrikknivå?
7. Hvordan arbeider dere med innovasjon og nyskaping på fabrikken?
8. Hva er de viktigste fokusområdene for fabrikk og produksjon?
9. Hva gjør dere for å øke inntektene?
10. Hvor stor frihet har dere på fabrikknivå når det kommer til å sette mål?
11. Hvilke områder fokuserer dere på utover det som bestemmes på forretningsnivå?
12. Hvor ofte endrer dere målene på målekortet?

Avslutning

Er det noe du vil legge til? Er det for eksempel noe vi ikke har tatt opp så langt som du mener er relevant for dette temaet?

VEDLEGG NR. 4: BESKRIVELSE AV ANALYSEPROSESSEN

Nedenfor følger et mer strukturert eksempel på hvordan analyse- og tolkningen av innsamlet data har foregått.

1. Beskrivelse		2. Kategorisering	3. Binde sammen og fortolke	
Utdrag fra transkribert intervju	Beskrivelse av konteksten til svaret	Fargelegging, klipp og lim: • Åpen koding	Aksial koding	Selektiv koding
Ja generelt så har vi et stort fokus på effektivitet og det vi ønsker å oppnå er å redusere personalkostnader pr produsert kg vare. Det er nok et viktig parameter for oss. I tillegg til det så har vi og et fokus på generell kostnadskontroll.	Informanten ble spurt om hva de gjør for å øke inntektene.	Sitatet ble fargelagt gult og kategorisert i «kortsiktighet vs. langsiktighet». Reduksjon av kostnader fører til kortsiktig suksess og fremmer gjerne utnyttende innovasjon.	<u>Fordeler:</u> Lønnsomhet Effektivisering av driften	Reduksjon av kostnader fører til økt lønnsomhet og effektivisering av driften. Dette er med på å fremme utnyttende innovasjon. Derimot skal virksomheten sikre langsiktig levedyktighet trenger den også en viss grad av utforskende innovasjon

VEDLEGG NR. 5: MÅLEKORT OG TILHØRENDE TILTAK FABRIKK 1

KPI FABRIKK 1										Scorecard	
KPI	Historie 2016			Budsjett	Hittil i år	Budsjett	Budsjett	Prognose	Fremtid	Trend	Mål
	Periode	Budsjett	Hittil i år								
1: Per.kost. kr	-16 489	-16 584	-33 675	-32 828	-222 865	-216 288	8				
2: Verdiskapning kr (K6)	28 813	30 695	56 227	58 172	388 289	390 660	8				
3: Pers.kostn pr total kg anlegg 1	-7,50	-7,20	-7,70	-7,64	-7,44	-7,22	8				
4: Per.kost. pr kg skjæring	-3,60	-3,40	-3,72	-3,47	-3,43	-3,24	8				
5: Verdiskapning pr kg skjæring	7,23	7,95	7,38	7,95	7,80	7,83	8				
6: Per.kost. pr kg foredling	-8,83	-8,77	-9,17	-9,06	-9,24	-9,05	8				
7: Verdiskapning pr kg foredling (K6)	24,20	24,27	23,99	24,12	24,12	24,30	8				
8: Per.kost. pr kg ekspedisjon	-1,80	-1,78	-1,95	-1,98	-2,00	-1,78	8				
9: Reklamasjoner	-63	-138	-123	-277	-1800	-	8				
10: Antall skader med og uten fravær/HMS observasjoner	19	-	19	-	19	-	8				
11: Korttidsfravær (1 - 16 dager)	4,5 %	2,73 %	4,7 %	2,73 %	2,73 %	2,73 %	8				

Utfordring	Tiltak iht. SMART (1 til 3 måneder frem i tid)	Effekt kr	Ansvar	Frøst	I rute	Status																																																																
1	Mål 0 skader m/fravær og 100 HMS observasjoner. Gips uke 05 - 08: 1 skader m/fravær, 0 skader u/fravær, 10 HMS observasjoner. Hiå: 3 skader m/fravær 2 skader u/fravær og 22 HMS hendelser. Ingen skader m/fravær etter 19.02.16		Fabrikk 1	Uke 52																																																																		
2	Kvalitetsfeil pakket vare. Mål 0 feil. Skal sikre gjennomføring av 70% reduksjon på kvalitetsfeil på pakket vare fra fabrikk 1, reklamasjonskode 10-20-30 utsortert i Nortura eksp. Uke 08																																																																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Eftaar</th> <th colspan="4">Hittil i 2016</th> </tr> <tr> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> </tr> <tr> <th>Kg</th> <th>Kr</th> <th>Kg %</th> <th>Kr %</th> <th>Kg</th> <th>Kr</th> <th>Kg %</th> <th>Kr %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>101</td> <td>Nortura</td> <td>1175</td> <td>124 938</td> <td>0,11</td> <td>0,12</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Eftaar</th> <th colspan="4">Forbedring hiå iit 2014-nivå (mål om 70 % fo</th> </tr> <tr> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> <th>Ann</th> </tr> <tr> <th>Kg</th> <th>Kr</th> <th>Kg %</th> <th>Kr %</th> <th>Kg</th> <th>Kr</th> <th>Kg %</th> <th>Kr %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>101</td> <td>Nortura</td> <td>-1835</td> <td>-184 444</td> <td>-61%</td> <td>-61%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Eftaar				Hittil i 2016				Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Kg	Kr	Kg %	Kr %	Kg	Kr	Kg %	Kr %	101	Nortura	1175	124 938	0,11	0,12			Eftaar				Forbedring hiå iit 2014-nivå (mål om 70 % fo				Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Kg	Kr	Kg %	Kr %	Kg	Kr	Kg %	Kr %	101	Nortura	-1835	-184 444	-61%	-61%			1360	KB-avd. ledere	Uke 52		
Eftaar				Hittil i 2016																																																																		
Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann																																																															
Kg	Kr	Kg %	Kr %	Kg	Kr	Kg %	Kr %																																																															
101	Nortura	1175	124 938	0,11	0,12																																																																	
Eftaar				Forbedring hiå iit 2014-nivå (mål om 70 % fo																																																																		
Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann	Ann																																																															
Kg	Kr	Kg %	Kr %	Kg	Kr	Kg %	Kr %																																																															
101	Nortura	-1835	-184 444	-61%	-61%																																																																	
3	Handlings plan 2016 Personalkostnader. Indirekte kostnader. Brutto fortjeneste.	10 800	SB-tillitsvalgte - avd.ledere	Uke 52/2016																																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Virkelig 2016</th> <th colspan="3">Budsjett 2016</th> <th colspan="3">Pr kg</th> <th colspan="3">Avvik VM/Mål</th> </tr> <tr> <th>Mål</th> <th>Virkelig</th> <th>Budsjett</th> <th>Mål</th> <th>Virkelig</th> <th>Budsjett</th> <th>Mål</th> <th>Virkelig</th> <th>Budsjett</th> <th>Mål</th> <th>Virkelig</th> <th>Budsjett</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7,70</td> <td>7,70</td> <td>7,65</td> <td>7,53</td> <td>7,53</td> <td>7,53</td> <td>0,17</td> <td>0,17</td> <td>0,17</td> <td>0,17</td> <td>0,17</td> <td>0,17</td> </tr> </tbody> </table>	Virkelig 2016			Budsjett 2016			Pr kg			Avvik VM/Mål			Mål	Virkelig	Budsjett	Mål	Virkelig	Budsjett	Mål	Virkelig	Budsjett	Mål	Virkelig	Budsjett	7,70	7,70	7,65	7,53	7,53	7,53	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17																																	
Virkelig 2016			Budsjett 2016			Pr kg			Avvik VM/Mål																																																													
Mål	Virkelig	Budsjett	Mål	Virkelig	Budsjett	Mål	Virkelig	Budsjett	Mål	Virkelig	Budsjett																																																											
7,70	7,70	7,65	7,53	7,53	7,53	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17																																																											

VEDLEGG NR. 7: MÅLEKORT OG TILHØRENDE TILTAK FABRIKK 3



Periode	Fra	Til
	5	8

Uker kan endres

KPI	Historie 2016				Fremtid		Trend	Oppd
	Periode	Budsjett	Hittil i år	Budsjett	Bud 2015	Prognose		
Brf fabrikk	39,438	43,793	82,461	88,396	608,063	468,247	475,963	8
Brf/kg plussprodukter gris	1,02	0,94	0,96	0,94	0,95	0,95	0,95	9
Brf/kg plussprodukter storfe	1,18	1,55	1,25	1,55	1,55	1,55	1,56	9
Vann inn m3/Tonn slakt	10,81	10,30	10,63	9,88	9,50	9,50	9,50	8
Industrirenhold pr. m2	30,42	31,04	30,42	30,34	28,00	28,00	27,00	8
Daglig renhold pr. m2	12,21	14,16	12,21	12,06	10,00	10,00	9,50	8
PK fabrikk	9 683 422	9 981 516	30 288 018	30 501 351	277 649 813	277 649 813	268 598 813	6
Internretur (kr)	-114 146	-124 972	-253 279	-249 944	-2 965 000	-277 564	-277 564	9
Tilstedeværelse fabrikk	93,3 %	93,6 %	92,9 %	90,8 %	93,00 %	93,00 %	95,0 %	6
Antall skader	4	0	6	0	-	-	-	7

Utfordring	Tiltak iht SMART (1 til 3 måneder frem i tid)	Effekt kr/Ansvar	Frist	I rute	Status
1	Utfordringer med brf på import. Har hatt importør på besøk for å kunne rette på de utfordringene vi har. Har her spesielt en dialog				
2					
3					
4					
5					

#####

Siv Spesifikt, Måltrettet, Attraktivt, Realistisk og Tidsbestemt



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway