

Kasper Koppang og Sean Kelly

Digitalisering som følge av en strategisk endring/ Digitalization as a result of a strategic change

En kvalitativ studie av en strategisk implementering hos en møbelprodusent/ A qualitative study of a strategic implementation at a furniture manufacturer

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Kasper Koppang og Sean Kelly

Digitalisering som følge av en strategisk endring/ Digitalization as a result of a strategic change

En kvalitativ studie av en strategisk implementering hos en møbelprodusent/ A qualitative study of a strategic implementation at a furniture manufacturer

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Dette forskningsprosjektet har blitt gjennomført som en avslutning på våre masterstudier ved NTNU Handelshøyskolen. Prosjektets formål er å søke svar på hvordan styringssystemer blir benyttet under strategiske endringer, og fokuserer særlig på digitalisering som en katalysator til endring. Gjennomføringen av forskningsprosjektet har bydd på utfordringer og vært tidvis krevende, men overordnet sett har det vært en kunnskapsberikende og spennende prosess.

Vi vil starte med å rette en stor takk til alle informantene i casebedriften. Tiden de tok seg til å gjennomføre intervjuer, samt tilliten de viste oss gjennom å dele sine refleksjoner har vært avgjørende for gjennomføringen av dette forskningsprosjektet. Videre vil vi takke Elsa Solstad for en formidabel veiledning gjennom hele prosessen. Avslutningsvis vil vi også takke Mathias Tømmerås og Ole Jørund Eggan for gode refleksjoner og hyggelige dager på kontoret.

Innholdet i dette forskningsprosjektet står for forfatterenes regning.

Trondheim, 27. mai 2021

Kasper Koppang og Sean Kelly

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke hvordan styringssystemet blir benyttet under en digital endring. I den forbindelse har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan benytter bedrifter styringssystemet under strategiske endringer i en stadig mer digitalisert verden?

Forskningsprosjektet har hatt fokus på tre sentrale begrep: styringssystem, strategi og digitalisering. Tidligere forskning har påvist en klar sammenheng mellom strategi og styringssystem (Simons, 1994, 1995; Malmi og Brown, 2008; Ferreira og Otley, 2009), men har imidlertid hatt lite fokus på hvordan digitalisering kan opptre som en endringskatalysator på de to fenomenene. Denne studien har derfor et ekstra fokus på dette. Levers of control (Simons, 1995) blir benyttet som teoretisk rammeverk, og videre supplert med teori knyttet til digitalisering (Daft og Lengel, 1986; Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017; Mengay, 2020). Dette har vi brukt til å konstruere et eget rammeverk.

For å besvare problemstillingen så har det blitt gjennomført en deskriptiv casestudie av en norsk møbelprodusent. Bedriften består i hovedsak av de tre organisatoriske nivåene: toppledelsen, mellomledelsen og medarbeiderne. Empirien som vi har brukt i dette forskningsprosjektet har blitt generert gjennom dybdeintervjuer av syv informanter. Informantene består av representanter fra alle de tre organisatoriske nivåene i bedriften.

Basert på empirien vi har samlet inn, så har vi identifisert tre hovedfunn: (1) kontrollspakene har blitt benyttet i ulik grad under digitaliseringen, (2) digitaliseringen fører til at barrieresystemet blir mer brukt enn holdningssystemet og (3) digitaliseringen fører til mer bruk av diagnostiske kontrollmekanismer og mindre bruk av interaktive kontrollmekanismer.

Ut i fra analysen fremkommer det at digitalisering fører til en ubalansert bruk av kontrollspakene. Dette kan føre til at ledere praktiserer mer top-down kontroll og mindre styring.

Abstract

The purpose of this paper is to examine how management control systems are used to manage digital change. Thus, our research question is as follows:

How do organizations used their management control systems to manage strategic changes in an increasingly digitalized world?

This paper focus on three main terms: management control systems (MCS), strategy and digitalization. Previous research has shown a connection between strategy and MCS (Simons, 1994, 1995; Malmi and Brown, 2008; Ferreira and Otley, 2009). However, little attention has been given to how digitalization can change these two phenomenons. Therefore, our paper entertains this aspect. Our theoretical framework is based on the work of Simons (1995). Furthermore, we have added theory regarding digitalization to construct our own framework (Daft and Lengel, 1986; Moll and Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat and Alberti-Alhtaybat, 2017; Mengay, 2020).

To answer our research question, we have completed a descriptive case study of a Norwegian furniture manufacturer. The organization consists of three hierarchical levels: top management, middle management and employees. The empirical data has been generated through in-depth interviews of seven interviewees from each of the hierarchical levels.

Our empirical data can be summamrized in three main findings: (1) use of the levers of control have varied during the digital change, (2) the digitalization has resulted in more use of boundary systems and less use of belief systems, (3) the digitalization has resulted in more use of diagnostic control systems and less use of interactive control systems.

From our analysis, it appears that digitalization causes an unbalanced use of the levers of control. This could lead to managers using more top-down management and less motivational leadership.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figurliste	vii
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.2.1 Avgrensninger	3
1.3 Oppgavens struktur	3
2 Teori	5
2.1 Styringssystem	5
2.2 Levers of Control	7
2.2.1 Holdningssystemer	10
2.2.2 Barriersystemer	11
2.2.3 Diagnostiske kontrollmekanismer	11
2.2.4 Interaktive kontrollmekanismer	12
2.3 Strategi	15
2.3.1 Strategi som plan, posisjon og perspektiv	15
2.3.2 Strategi som mønster	17
2.3.3 Forholdet mellom strategi og styringssystem	20
2.4 Digitalisering	24
2.4.1 Digitaliseringens effekt på kontroll og styring	25
2.4.2 Digitaliseringens effekt på informasjon og kommunikasjon	27
2.5 Oppsummering	30
3 Forskningsmetode	33
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	33

3.2	Forskningsstrategi og -design	35
3.2.1	Kvalitativ forskningsstrategi	35
3.2.2	Casestudie	36
3.3	Datainnsamling	37
3.3.1	Utvalg	37
3.3.2	Dybdeintervju	38
3.3.3	Intervjuguide	39
3.3.4	Gjennomføring	40
3.3.5	Transkribering	41
3.4	Analyseprosessen	42
3.5	Kvalitet i kvalitativ forskning	43
3.5.1	Validitet	43
3.5.2	Reliabilitet	44
3.5.3	Teoretisk generalisering	45
3.6	Etiske betraktninger	45
4	Casebeskrivelse	47
5	Empiri	49
5.1	Styringssystem	49
5.1.1	Holdningssystemer og digitalisering	50
5.1.2	Barrieresystemer og digitalisering	53
5.1.3	Diagnostiske kontrollmekanismer og digitalisering	57
5.1.4	Interaktive kontrollmekanismer og digitalisering	60
5.2	Strategi og digitalisering	64
5.3	Presentasjon av funn	67
6	Analyse av data	68
6.1	Bruk av styringssystemet under digitaliseringen	68
6.1.1	Holdningssystemer	68
6.1.2	Barrieresystemer	70

6.1.3	Diagnostiske kontrollmekanismer	70
6.1.4	Interaktive kontrollmekanismer	72
6.2	Ubalanse mellom holdningssystemer og barrieresystemer	74
6.3	Ubalanse mellom diagnostiske kontrollmekanismer og interaktive kontrollmekanismer	76
6.4	Kontroll og styring i lys av digitalisering	77
7	Avslutning	80
7.1	Konklusjon	80
7.2	Fremtidig forskning	82
	Referanser	83
	Vedlegg 1: Intervjuguide	91

Figurliste

Figurer

2.1	Den ideelle styringssirkelen (Nyland og Pettersen, 2010, s. 2; Anthony og Young, 2003)	6
2.2	Levers of Control, (Simons, 1995, s. 85)	8
2.3	Hva mener vi med strategi?	15
2.4	Typer strategier (Mintzberg og Waters 1985, s. 258)	17
2.5	Hierarkisk og fremvoksende syn på strategi (Simons 1994, s. 19)	19
2.6	Sammenheng mellom LOC og strategi (Simons 1994, s. 157)	23
2.7	Et rammeverk for å forstå digitalisering (Unruh og Kiron, 2017)	24
2.8	Rammeverk for usikkerhet og tvetydighet i prosessering av informasjon (Daft og Lengel, 1986, s. 557)	28
2.9	Informasjonsrikhet og synkronitet i ulike medier (Hjertø, 2013, s. 36)	29
2.10	Kontroll og styring i lys av digitalisering	31
3.1	Påvirkning på forskning, inspirert av (Bell et al., 2019, s. 37)	34
3.2	Oversikt over informanter	38
3.3	Dybdeintervjuets struktur, Tjora (2021, s. 161)	39
6.1	Kontroll og styring i lys av digitalisering	78

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Gartner (2020) beskriver digitalisering som bruken av digital teknologi for å endre en forretningsmodell som følgelig gir nye inntekts- og verdiproduserende muligheter. Digitalisering legger videre til rette for at det etableres nye former for samarbeid mellom selskaper, leverandører, kunder og medarbeidere. Dette kan imidlertid også by på utfordringer, da digitalisering fordrer selskaper til å reflektere over gjeldende strategi (Möller et al., 2020). Evnen til å utvikle en digital strategi der selskaper tar innover seg det faktum at man er nødt til å inkorporere digitale teknologier, er helt avgjørende for å opprettholde konkurransekraft i dagens marked (Ross et al., 2017). Et nyinstitusjonelt perspektiv viser til at selskaper har en tendens til å etterligne hverandre for å opprettholde konkurransekraft (DiMaggio og Powell, 1983). I vår studie er denne tendensen koblet til fremveksten av nettbutikker. Ross et al. (2017) sier at dersom ledende teknologiselskaper omfavner biometri, kunstig intelligens, droner og andre digitale teknologier, så føler forretningsledere at også deres selskaper bør gjøre det samme. At aktører velger å implementere digitale teknologier kan derfor være et resultat av at konkurrenter har hatt suksess med den samme digitale teknologien gjennom at det har gitt nye inntekts- og verdiproduserende muligheter.

Når organisasjoner gjennomfører strategiske endringer for å opprettholde konkurransekraft, vil det være relevant å undersøke hvordan de bruker deres styringssystem under endringsprosessen. Flere forskere har identifisert at det foreligger en nær sammenheng mellom organisasjonens strategi og bruk av styringssystem (Langfield-Smith, 1997; Ferreira og Otley, 2009; Chenhall, 2003; Simons, 1995). Ferreira og Otley (2009) hevder blant annet at strategi er en faktor som allerede er eksplisitt bakt inn i et styringssystem på grunn av at strategien i stor grad er påvirket av selve organisasjonen. Det synes i så måte relevant å se på strategi og styringssystem som gjensidig avhengige fenomener.

I vårt prosjekt skal vi studere en digitaliseringsprosess hos en møbelprodusent som følge av en strategisk endring. Bedriften selger sine produkter gjennom byggevarekjeder, noe som har

vist seg å gradvis svekke deres konkurransedyktighet i og med at mye av profitten forsvinner til kjedene. I tillegg produserer mange av bedriftens konkurrenter i utlandet til langt lavere kostnader. De ser det dermed som nødvendig å gå over til nettsalg for å overleve som en norsk produsent i et marked preget av høy konkurranse. Dette er et praktisk eksempel på en nyinstitusjonell tilnærming hvor bedriften ser seg nødt til å bli mer lik konkurrentene for å opprettholde konkurransekraft (DiMaggio og Powell, 1983).

Formålet med studien er å gjøre en deskriptiv analyse av hvordan bedriften har benyttet sitt styringssystem under digitaliseringsprosessen tilknyttet den strategiske endringen. Digitalisering er et fenomen som skaper nye muligheter og utfordringer, som følgelig resulterer i at organisasjoner må endre seg (Sannes og Andersen, 2017; Ross et al., 2017). Digitalisering vil i denne studien bli brukt i en kontekstuell forstand, det vil si som en ramme som kan føre til implikasjoner på styringselementet i bedriften. I tillegg er det få studier som har studert nettopp kombinasjonen mellom strategi og styringssystem med digitalisering som ramme. Inkluderingen av digitalisering i denne sammenheng vil derfor kunne bidra til ny teoretisk og empirisk innsikt til forskersamfunnet. Dette har vi gjort gjennom å konstruere et eget teoretisk rammeverk, som vi også har testet ut empirisk.

1.2 Problemstilling

Videre ønsker vi å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan benytter bedrifter styringssystem under strategiske endringer i en stadig mer digitalisert verden?

Problemstillingen introduserer tre sentrale fagbegreper som er viktige å vite betydningen av: *styringssystem*, *strategi* og *digitalisering*. I og med at vi ønsker å undersøke hvordan bedriften benytter sitt styringssystem under en strategisk endring, så har vi valgt å ta utgangspunkt i Simons (1995) sitt rammeverk levers of control. Dette rammeverket går eksplisitt ut på hvordan bedrifter burde benytte styringssystemer under strategiske endringsprosesser, og synes således som et godt teoretisk utgangspunkt. Hvordan bedriften benytter sitt styringssystem, vil i vår studie hovedsakelig omhandle diagnostisk og interaktiv bruk av styringssystemet. Det

er imidlertid nærliggende å tenke at samtlige av organisasjonens medlemmer innehar ulike holdninger til endring, i tillegg til at den strategiske endringen kan resultere i nye rutiner og retningslinjer. I den forbindelse vil studien også omhandle organisasjonens holdningssystemer og barrieresystemer.

I forbindelse med strategibegrepet har vi hovedsakelig lagt vekt på strategi som *plan*, *posisjon*, *perspektiv* og *mønster* (Mintzberg og Waters, 1985; Mintzberg, 1987). I den henseende vil vi introdusere teori knyttet til realiserte strategier på bakgrunn av det som i utgangspunktet var intendert, samt strategier som vokser frem over tid. Digitalisering vil i vår studie bli studert som en endringskatalysator for både strategi og bruk av styringssystemer.

1.2.1 Avgrensninger

I og med at vi skal studere et gjennomført prosjekt hos en bedrift, så innebærer dette at vi har benyttet et casestudie som forskningsdesign for å samle inn data. Gjennom prosjektet skal vi undersøke hvordan en faktisk strategisk endring har blitt gjennomført og hvordan bedriften har brukt styringssystem under denne strategiske endringen. Derav ser vi det som mest hensiktsmessig å ha et internt fokus når det kommer til datainnsamling. Datainnsamling fra eksterne interessenter synes med andre ord lite relevant i vårt prosjekt. I jakten på rike og varierte data ønsker vi å samle inn informasjon fra flere organisatoriske nivå, herunder toppledelsen, mellomledelsen og medarbeidere. Når det derimot kommer til data knyttet til den strategiske endringen vil ytringer fra toppledelsen gi størst kredibilitet. Bruk av styringssystem kan imidlertid oppfattes forskjellig ut i fra hvilket organisatorisk nivå man tilhører, slik at intervjuer av mellomledelsen og medarbeidere kan gi oss et mer holistisk bilde av opplevd bruk av styringssystemene og -mekanismene.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har vi redegjort for aktualiteten i det vi studerer, og ut i fra det formulert en problemstilling. Problemstillingen har vi satt i en teoretisk sammenheng i tillegg til å ha beskrevet betydningen av sentrale begreper i forhold til studien. Kapittel 1 tar videre for seg

avgrensninger i studien. I kapittel 2 skal vi presentere det teoretiske rammeverket for studien. I kapittel 3 skal vi redegjøre for vårt vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign, metode for datainnsamling, dataanalyse, datakvalitet og etiske betraktninger. I kapittel 4 har vi presentert vår casebedrift. De empiriske funnene vi har gjort ut fra datainnsamlingen har blitt redegjort for i kapittel 5. I kapittel 6 har vi drøftet og diskutert de empiriske funnene og knyttet disse opp mot teorien for å svare på problemstillingen. Til slutt har vi i kapittel 7 konkludert oppgaven med bakgrunn i problemstillingen, i tillegg til at vi har kommet med betraktninger i forbindelse med hva fremtidig forskning kan ta utgangspunkt i.

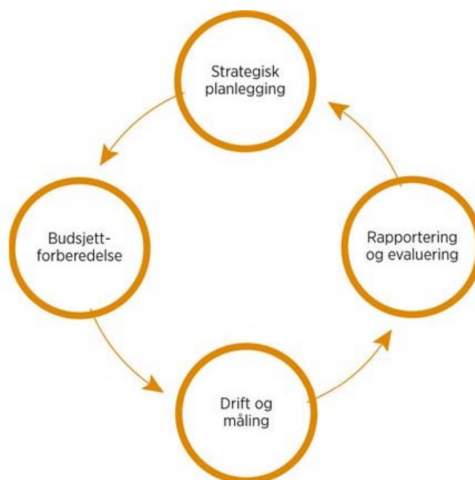
2 Teori

Hensikten med dette kapitlet er å presentere det teoretiske grunnlaget som studien baserer seg på. Anthony (1965) sitt arbeid blir brukt som springbrett for å vise at feltet har utviklet seg de siste tiårene (Ferreira og Otley, 2009; Malmi og Brown, 2008; Chenhall, 2003; Simons, 1995). Simons (1995) utarbeidet i sin forskning et rammeverk som tar utgangspunkt i et mer moderne syn. Vi har i all hovedsak basert våre tolkninger av styringssystemer på hans rammeverk, levers of control. Dette rammeverket omhandler hvordan ledere bør utøve kontroll og styring i organisasjoner med autonome medarbeidere. Dernest har vi tatt utgangspunkt i strategilitteratur med formål om å presentere forskjellige innfallsvinkler til hvordan strategi formuleres og implementeres (Mintzberg og Waters, 1985; Mintzberg, 1978, 1987; Simons, 1994). I tillegg beskriver vi forholdet mellom strategi og styringssystem (Simons, 1994; Langfield-Smith, 1997). Til slutt presenterer vi digitalisering som et teoretisk supplement (Unruh og Kiron, 2017; Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017; Mengay, 2020). Her er hensikten å vise at digitalisering kan forstås som en endringskatalysator i organisatorisk forstand, noe som kan føre til implikasjoner knyttet til utførelsen av kontroll og styring (Mengay, 2020).

2.1 Styringssystem

For å i det hele tatt forstå hva et styringssystem er, bør man først forstå hva økonomistyring innebærer. Økonomistyring kan defineres til å inkludere de prosesser som ledelsen bruker for å nå virksomhetens mål på en så effektiv måte som mulig (Anthony, 1965). I en slik definisjon ligger det implisitt til grunn at økonomistyring har et målformulerende, kommuniserende, lederorientert og analytisk perspektiv (Nyland og Pettersen, 2010). Dette innebærer blant annet strategisk planlegging av ledelsen som dernest skal være utgangspunktet for budsjettforberedelser. Med utgangspunkt i budsjettet blir det dannet organisatoriske aktiviteter som i sin tur skal måles og kontrolleres gjennom prestasjonskontroll. Prestasjonskontroll skal til slutt kvantifiseres til regnskapsinformasjon som skal videreformidles til ledelsen i bedriften, som dernest bruker informasjonen som grunnlag for videre strategisk

planlegging. Disse elementene illustreres i figur 2.1 som en sirkulær øvelse som gjentas for hver periode.



Figur 2.1: Den ideelle styringssirkelen (Nyland og Pettersen, 2010, s. 2; Anthony og Young, 2003)

Overordnet kan man si at et styringssystem har som formål å sammenkoble elementene i figur 2.1 på best mulig måte (Nyland og Pettersen, 2010).

Styringssystem som empirisk felt har imidlertid vært forsket på i lang tid. Det klassiske synet på styringssystem, særlig influert av Anthony (1965), bærer preg av en tayloristisk tankegang hvor ekstrem arbeidsdeling og spesialisering ble sett på som viktige faktorer for effektivitet og produktivitet (Kvålshaugen et al., 2019). Ledelsen hadde som rolle å designe organisasjonene slik at arbeidsoppgavene var koordinerte, og medarbeiderne gjorde det de fikk beskjed om uten å måtte ta høyde for hvordan det påvirket den helhetlige sammenhengen. Medarbeiderne ble med andre ord brukt som brikker for å nå organisasjonens mål. Man kan derigjennom argumentere for at menneskelige ressurser og relasjoner ble dårlig utnyttet. I moderne organisasjoner blir imidlertid medarbeidere mer bemyndiggjorte (Kvålshaugen et al., 2019; Simons, 1995), noe som har krevd nye mekanismer for å styre og kontrollere den økende handlingsfriheten. Dette har videre ført til at utformingen av styringssystemer har blitt mer kompleks, noe som har påvirket forskningen innenfor feltet (Simons, 1994, 1995; Chenhall, 2003; Malmi og Brown, 2008; Ferreira og Otley, 2009; Broadbent og Laughlin, 2009; Mundy, 2010). I senere tid har det

blitt utformet og presentert en rekke ulike rammeverk for hvordan man kan studere, forklare, utvikle og bruke styringssystemer, hvor hensikten er å bidra til et mer helhetlig perspektiv på omfanget av et styringssystem.

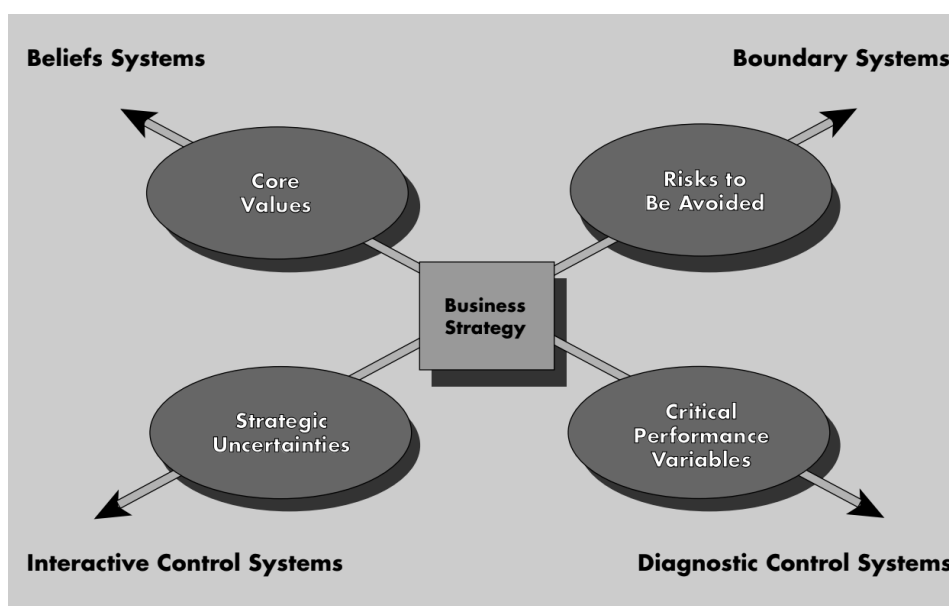
Malmi og Brown (2008) presenterer blant annet et rammeverk for å studere styringssystemer som pakker, og gjennom dette fange helheten til styringssystemet. Videre presenterer Ferreira og Otley (2009) et rammeverk, eller et forskningsverktøy, som kan anvendes for å beskrive strukturen og bruken av et styringssystem på en mer holistisk måte enn hva tidligere forskning har gjort. Et annet interessant rammeverk, utformet av Chenhall (2003), tar for seg utformingen av styringssystemer i organisatoriske kontekster. Rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Ferreira og Otley (2009) er konseptuelle i den forstand at rammeverkene er bygget på tidligere forskning (Simons, 1995; Otley, 1999; Brown, 2005), mens Chenhall (2003) har en mer normativ tilnærming i sitt arbeid. I vår studie er det imidlertid mer hensiktsmessig å anvende rammeverket til Simons (1995), *levers of control*, som har en mer funksjonell tilnærming til bruken av styringssystemer. Rammeverket tar for seg hvordan man oppnår balanse mellom styring og kontroll, og fokuserer særlig på hvordan man bruker styringssystemer under endringsprosesser for å nå strategiske mål. *Levers of control* passer dermed utmerket som teoretisk grunnlag i vår forskning.

2.2 Levers of Control

I kapittel 2.1 definerte vi økonomistyring som de prosesser som eiere og ledere bruker for å nå virksomhetens mål på en så effektiv måte som mulig (Anthony, 1965). Bruken av styringssystem er et sentralt element innen økonomistyring, og kan bidra til å balansere styring og kontroll i organisasjoner (Simons, 1995). *Levers of control* kan bli sett på som et verktøy for å oppnå en slik balanse. Implisitt i rammeverket ligger tanken om å oppnå kongruens mellom organisasjonens mål og atferden til medarbeidere, da det til syvende og sist er de som bidrar til måloppnåelse. Dette er særlig viktig i moderne organisasjoner hvor fleksibilitet, innovasjon og kreativitet er viktige faktorer for å utvikle og opprettholde konkurransekraft (Kvålshaugen et al., 2019). Muliggjøring av disse tre faktorene fordrer at medarbeidere får tilstrekkelig handlingsfrihet, noe som har ført til utfordringer knyttet til utøvelse av organisatorisk kontroll

(Gilbert, 2013; Gupta et al., 2006). Hovedessensen i levers of control er knyttet til dette styringsproblemet, og tar for seg hvordan organisasjoner kan opprettholde kontroll samtidig som de tilrettelegger for at medarbeidere kan opptre kreativt og innovativt (Simons, 1995).

Overordnet kan man se på rammeverket som en verktøykasse bestående av fire ulike verktøy som kan brukes for å oppnå styring og kontroll i en organisasjon, samt legge til rette for utnyttelse av kreativiteten til de ansatte. Simons (1995) omtaler disse verktøyene for kontrollspaker og består av *holdningssystemer*, *barrieresystemer*, *diagnostiske kontrollmekanismer* og *interaktive kontrollmekanismer*. En oversiktlig illustrasjon av rammeverket foreligger i figur 2.2.



Figur 2.2: Levers of Control, (Simons, 1995, s. 85)

For å kunne formulere og implementere en konkurransedyktig strategi på en vellykket måte, må bedrifter evne å gjøre rede for og analysere deres kjerneverdier, hvilke risikofaktorer som foreligger ved formulering og implementering av strategien, hvilke kritiske suksessfaktorer som må oppfylles for å implementere en intendert strategi og generelle strategiske usikkerheter. Formuleringen og implementeringen av strategien styres og kontrolleres av henholdsvis holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske kontrollmekanismer og interaktive kontrollmekanismer (Simons, 1994, 1995). Holdningssystemet og de interaktive

kontrollmekanismer blir omtalt som de positive systemene med formål om å inspirere organisatoriske aktører til å søke etter muligheter. Barriersystemer og de diagnostiske kontrollmekanismene blir omtalt som de negative systemene med formål om å begrense søken etter muligheter. Simons (1994) relaterer de negative og de positive systemene til henholdsvis yin og yang, da systemene skaper motstridende krefter slik at implementeringen av en strategi blir så vellykket som mulig. Overordnet sett har ledere som formål å balansere disse motstridende kreftene for å oppnå en dynamisk spenning som gjør at de kan styre og kontrollere strategien (Mundy, 2010).

Mer konkret så handler det om hvordan ledere håndterer disse motstridende kreftene. Det handler eksempelvis ikke om å velge en ovenfra og ned stuktur fremfor en nedenfra og opp struktur, eller å legge til rette for frihet fremfor å begrense handlinger. Det som er viktig er forståelsen av at organisasjoner trenger begge deler, altså en balansert bruk av de positive og negative systemene (Simons, 1994, 1995; Widener, 2007). Videre underøker Widener (2007) i sitt arbeid hvilken effekt bruken av de forskjellige spakene har på hverandre. Hun finner ut at bruken av interaktive kontrollmekanismer påvirker måten bedrifter bruker diagnostiske kontrollmekanismer, i tillegg til at bruken av både holdningssystemer og barriersystemer påvirker måten bedrifter bruker de tre andre spakene på.

I vår oppgave skiller vi mellom kontroll og styring. De positive systemene anser vi som systemer som stimulerer til styring i bedriften. Styring kan forklares som ledelsens initiativ til å sørge for at alle i bedriften føler eierskap til det man jobber med, i tillegg til at ledelsen evner å lede og motivere de ansattes iboende ønsker til å jobbe mot bedriftens formål (Kvålshaugen et al., 2019). De negative systemene anser vi som systemer som stimulerer til kontroll. I motsetning til styring, kan kontroll forklares gjennom at en person får en annen person til å gjøre noe den ellers ikke ville gjort (Kvålshaugen et al., 2019). På samme måte som man bør balansere bruken av positive og negative systemer (Simons, 1994), så bør bedrifter også evne å balansere styring og kontroll.

2.2.1 Holdningssystemer

Holdningssystemer går i hovedsak ut på å oppnå samsvar mellom atferden til medarbeiderne og organisasjonens kjerneverdier og nøkkelprinsipper (Tessier og Otley, 2012; Mundy, 2010; Widener, 2007; Simons, 1995; Tuomela, 2005). Simons (1995) omtaler holdningssystemer som kommunikasjon av organisasjonens kjerneverdier med hensikt om å inspirere alle parter til å føle en forpliktelse til organisasjonens formål. Med andre ord så handler holdningssystemer om å kommunisere et klart formulert formål og en klar visjon i håp om å motivere medarbeidere til å se etter nye muligheter. Tanken er at dersom man evner å skape en forpliktelse til organisasjonens formål og visjon, så vil dette resultere i medarbeidere som stadig søker etter nye og bedre måter for hvordan de kan imøtekomme organisasjonens formål og visjon (Tuomela, 2005; Mundy, 2010). Dette vil videre føre til samsvar mellom medarbeidernes atferd og organisasjonens overordnede mål (Simons, 1994).

For at systemet skal gi ønsket effekt, vil det være avgjørende at formål og visjon ikke bare blir kommunisert verbalt, men også gjennom ledelsens handlinger (Simons, 1995). Han poengterer videre at systemet kun vil være vellykket dersom medarbeiderne opplever, gjennom ledernes handlinger, at kommunisert formål og visjon representerer organisasjonens kjerneverdier. Dette kan tolkes som at hensikten til et holdningssystem vil forsvinne dersom ledelsen ikke har en iboende tro på innholdet i systemet, da dette vil bli gjennomskuet av medarbeiderne og gi negative effekter.

Det første steget for vellykket bruk av holdningssystemer ligger altså i å oppnå samsvar mellom medarbeidernes atferd og organisasjonens formål og visjon. Simons (1995) mener for øvrig at det først er etter dette samsvaret er opprettet, at systemet kan bli brukt effektivt. Årsaken til dette er fordi nøkkelen til effektiv bruk av systemet ligger i forståelsen av at tilpasning og utvikling av organisasjonens formål kan bli brukt til å lede medarbeidernes atferd, noe som ikke hadde vært mulig uten nevnte samsvar. Det er gjennom denne type anvendelse at holdningssystemer kan bli sett på som et kraftig verktøy (Simons, 1995). For å eksemplifisere dette, kan vi ta utgangspunkt i en møbelprodusent med formål om å produsere møbler av god kvalitet. Anta videre at møbelprodusenten har som visjon å tilby de mest innovative løsningene i markedet.

Dersom ledelsen evner å skape medarbeidere som føler seg forpliktet til bedriftens formål, så vil dette resultere i medarbeidere som søker etter muligheter for hvordan de kan produsere møbler av best mulig kvalitet. Det samme gjelder ved forpliktelse til visjonen, da dette vil føre til medarbeidere som søker etter nye innovative løsninger. Poenget er at forpliktelsen resulterer i en type atferd som stimulerer til oppnåelse av formål og visjon. På denne måten kan ledelsen bruke formål og visjon for å oppnå ønsket atferd (Simons, 1994).

2.2.2 Barrieresystemer

Barriersystemer kan sies å definere spillereglene i en organisasjon gjennom å opprette barrierer for atferd. Med andre ord så handler det om å legge til rette for handlingsfrihet innenfor visse grenser (Simons, 1995; Tuomela, 2005). Tanken er å ivareta og utnytte medarbeidernes kreativitet gjennom å fortelle dem hva de ikke skal gjøre, heller enn hva de skal gjøre, med formål om å redusere risiko. Simons (1994) poengterer også at barriersystemet har som formål å begrense mulighetsområdet som skapes gjennom bruk av holdningssystem, og omtaler systemet som organisasjonens bremses. Videre argumenterer han for at alle organisasjoner er avhengig av denne formen for bremses for å unngå at handlingsfrihet og kreativitet resulterer i problemer. Dette kan blant annet være problemer knyttet oppportunistisk atferd, samt menneskelige feil basert på uvitenhet som kan skade organisasjonens omdømme og prestasjon. Et eksempel kan være dersom en bedrift har satt som mål å tilegne seg 20 nye kunder hver måned. For å redusere risikoen for at selgerne i bedriften drar inn ulønnsomme kunder, så etablerer ledelsen en barriere for hvor mye rabatt selgeren har lov til å gi. Barrieresystemer kan dermed sies å være et verktøy for å utnytte medarbeidernes kreativitet, samtidig som det reduserer sannsynligheten for at det blir utført handlinger som kan skade organisasjonen (Simons, 1995).

2.2.3 Diagnostiske kontrollmekanismer

Det overordnede formålet til diagnostiske kontrollmekanismer er å måle og overvåke de faktorene som er kritiske å oppnå for en vellykket implementering av en strategi. Denne kontrollen utføres gjerne av ledere og kan dermed sammenlignes med en top-down tilnærming

på kontroll (Simons, 1994, 1995; Tessier og Otley, 2012). Simons (1995) sammenligner denne type kontroll med kontrollpanelet i cockpiten på et fly. Dette kontrollpanelet består blant annet av instrumenter som måler og varsler status på flyets prestasjon når det kommer til fart, høyde, retning, oljetrykk og drivstofforbruk. En pilot skal som regel følge en forhåndsbestemt strategi for hvordan flyet skal komme seg til sluttdestinasjonen på best mulig måte. Instrumentene i flyet forteller piloten om strategien blir overholdt eller ikke, og dersom instrumentene indikerer avvik fra strategien, så kreves det at piloten foretar justeringer. Det er for øvrig verdt å nevne at strategi også kan formes underveis, for eksempel dersom det oppstår hindringer i den planlagte flyretningen. Dette omtales som fremvoksende strategier, noe vi vil komme nærmere inn på i kapittel 2.3.

En type diagnostisk kontrollmekanisme i organisatorisk sammenheng kan være prestasjonsmåling (Henri, 2006; Mundy, 2010). Dette handler om å observere, måle og analysere progresjonen til fastsatte kvantifiserbare prestasjonsmål. Prestasjonsmålene kan bli sett på som kritiske suksessfaktorer for å nå organisasjonens overordnede strategi. Ved å bryte ned strategien i ulike prestasjonsmål, gjør man strategien målbar og kan gjennom dette overvåke om strategien følges eller ikke (Simons, 1994, 1995).

2.2.4 Interaktive kontrollmekanismer

Interaktive kontrollmekanismer fokuserer på å skape kontroll gjennom å inkludere alle nivåer i organisasjonen. Grunntanken er at ledelsen skal være bedre rustet til å takle strategisk usikkerhet ved å aktivt delta i den daglige driften. Kontinuerlig kommunikasjon gjennom hele organisasjonen kan sies å være en nøkkelfaktor, da dette fører til at alle i organisasjonen er klar over hva som foregår internt i organisasjonen og i omgivelsene rundt den. I tillegg vil det resultere i at hele organisasjonen er klar over om valgt strategi følges eller ikke. Interaktive kontrollmekanismer forsterker dermed organisasjonens muligheter til å reagere proaktivt på endringer gjennom at alle nivåer er oppdatert på intern og ekstern utvikling (Langfield-Smith, 1997). En slik tilnærming kan sammenstilles med bottom-up styring gjennom at alle organisasjonens nivåer deltar i strategiske beslutninger (Simons, 1994, 1995). Simons (1995) trekker frem følgende karakteristika som skiller de interaktive kontrollmekanismene fra de

diagnostiske:

- Fokuset ligger på endring i informasjon som toppledelsen anser å være av strategisk betydning.
- Informasjonen må være av en slik betydning at mellomledere kan vie regelmessig oppmerksomhet til den.
- Tolkning av informasjon som er innhentet ved bruk av interaktive systemer skjer best gjennom kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt, og som inkluderer alle ledd i organisasjonen.

Interaktive kontrollmekanismer fungerer også som en katalysator for kontinuerlig organisatorisk læring. Argyris (1995) hevder at læring skjer når feil blir oppdaget og rettet opp i av organisatoriske aktører gjennom dialog. Dersom aktørens handlinger produserer de resultatene som forventes, så er det ingen grunn til å lære noe nytt. Hvis det motsatte skjer, så er det åpenbart at aktørene har en feil forståelse av ulike bevirkende faktorer som produserer de faktiske resultatene. La oss si at en bedrift skal over på en nettbutikk. Dersom resultatene som oppstår ikke samsvarer med det de i utgangspunkt trodde, så er det åpenbart at aktørene har en feil forforståelse over hvordan man opererer nettbutikken. For å oppnå en konvergering mellom aktørens forståelse av hvilke resultater som burde bli produsert og resultatene som faktisk oppstår, så hevder Argyris (1995) at aktørene bør beholde sin forforståelse for hvordan man opererer en nettbutikk, og heller endre handlingene som skaper resultater. Dette kalles enkeltkretslæring (Argyris, 1995), og er typiske dagligdagse justeringer. Enkelte ganger kan det imidlertid hende at slike dagligdagse justeringer ikke er tilstrekkelige, noe som fordrer at aktørene diskuterer omkring deres forforståelse av dens kontekst. Dersom bedriften både endrer sin forforståelse og derigjennom deres handlinger, kalles dette dobbeltkretslæring (Argyris, 1995).

For at man skal kunne få full effekt av læringsprosessen, så bør bedriften på en eller annen måte opprette en arena eller en mulighet for at organisatoriske aktører kan diskutere utfordringer og løsninger. Slike arenaer kan blant annet være prosjekter, seminarer og ledermøter. Her kan man reflektere over resultatene man har oppnådd underveis, som følgelig fører til at aktørene

muligens endrer sin forståelse og derigjennom gjør nødvendige tiltak. Dette kalles samskapt læring, og går kort sagt ut på at involverte parter skaper en felles forståelse og utarbeider bedriften slik de vil den skal se ut i fremtiden. (Elden og Levin, 1991; Greenwood og Levin, 2006; Klev og Levin, 2016).

2.3 Strategi

Figur 2.3 belyser at strategi kan studeres på mange ulike måter. I denne delen av teorien kommer vi til å redegjøre for et tradisjonelt syn på strategi, hvor strategi som *plan*, *posisjon* og *perspektiv* vil bli presentert. Dette kommer vi til å bruke som et springbrett til å forklare strategi som *mønster*, som i større grad identifiserer strategibegrepets mangfoldighet og er således et mer moderne syn på strategi (Mintzberg og Waters, 1985). Det tradisjonelle synet på strategi omhandler i hovedsak intenderte strategier, mens et mer moderne syn ser på strategi som et fremvoksende fenomen (Mintzberg, 1987). Videre kommer vi til å se på samspillet mellom intenderte og fremvoksende strategier, og nødvendigheten av at begge forekommer for å oppnå balanse mellom styring og kontroll i en moderne organisasjon (Simons, 1994; Langfield-Smith, 1997). Til slutt skal vi redegjøre for relasjonen mellom strategi og styringssystem (Mintzberg, 1978, 1987; Simons, 1994).



Figur 2.3: Hva mener vi med strategi?

2.3.1 Strategi som plan, posisjon og perspektiv

Tradisjonelt sett blir strategier utformet av ledere som en *plan* for hva organisasjoner skal gjøre i fremtiden. Dette medfører at formuleringen av strategier blir sett på som en analytisk prosess med formål om å reflektere organisasjoners langsiktige mål (Mintzberg og Waters,

1985; Chandler, 1990). Hensikten bak strategi som *plan* er at den skal fungere som en rettesnor for hvordan organisasjoner bør håndtere en situasjon. Dette kan eksempelvis være en plan for hvordan de kan overta en kundegruppe eller et marked. Gjennom denne definisjonen kan man si at strategier blir formulert i forkant av situasjonen den er ment for å håndtere, i tillegg til at den er laget med en klar hensikt (Mintzberg, 1978, 1987).

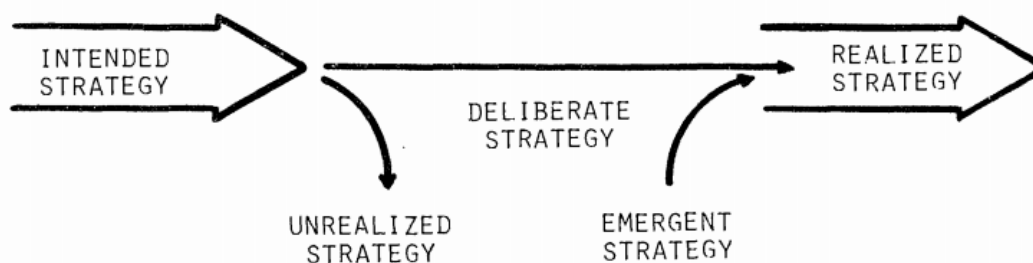
En annen definisjon som er identifisert i litteraturen, er strategi som *posisjon* (Mintzberg, 1978, 1987). Dette innebærer at organisasjoner bør evne å tilpasse seg sin eksterne kontekst. En sentral del av den eksterne konteksten er konkurrenter og deres krefter, og det vil derfor være essensielt at organisasjoner evner å posisjonere seg slik at de oppnår konkurransekraft (Porter, 1989).

Mintzberg (1987) definerer til slutt strategi som *perspektiv*. Denne definisjonen fokuserer i hovedsak på hvordan ansatte i en bedrift oppfatter verden. I en slik tankegang kan strategien til en bedrift sammenlignes med personligheten til et individ (Mintzberg, 1987). I den henseende blir strategien bedriftens personlighet, som videre deles av alle ansatte i bedriften. I vårt case, for eksempel, deler alle ansatte i bedriften samme oppfatning om tendensen i markedet, i tillegg til at de har en felles forståelse for hvorfor det må skje en strategisk endring.

Flere forskere mener at strategi formulert som *plan*, *posisjon* og *perspektiv* isolert sett gir et begrenset syn på hvordan strategier faktisk tar form (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg og Waters, 1985; Bahrami og Evans, 1989). Mintzberg (1978) argumenterer for at dersom man begrenser strategibegrepet til kun en forhåndsformulert plan for å håndtere en situasjon, så tvinger man forskere til å studere formulering av strategi som et perseptuelt fenomen. Essensen i argumentasjonen er at når man formulerer en plan i forkant av situasjonen man skal håndtere, så er det naturlig å tenke at denne formuleres basert på tidligere erfaringer. På denne måten blir planene formulert ut i fra hvordan situasjonen bør håndteres, og får derigjennom en normativ karakter. Strategier formulert på denne måten kan imidlertid bli lite konkrete, i tillegg til at de i stor grad vil være basert på antakelser. Mintzberg og Waters (1985) mener også at dette synet ikke nødvendigvis tar høyde for variasjonen i hvordan strategier tar form. Dersom man tar variasjonen i betraktning, gir dette næring til definisjonen om strategi som *mønster*.

2.3.2 Strategi som mønster

I stedet for å formulere en strategi som en plan, så kan man heller formulere strategi på bakgrunn av at det oppstår et mønster i handlingene til de ansatte (Mintzberg og Waters, 1985). Det vil si at når aktører i en organisasjon over tid utviser konsistens i sine handlinger, så kan man legge til grunn at en strategi er formulert. I motsatt tilfelle, dersom det ikke eksisterer konsistente handlinger over tid, så eksisterer det heller ingen strategi (Mintzberg, 1978). Figur 2.4 betegner førstnevnte som *realisert strategi* og sistnevnte som *urealisert strategi* (Mintzberg og Waters, 1985). Den realiserte strategien, altså mønsteret i handlingene, kan enten være tilsiktet eller fremvoksende. For å skille mellom disse to formene for strategi må man sammenligne de to ytterpunktene i figur 2.4, intendert strategi og realisert strategi. Intendert strategi kan sammenstilles med det som ble kalt strategi som *plan* og *posisjon* i kapittel 2.3.1. Dersom den realiserte strategien gjenspeiler den intenderte strategien, så kan man si at strategien ble som tilsiktet. Videre, dersom den realiserte strategien ikke gjenspeiler den intenderte strategien, så kan man si at strategien er et resultat av fremvoksende handlinger. Fremvoksende strategier er dermed strategier som blir praktisert, men som i utgangspunktet ikke var intendert. Figur 2.4 illustrerer det som er nevnt over på en god måte.



Figur 2.4: Typer strategier (Mintzberg og Waters 1985, s. 258)

Mintzberg og Waters (1985) identifiserer tre punkter for at realiserte strategier skal bli implementert akkurat som intendert:

- Intensjonene må presiseres og artikuleres på en måte som gjør at det ikke foreligger tvil før man handler.

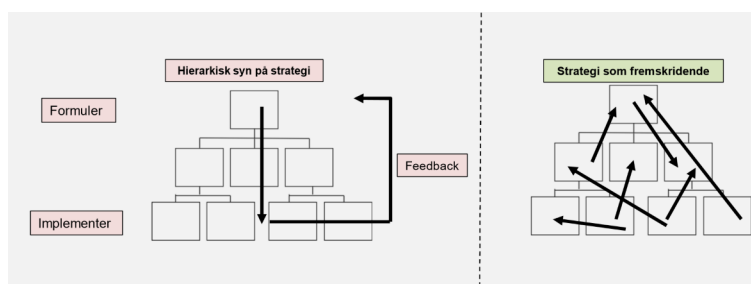
- Det må foreligge konsensus omkring intensjonene blant samtlige organisatoriske aktører.
- Intensjonene må realiseres på nøyaktig samme måte som intendert.

Spørsmålet er imidlertid om det er mulig at strategier blir til akkurat som intendert. Det virker lite sannsynlig at alle ovennevnte punkt opptrer samtidig, i tillegg er det naturlig å tenke at særlig punkt tre vil være vanskelig å oppfylle. Dette punktet krever nemlig at det foreligger perfekt informasjon om fremtidige hendelser i samfunnet og at eventuelle endringer ikke påvirker strategier i det hele tatt. Det betyr at eksterne faktorer som endringer i markedet, samt teknologiske og politiske endringer ikke vil påvirke realiseringen av den intenderte strategien. Realiserte strategier oppstår med andre ord ikke alltid slik som tilsiktet, men også som fremvoksende over tid.

Det ligger i sakens natur at strategier ikke kan formuleres med hensikt om å gjelde i uoverskuelig fremtid. Det kan for eksempel oppstå uforutsette hendelser, noe som kan skape implikasjoner dersom bedriften følger en forhåndsplanlagt retning som stimulerer til dens momentum (Mintzberg, 1978). Poenget her er at når ledelsen først har formulert en strategi, tydeliggjort den til sine medarbeidere, samt fått medarbeiderne til å praktisere aktiviteter i henhold til strategien, så er det vanskelig å stoppe den i ettertid. I så måte er det viktig at bedrifter er oppmerksomme på endringer i dens kontekst, i tillegg til at de er tilpasningsdyktige. Dette er særlig relevant i dagens verden hvor en verdensomspennende pandemi har ført til at bedrifter har sett seg nødt til å endre deres strategiske retning (Alao og Gbolagade, 2020). Pandemien har videre ført til at fremveksten av digitalisering har økt betraktelig (PwC, 2020), noe som gjør det relevant å også forstå digitaliseringsfenomenet som en katalysator til endring. Slike endringer gjør det med andre ord utfordrende å planlegge for lang tid fremover, i og med at bedrifter bør ta høyde for at stadig nye fenomener kan vokse frem.

Flere forskere påpeker at man ikke burde studere tilsiktede og fremvoksende strategier som isolerte fenomener (Mintzberg og Waters, 1985; Slevin og Covin, 1997). Dette fordi det vil være utfordrende å formulere strategier kun basert på intensjoner, noe som også gjelder formuleringen av strategier som kun fremvoksende. I stedet vil det være naturlig å studere disse som to punkter i et kontinuum, hvor strategiene kan bestå av kjennetegn fra begge ytterpunktene. I tillegg kan

det tenkes at tilsiktede strategier over tid kan utvikle seg til å bli fremvoksende strategier og motsatt (Mintzberg og Waters, 1985; Mintzberg, 1978). Figur 3.2 illustrerer hvordan intenderte og fremvoksende strategier formuleres og implementeres i en organisasjon.



Figur 2.5: Hierarkisk og fremvoksende syn på strategi (Simons 1994, s. 19)

Et hierarkisk syn på strategi legger til grunn at strategier er intenderte, i tillegg til at formulering og implementering av strategien er to separate øvelser - ledelsen formulerer strategien mens mellomlederne og medarbeidere implementerer den. Styringssystemet blir videre brukt for å måle fremgangen av implementeringen, som også overvåkes av ledelsen. Dette synet har grobunn i strategi som plan (Simons, 1994). Et hierarkisk syn kan videre relateres til diagnostisk kontroll, da slik kontroll har som formål å hjelpe ledelsen med å gjøre intenderte strategier om til realiserte strategier gjennom måloppnåelse av kritiske suksessfaktorer.

Et fremvoksende syn innebærer at strategien har en inkrementell karakter. Videre vil beslutninger bli tatt fra ulike hierarkiske ledd, noe som vil si at strategien ofte flyter oppover i organisasjonen heller enn nedover. Et fremvoksende syn antar også at den intenderte strategien ofte modifiseres, i tillegg til at man legger til grunn at formulering og implementering flettes sammen. Strategi blir gjennom dette synet sett på som en prosess heller enn en plan. Et fremvoksende syn kan videre relateres til interaktiv styring. Grunnen til dette er at interaktive kontrollmekanismer som diskusjoner og dialog skaper opphavet til fremvoksende strategier (Simons, 1994).

I moderne organisasjoner bør det hierarkiske og fremvoksende synet forenes slik at det foreligger en balanse mellom kontroll og læring (Simons, 1994). Ved å slå sammen disse synene får man organisasjoner som jobber både bevisst planmessig, i tillegg til at den er

åpen for fremvoksende og tilfeldige fenomener som oppstår i dens kontekst. En utfordring er imidlertid at strategiske beslutninger kan bli springende og tvetydige dersom man inkorporerer begge synene hvor man på den ene siden jobber bevisst mot retning, og på den andre siden har mulighet til å skifte retning hvis det er behov for det. Bedriftene trenger derfor et styringssystem som er fleksibelt og åpner opp for kreativitet i strategiske prosesser (Mintzberg, 1987; Langfield-Smith, 1997). En videre redegjørelse omkring forholdet mellom strategi og styringssystem synes derfor hensiktsmessig.

2.3.3 Forholdet mellom strategi og styringssystem

Flere forskere enes om at styringssystemet bør være skreddersydd til bedriftens overordnede strategi, og at en bedre tilpasning mellom styringssystem og strategi vil resultere i høyere organisatorisk prestasjon (Govindarajan, 1988; Simons, 1990; Dent, 1990; Chenhall, 2003). Et interessant poeng er imidlertid at relasjonen mellom strategi og styringssystem ikke ble gjort eksplisitt før 1980-tallet (Govindarajan og Gupta, 1985; Simons, 1987; Merchant, 1985; Roberts, 1990; Archer og Otley, 1991; Langfield-Smith, 1997), muligens på grunn av påvirkningskraften synet til Anthony (1965) hadde på økonomistyring på daværende tidspunkt. Anthony (1965) mente nemlig at økonomistyring kunne forklares som de prosessene som ble brukt av ledere for å forsikre seg om effektiv bruk av ressurser, og at dette var i tråd med organisasjonens mål. Gjennom denne definisjonen, skiller han mellom økonomistyring, strategisk styring og operasjonell styring. Disse formene for styring og kontroll var typisk dominert av mellomledere og toppledere. Både Otley (1994) og Simons (1995) mener imidlertid at man ikke lenger kan skille mellom disse formene for styring og kontroll, i og med at medarbeidere i moderne organisasjoner i økende grad blir involvert i aktiviteter som tidligere har blitt dominert av ledere. Som et resultat av denne bemyndiggjøringen har økonomistyring og strategisk styring utviklet seg til å bli aktiviteter som gjennomføres i hele organisasjonen uten de klare skillene som fremkommer gjennom synet til Anthony (1965). Dette kan videre overføres til design av styringssystem, da et helhetlig styringssystem bør ta utgangspunkt i at organisatoriske aktiviteter i stor grad henger sammen (Chenhall, 2003; Malmi og Brown, 2008; Ferreira og Otley, 2009; Broadbent og Laughlin, 2009). I vårt prosjekt blir dette brukt til å belyse at strategielementet

har en sentral plass i styringssystemet (Simons, 1994, 1995).

Simons (1994) hevder at kontroll over strategi i stor grad handler om å balansere spenningen mellom innovative medarbeidere og forutsigbar måloppnåelse. Effektiv kontroll over strategien krever med andre ord frihet til å drive med innovativt arbeid, samtidig som at det foreligger kontrollmekanismer som har til hensikt å sørge for at medarbeidere jobber mot forhåndssatte mål. Samspeillet mellom kontrollspakene i levers of control (LOC) bidrar til nettopp dette. Holdningssystemer og interaktive kontrollmekanismer eksisterer for å utvide det strategiske mulighetsområdet til bedriften, mens barrieresystemer og diagnostiske kontrollmekanismer har som formål å begrense og rette oppmerksomheten mot strategiske områder og muligheter (Simons, 1994). Videre skal vi redegjøre for forholdet mellom strategi som plan, posisjon, perspektiv og mønster, og de ulike kontrollspakene i levers of control.

Som vi nevnte i delkapittel 2.2.1, så er hovedformålet med holdningssystemene å motivere medarbeidere til å se etter nye muligheter. Dersom det oppstår komplikasjoner i implementeringen av strategien, så bidrar holdningssystemene med å bestemme hvilke problemer man skal fokusere på og hvordan man skal løse disse problemene. Problemene de ansatte velger å fokusere på kan sies å være basert på bedriftens kjerneverdier, og det å forstå bedriftens kjerneverdier er derfor essensielt både i formuleringen og implementeringen av strategien. Holdningssystemene kan videre sies å representere de ansatte sine iboende ønsker om å tilhøre og bidra til overordnede organisatoriske mål, og kan således knyttes til definisjonen om strategi som perspektiv (Simons, 1994).

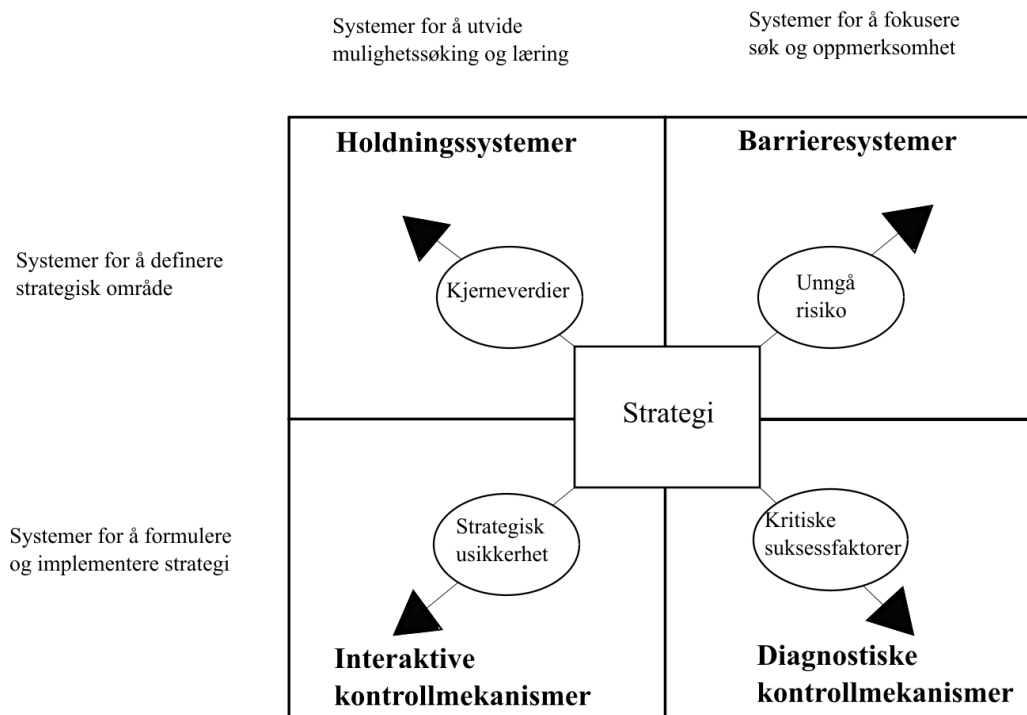
Simons (1994, 1995) legger stor vekt på at ledere bør formidle til medarbeidere hva de ikke skal gjøre fremfor å formidle hva de skal gjøre. Hensikten med en slik fremgangsmåte er å minimere risiko så mye som mulig. Barrieresystemene sørger med andre ord for at strategien er innenfor bedriftens mulighetsområde. I så måte kan man relatere barrieresystemene til strategi som posisjon, hvor tanken er at bedrifter bør evne å posisjonere seg i forhold til sin eksterne kontekst basert på sine driftsaktiviteter. Dersom bedriften evner dette, opererer den innenfor sitt handlingsrom samtidig som risikoen er akseptabel.

Interaktive kontrollmekanismer fokuserer på strategisk usikkerhet, og tillater at ledere kan

overvåke fremvoksende muligheter og trusler. Slike mekanismer gjør det klart hva medarbeidere på lavere nivå i bedriften bør gjøre, i tillegg til å gjøre ledere oppmerksomme på når nye ideer bør fremmes og testes. En slik tilnærming stimulerer til organisatorisk læring, som videre resulterer i at nye strategier vokser frem over tid gjennom planlegging, debattering og samtaler (Langfield-Smith, 1997). Interaktive kontrollmekanismer kan derfor relateres til strategi som mønster. Ledere kan med fordel inkorporere slike kontrollmekanismer i bedriftens daglige aktiviteter slik at det oppstår et sammenhengende mønster, hvor hensikten er å redusere strategisk usikkerhet. En bedrift kan for eksempel ha jevnlige møter der agendaen er å diskutere faktorer i dens kontekst som bedriften bør ta hensyn til.

Simons (1995) sier at diagnostiske kontrollmekanismer blir brukt for å kontrollere at den intenderte strategien blir implementert som tiltenkt. Kontrollen skjer gjennom måling og overvåking av kritiske suksessfaktorer, altså faktorer bedriften må oppnå for å kunne implementere den intenderte strategien. Slike faktorer er derfor planlagt før selve implementeringsfasen. Diagnostiske kontrollmekanismer kan på denne måten relateres til strategi som plan, i og med at mekanismene i hovedsak fokuserer på måloppnåelse av de kritiske suksessfaktorene (Simons, 1994).

Kontroll over strategi blir altså oppnådd gjennom bruk av holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske kontrollmekanismer og interaktive kontrollmekanismer som fungerer sammen for å kontrollere implementeringen av intenderte strategier og formuleringen av fremvoksende strategier. Holdningssystemer har som hensikt å utvide mulighetssøkende atferd. Formålet til barrieresystemer er å begrense denne mulighetssøkende atferden gjennom å sette klare regler og retningslinjer. Samspillet mellom disse rammer således inn bedriftens strategiske område. Diagnostiske kontrollmekanismer fokuserer på å implementere intenderte strategier, mens interaktive kontrollmekanismer legger til rette for søken etter muligheter som følgelig kan resultere i fremvoksende strategier. Samspillet mellom disse har som formål å styre implementering og formulering av strategier (Simons, 1994). Dette illustreres nedenfor.



Figur 2.6: Sammenheng mellom LOC og strategi (Simons 1994, s. 157)

Et interessant spørsmål er imidlertid hvordan digitalisering potensielt kan endre bedriftens strategi, i tillegg til balansen mellom de fire kontrollspakene. Digitalisering er et stadig mer fremvoksende fenomen, og de færreste ledere hadde nok beregnet med betydningen av fenomenet i deres intenderte strategi (Ross et al., 2017). Press fra konkurrerende krefter og kunders endrede atferd gjør at bedrifter kontinuerlig må tilpasse sine strategier, enten gjennom å være proaktive eller når de blir tvunget til det (Sannes og Andersen, 2017). Bedriftenes evne til å skape digitale strategier er derfor av særlig betydning for å kunne møte både dagens og morgendagens utfordringer. Ny forretningspraksis, nye forretningsmodeller og nye systemer er alle variabler som må praktiseres og utnyttes på en god måte for å formulere og implementere en bærekraftig digital strategi i et kompetitivt perspektiv (Hess et al., 2016; Ross et al., 2017). I det videre skal vi dermed introdusere teori knyttet til digitalisering.

2.4 Digitalisering

I løpet av de siste tiårene har fremveksten av digital teknologi hatt enorm effekt på arbeidsplassen, noe som påvirket og endret måten man tenker på (Rassool og Dissanayake, 2019). Hess et al. (2016) hevder videre at digitale teknologier ikke kun begrenser seg til organisatoriske aktiviteter og produkter, men også at forretningsmodeller bør endre seg og inneha en fleksibilitet som gjør at forretningsmodellene blir mindre utfordrende å endre, dersom det er behov for det. Et spørsmål som reiser seg er imidlertid hva en digital teknologi er. En form for avgrensning synes derfor på sin plass.

Digitaliseringsbegrepet i seg selv er et veldig bredt begrep, og kan omhandle alt fra overgangen fra en analog til en digital arbeidspraksis, til dannelsen av digitale strategier. I praksis brukes begrepet med andre ord om nesten alt av digitaliserte prosesser. Unruh og Kiron (2017) har imidlertid gjort et forsøk på å avgrense de forskjellige digitale prosessene som foregår i en organisasjon.



Figur 2.7: Et rammeverk for å forstå digitalisering (Unruh og Kiron, 2017)

Som vi ser av figur 2.7, skiller Unruh og Kiron (2017) mellom tre ulike nyanser av digitaliseringsbegrepet. Den første nyansen omtales som *digitisering*, og betyr å konvertere en analog praksis til en digital praksis (Andersen og Sannes, 2018). For å knytte dette spesifikt til vårt case, kan det eksemplifiseres gjennom overgangen fra salg gjennom kjeder til nettsalg.

Den andre nyansen, *digitalisering*, går ut på å endre organisatoriske prosesser og modeller for å utnytte *digitiseringen* (Unruh og Kiron, 2017). Det er denne nyansen som er mest relevant i og med at dette handler om å endre strategien, og videre hvordan organisasjonen bruker styringssystemet til å implementere den strategiske endringen på best mulig måte. Dette er med andre ord noe ledere, i samråd med øvrige medarbeidere, kan modifisere slik at implementeringsfasen blir enklest mulig, og dermed utnytte *digitiseringen*. Andersen og Sannes (2018) argumenterer for at *digitalisering* handler om at organisasjonens aktører må tenke helt nytt, og at man bør ta utgangspunkt i hvordan de ville vært organisert dersom de hadde tatt høyde for den digitaliserte teknologien fra starten av.

Den tredje og siste nyansen, *Digital transformasjon*, forekommer når nye digitale forretningsmodeller og prosesser endrer økonomier, institusjoner og samfunn (Unruh og Kiron, 2017; Andersen og Sannes, 2018). Unruh og Kiron (2017) argumenterer for at en *digital transformasjon* endrer det menneskelige genomet, altså hvordan mennesker endrer sin atferd som følge av at stadig flere digitale teknologier blir innført i samfunnet. For å knytte dette mot vår forskning, så har netthandel endret menneskets handlemønster (Fredriksen og Refvik, 2019), som igjen har satt press på organisasjoner som ikke tilbyr denne type salgskanal. Det dannes dermed et markedspress på å oppfylle digitale tjenester, og hvis man ikke oppfyller dette kan man bli opplevd som utdatert, og i verste fall tape konkurransekraft og markedsandeler. Den strategiske endringen vi studerer kan således være et svar på å tilfredsstille den endrede atferden hos mennesket.

Fremskritt i digitale teknologier har således gitt næring til nye muligheter så vel som utfordringer for bedrifter. I det videre skal vi se på hvilken effekt digitalisering har på styring og kontroll.

2.4.1 Digitaliseringens effekt på kontroll og styring

De aller fleste forbinder digitalisering med økt fleksibilitet og at fenomenet gir næring til autonomi på arbeidsplassen (Rachinger et al., 2019; Agostini et al., 2019). Mengay (2020) mener imidlertid at digitalisering kan føre til endringer i styringsproblemet, altså balansegangen mellom organisatorisk kontroll og ansattes handlingsfrihet (Simons, 1995).

I den forbindelse argumenterer han for at digitalisering kan føre til heteronomi heller enn autonomi på arbeidsplassen. Dette begrunner han ut ifra formalisering av arbeidsprosesser og datasentrerte beslutninger. I det videre skal vi redegjøre for hvordan disse to faktorene kan gi opphav til heteronomi.

Slik det ble implisert under delkapittel 2.1, var toppstyrt kontroll en viktig faktor i den tradisjonelle tayloristiske tankegangen. Analoge teknologier som blant annet stoppeklokker ble brukt for å måle arbeidernes produktivitet og prestasjon. I dagens verden blir imidlertid digitale teknologier som sensorer, big data og kunstig intelligens brukt for å kontrollere og overvåke arbeidet (Mengay, 2020). Dette kan sammenstilles med det Simons (1994) omtaler som diagnostiske kontrollmekanismer. I så måte kan man si at digitale teknologier resulterer i mer diagnostisk kontroll, og at digitale teknologier i likhet med analoge teknologier, i stor grad formaliserer arbeidsprosessene gjennom kontroll, evaluering, stukturering og optimalisering (Mengay, 2020). Formalisering av arbeidsoppgaver innebærer med andre ord at arbeidsoppgavene blir mindre fleksible, i tillegg til at digitale teknologier implisitt gir føringer for hvordan medarbeidere bør utføre arbeidet sitt. Man kan derfor argumentere for at innføringen av digitale teknologier gir opphav til en ny form for taylorisme på grunn av at dematerialisering av arbeidsprosesser gjør at medarbeiderne ikke lenger har kontakt med det man produserer (Mengay, 2020).

En annen faktor som kan utfordre tanken om autonomi på arbeidsplassen er datasentrerte beslutninger. Det å samle data om arbeidsprosessene og derigjennom få detaljerte målinger, sammenlikninger og visualiseringer omkring prestasjon, kan tenkes å legge press på medarbeidernes følelse om å være mer effektive og produktive enn foregående perioder. På denne måten blir arbeid i større grad sammenstilt med prestasjon (Mengay, 2020). Det er heller ikke sikkert at medarbeidere lenger ned i hierarkiet får ta del i innsamlingen eller evalueringen av data som skal brukes for å ta beslutninger. Mengay (2020) hevder at det foreligger en transparensproblematikk i organisasjoner som omfavner digitale teknologier i sin drift, og det således blir vanskeligere for medarbeidere å kritisere beslutninger som blir tatt. Ekskludering av medarbeidere i lavere hierarkiske nivåer hindrer det Simons (1994) omtaler som interaktive kontrollmekanismer. Digitalisering kan dermed resultere i at interaktive kontrollmekanismer

som samtaler og planlegging i fellesskap blir mindre brukt.

2.4.2 Digitaliseringens effekt på informasjon og kommunikasjon

Gjennom digitalisering samler organisasjonen inn store mengder informasjon som blir brukt som grunnlag for å fatte beslutninger. Flere forskere mener imidlertid at det er utfordrende å analysere de store informasjonsmengdene, og at ledere eller støttefunksjoner som skal analysere disse hverken er vant til eller innehar de nødvendige ferdighetene til å bruke de digitale teknologiene som samler inn informasjonen (Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Dette kan være informasjon med formål om å koordinere ulike aktiviteter eller for å tolke organisasjonens omgivelser, og kan i tillegg være både finansiell og ikke-finansiell informasjon (Rikhardsson og Yigitbasioglu, 2018; Hang, 2020; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017; Bhimani og Willcocks, 2014). Organisasjoner får dermed et bredt spekter med informasjon, og prosesseringen og analysene av informasjonen kan således tenkes å være basert på usikkerhet og tvetydighet - to krefter som kan påvirke hvordan organisatoriske aktører prosesserer informasjon (Daft og Lengel, 1986).

For at en organisasjon skal kunne prestere godt, fordres det at samtlige avdelinger samhandler godt både innad og på tvers av organisasjonens ledd. God informasjonsflyt og kommunikasjon er derfor av særlig betydning. Hvordan medarbeidere innenfor en avdeling prosesserer tilgjengelig informasjon er imidlertid avhengig av hvordan arbeidsoppgaver praktiseres innad i den aktuelle avdelingen (Daft og Lengel, 1986). Dersom medarbeiderne i eksempelvis en produksjonsavdeling ikke blir berørt av en digital strategisk endring, er det heller ikke sikkert de prosesserer informasjonen på samme måte som andre avdelinger som i større grad blir påvirket av den samme endringen. Daft og Lengel (1986) hevder derfor at usikkerhet og tvetydighet forbundet med informasjonen blant annet kommer som følge av forskjeller på tvers av avdelinger.

Daft og Lengel (1986) har i sitt arbeid utarbeidet et rammeverk der de presenterer hvordan organisasjoner prosesserer informasjon i situasjoner med ulik grad av usikkerhet og tvetydighet.

EQUIVOCALITY	High	1. High Equivocality, Low Uncertainty Occasional ambiguous, unclear events, managers define questions, develop common grammar, gather opinions.	2. High Equivocality, High Uncertainty Many ambiguous, unclear events, managers define questions, also seek answers, gather objective data and exchange opinions.
	Low	3. Low Equivocality, Low Uncertainty Clear, well-defined situation, managers need few answers, gather routine objective data.	4. Low Equivocality, High Uncertainty Many, well-defined problems, managers ask many questions, seek explicit answers, gather new, quantitative data.
		Low	High

UNCERTAINTY

Figur 2.8: Rammeverk for usikkerhet og tvetydighet i prosessering av informasjon (Daft og Lengel, 1986, s. 557)

Høy tvetydighet og lav usikkerhet kjennetegnes gjennom at ledere ved enkelte tilfeller kommer over situasjoner som de ikke er sikre på hvordan de skal løse. For å løse slike situasjoner, stoler de på sin egen dømmekraft og erfaring. Her deler lederne sine erfaringer seg imellom og handler ut i fra en felles enighet. Lav tvetydighet og høy usikkerhet kjennetegnes ved at selv om tvetydigheten omkring ulike situasjoner er lav, så søker lederne etter ekstra informasjon knyttet til situasjonene. Lederne stiller mange relevante spørsmål og ønsker tydelige svar. Lav tvetydighet og lav usikkerhet kjennetegnes av at nye problemer forekommer sjeldent. Lederne forstår problemene som foreligger godt, slik at diskusjoner knyttet til problemene ikke er like nødvendige. Høy tvetydighet og høy usikkerhet kjennetegnes av at problemene som oppstår blir dårlig forstått. I tillegg kan det foreligge uenighet blant lederne. I slike situasjoner kreves det innsamling av data kombinert av konstruktive diskusjoner for å redusere tvetydigheten og usikkerheten (Daft og Lengel, 1986).

Det er rimelig å anta at digitalisering er et fenomen som vil påvirke organisasjonens konkurransekraft så vel som predikerbarhet. Andreassen og Bjørnenak (2018) hevder at som følge av økt konkurranse, så vil det være viktig å planlegge, koordinere og raskt korrigere virksomheten for å opprettholde konkurransekraft. Kontekstuelle endringer i forbindelse med innføring av ny digital teknologi hos konkurrerende krefter gjør imidlertid konteksten mindre predikerbart, som dernest fører til høy usikkerhet. Dersom man ser dette i lys av figur 2.8, så kan man si at digitalisering fører til høy usikkerhet.

Tvetydighet av informasjonens omfang kan videre knyttes til det vi innledningsvis i dette delkapittelet nevnte om at digitalisering fører til at organisasjoner samler inn store mengder informasjon. Ny informasjonsteknologi, som for eksempel Big Data, bidrar til at organisasjoner både får større mengder informasjon, forskjellige typer informasjon og oppdatert informasjon (Andreassen og Bjørnenak, 2018). En rimelig tanke er at de store og varierte mengdene med informasjon vanskeliggjør konstruktive analyser som kan brukes som beslutningsstøtte. I og med at teknologien er såpass ny og avansert, er det rimelig å anta at den også blir utsatt for menneskelige feil (Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Dette kan føre til at organisatoriske aktører gjør feilaktige tolkninger av informasjonen, noe som kan ha uheldige konsekvenser for organisasjonen som helhet. Bruk av informasjon innhentet fra ny informasjonsteknologi kan derfor tenkes å være en av grunnene til det Daft og Lengel (1986) omtaler som tvetydighet.

Dersom man ser det ovennevnte i forhold til rammeverket til Daft og Lengel (1986), så vil prosessering av informasjon i lys av digitalisering være basert på høy usikkerhet og høy tvetydighet. I en slik situasjon er det essensielt å ha diskusjoner med medarbeidere som stimulerer til organisatorisk læring (Daft og Lengel, 1986; Simons, 1994). Fremveksten av digitale kommunikasjonskanaler kan imidlertid vanskeliggjøre konstruktiv interagering mellom medarbeidere (Hjertø, 2013; Simpson, 2018).



Figur 2.9: Informasjonsrikhet og synkronitet i ulike medier (Hjertø, 2013, s. 36)

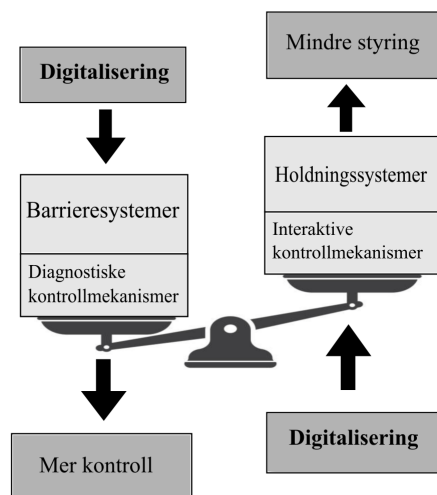
Fra figur 2.9 kan man se at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er en bedre kommunikasjonsmåte enn kommunikasjon over virtuelle medier når det kommer til rikhet og synkronitet i informasjon. Hjertø (2013) argumenterer videre for at gruppesamhold og generell interaksjon er høyere i en ansikt-til-ansikt situasjon enn gjennom digitale kommunikasjonskanaler. En annen rik informasjonskilde man kan miste som følge av kommunikasjon over digitale flater er det visuelle aspektet ved kommunikasjonen. Dette omhandler blant annet ansiktsuttrykk, kroppspråk og andre ikke-verbale kommunikasjonsmetoder (Simpson, 2018). I tillegg kan det være vanskeligere å utføre toveiskommunikasjon der åpenhet og nøyaktige uttrykk av både ideer og følelser blir vektlagt. I stedet kan det tenkes at en form for enveiskommunikasjon praktiseres der kun ideer blir uttrykt, og følelser ignorert (Johnson og Johnson, 1991). Når det ikke blir tilrettelagt for toveiskommunikasjon, kan det hende at medarbeidere tolker informasjon forskjellig, og at det derfor oppstår tvetydighet omkring informasjonens betydning (Daft og Lengel, 1986). Digitalisering kan med andre ord vanskeliggjøre det Simons (1995) omtaler som interaktive kontrollmekanismer. Dette gjelder blant annet det å ha samtaler med kollegaer, tilrettelegging for organisatorisk læring og planlegging i fellesskap om eksempelvis strategiske endringer.

2.5 Oppsummering

I presentasjonen av teorien har vi i stor grad lagt vekt på levers of control (Simons, 1995), for å besvare vår problemstilling. De fire kontrollspakene i rammeverket ble deretter forklart, og sammenhengen mellom disse ble gjort rede for. Videre ble holdningssystemer og interaktive kontrollmekanismer sammenstilt med begrepet styring, mens barrieresystemer og diagnostiske kontrollmekanismer ble sammenstilt med begrepet kontroll.

Formålet med en balansert bruk av kontrollspakene er å sørge for en vellykket implementering av en konkurransedyktig strategi. Derfor ble neste steg å introdusere teori knyttet til strategi, herunder teoretiske definisjoner som strategi som plan, posisjon, perspektiv og mønster (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg og Waters, 1985). Disse definisjonene ble således knyttet til de fire kontrollspakene for å belyse forholdet mellom strategien og styringssystemet (Simons, 1994).

Til slutt trakk vi inn digitalisering som et teoretisk supplement med formål om å vise hvordan digitalisering kan endre måten ledere styrer og kontrollerer på (Daft og Lengel, 1986; Mengay, 2020). Hovedtrekkene i vårt teoretiske rammeverk kan illustreres i følgende figur:



Figur 2.10: Kontroll og styring i lys av digitalisering

Basert på arbeidet til Daft og Lengel (1986) og Mengay (2020) har vi identifisert at digitalisering kan føre til ubalansert bruk av de fire kontrollspakene i LOC. Barriersystemet og diagnostiske kontrollmekanismer blir i større grad benyttet på grunn av formalisering av arbeidsoppgaver og komplekse mengder informasjon som er vanskelig å prosessere (Mengay, 2020; Daft og Lengel, 1986; Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Flere forskere mener at ledere og støttefunksjoner verken er vant til eller innhar de nødvendige ferdighetene til å analysere og bruke informasjonen som blir generert av digitale teknologier (Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Kompleksiteten i digital informasjonen og teknologi viser seg med andre ord å være opphav til både usikkerhet og tvetydighet. I tillegg viser teori at kontekstuelle endringer i forbindelse med digitalisering kan gjøre konteksten mindre predikerbart, som dernest fører til høy usikkerhet. Bedrifter som inkorporerer digitale teknologier tvinges således til å kontrollere den strategiske endringen top-down fremfor nedenfra og opp, nettopp på grunn av kompleksiteten digitalisering medfører. Videre kan det tenkes at det blir mindre bruk av interaktive kontrollmekanismer. Stadig flere møter foregår på digitale plattformer (Hjertø, 2013; Simpson, 2018). Dette kan føre til at det

blir mer enveiskommunikasjon, slik at interaktive mekanismer som samtaler og planlegging i fellesskap blir mindre praktisert. Kompleksiteten omkring digitalisering fører også til at kommunikasjon av digital informasjon kun skjer mellom ansatte og ledere som sitter med spesialisert kunnskap (Moll og Yigitbasioglu, 2019). Dette fører til at inkludering på tvers av hierarkiske ledd ikke blir praktisert.

Mer bruk av barrieresystemer og diagnostiske kontrollmekanismer fører i sin tur til mer kontroll. I motsatt tilfelle vil mindre bruk av holdningssystemer og interaktive kontrollmekanismer føre til mindre styring.

3 Forskningsmetode

I dette kapitlet følger en presentasjon av vårt vitenskapsteoretiske ståsted, valg av forskningsstrategi og -design, samt hvilke metoder som har blitt anvendt for å generere datagrunnlaget som har blitt brukt til å besvare vår problemstilling. I tillegg kommer en nærmere forklaring av hvordan vi har analysert innsamlet data, forskningens kvalitet, samt hvilke etiske betraktninger som har blitt lagt til grunn.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Måten man tolker og orienterer seg om teori er sentrale faktorer innen kvalitative metoder, og hvordan forskeren tolker teoretiske rammeverk avhenger i stor grad av hans teoretiske utgangspunkt (Thagaard, 2018). Hvordan man orienterer seg omkring teori er imidlertid ikke det eneste som er viktig når man bedriver forskning, men også forskerens vitenskapsteoretiske ståsted er relevant å ta i betraktning. Årsaken til dette er at all forskning på sett og vis er understøttet av ulike vitenskapsteoretiske ståsteder, og det er disse som er bestemmende for hvordan vi undersøker og til slutt konkluderer basert på det empiriske materialet og tilhørende analyse (Bell et al., 2019). I denne delen skal vi redegjøre kort for *ontologi* og *epistemologi*.

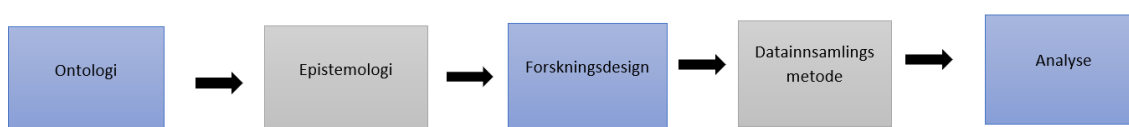
Ontologi handler kort sagt om forskeren sin virkelighetsforståelse (Antwi og Hamza, 2015; Scotland, 2012). Forskerens hovedformål er å forstå virkeligheten ut i fra sitt eget utgangspunkt, og er derfor årsaken til at læren om ontologi er interessant i forskningssammenheng (Bell et al., 2019). Her skilles det mellom to kontrasterende ontologiske syn; *objektivism* og *hermeneutikk* (Antwi og Hamza, 2015; Bell et al., 2019). Objektivism er basert på det positivistiske paradigmat, og tar utgangspunkt i at realiteten kan forklares gjennom logiske analyser og empiriske observasjoner. I tillegg legger positivistene vekt på at fysiske fenomener er målbare. Det positivistiske paradigmat tar med andre ord utgangspunkt i at kunnskap er objektivt og kvantifiserbart (Kaboub, 2008; Antwi og Hamza, 2015). I det videre skal vi gå mer i dybden på hermeneutikk, da dette er mer relevant for vår oppgave.

Hermeneutikk som vitenskapsteoretisk ståsted bygger på at kunnskapen forskeren innhenter

gjærne er subjektiv, og forskeren må benytte metoder som får frem fortolkninger og opplevelser av fenomenet som studeres (Antwi og Hamza, 2015). Hermeneutikken ble først utviklet som en vitenskap for fortolkning av tekster og andre språklige og symbolske uttrykk (Gadamer, 2008). Wilhelm Dilthey, en viktig person i utviklingen av hermeneutikken, mente at tekster og språklige uttrykk må forstås heller enn å forklares. Forklaring går ut på å finne årsakssammenhenger, som er i tråd med det som ble nevnt under det positivistiske synet. Tekster og språklige uttrykk ses imidlertid som meningsfenomener som må fortolkes og forstås fremfor å forklares (Nyeng, 2017). Nyeng (2017) mener videre at dersom man ønsker å fortolke og forstå meningsfenomener, så må man forstå konteksten meningsfenomenet har oppstått i. Dersom man eksempelvis skal evne å fortolke og forstå meninger fra et intervjuobjekt, så er det essensielt å ha en forståelse av den kulturelle og sosiale konteksten som meningen har oppstått i. Når vi skal intervju informanter for å kunne besvare vår problemstilling, vil det derfor være viktig å tolke svarene basert på hva de faktisk jobber med og deres generelle bakgrunn.

Epistemologi er et vitenskapsteoretisk ståsted som omhandler hvordan kunnskap om verden blir skapt, tilegnet og kommunisert (Scotland, 2012). Dersom man eksempelvis følger en objektivistisk ontologi, så tilegner man kunnskap gjennom faktiske observasjoner og målinger av fysiske fenomener. I motsatt tilfelle, dersom man følger hermeneutikken, så tilegner man seg kunnskap gjennom å observere og intervju aktører med formål om å forstå hvordan de forstår verden. Epistemologi følger således logisk fra ontologi (Bell et al., 2019).

Årsaken til at de ulike vitenskapsteoretiske ståstedene har blitt redegjort for, er fordi utgangspunktet til forskeren er avgjørende for valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og hvordan man analyserer empirien.



Figur 3.1: Påvirkning på forskning, inspirert av (Bell et al., 2019, s. 37)

Til nå har vi redegjort for de to første boksene i figur 3.1. I det videre skal vi ta for oss hvilket forskningsdesign vi ønsker å anvende for å besvare vår problemstilling best mulig. Deretter skal vi drøfte rundt valg av datainnsamlingsmetode før vi til slutt redegjør for selve analyseprosessen av innsamlet data.

3.2 Forskningsstrategi og -design

Ringdal (2018) deler forskningsprosessen inn i seks faser. Alt starter som regel med en idé om noe som er interessant og relevant å forske på. Dernest handler det om å formulere denne ideen om til en problemstilling. Videre velger man forskningsstrategi, kvantitativ eller kvalitativ, og utformer deretter et forskningsdesign - en plan for hvordan man på best mulig måte kan søke svar på denne problemstillingen (Ringdal, 2018).

Forskningsprosessen vår startet med en idé og et ønske om å undersøke hvordan digitaliseringen kan endre bruken av styringssystemer. Som nevnt i kapittel 1, så endte vi opp med å undersøke hvordan styringssystemer blir benyttet under strategiske endringer, samt hvordan digitalisering endrer praktiseringen av styring og kontroll. For å besvare denne problemstillingen på best mulig måte, vurderte vi kvalitativ forskningsstrategi, med casestudie som forskningsdesign som mest hensiktsmessig. I det videre kommer en nærmere begrunnelse for valg av forskningsstrategi og -design.

3.2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Forskning som anvender en kvalitativ forskningsstrategi samler inn data i form av ord fra få informanter, og går i dybden av det som studeres (Jacobsen, 2015; Ryen, 2002). Ringdal (2018) trekker frem følgende fire egenskaper ved den kvalitative forskningsstrategien: (1) den bygger på en sosialt konstruert verden heller enn en objektiv sosial verden, altså at den følger hermeneutisk ontologi fremfor en objektivistisk ontologi, (2) den fokuserer på forståelse heller enn forklaring, (3) den legger til rette for nærhet til informantene og miljøet som studeres heller enn avstand, (4) den er basert på rik og dyp informasjon i form av tekst og tale fra få enheter fremfor bred og mindre dyp informasjon i form av tall fra store populasjoner. Som nevnt i

kapittel 3.1 så er forskerens vitenskapelige ståsted avgjørende for valget mellom en kvantitativ eller en kvalitativ forskningsstrategi. Forskingen vår følger en hermeneutisk ontologi, noe som favoriserer valg av en kvalitativ forskningsstrategi. Dette kan sammenstilles med egenskap nummer to gjennom at vi søker å forstå fenomenet vi skal studere, heller enn å forklare det (Tjora, 2021).

Videre har forskningsprosjektet vårt en deduktiv form gjennom at vi støtter oss på eksisterende teori i analysen. Nærhet til informantene og miljøet vi studerer er avgjørende når det kommer til tilretteleggelse av forståelse, samt generering av rik og dyp informasjon. For å relatere dette til forskningen vår, så har anvendelse av dybdeintervju som metode for datainnsamling og casestudie som forskningsdesign muliggjort at vi som forskere har hatt nærhet til informantene og miljøet vi har forsket på.

3.2.2 Casestudie

Yin (2018) aksentuerer tre forhold som favoriserer valg av casestudie som forskningsdesign: (1) problemstillingen inneholder ord som *hvordan* og *hvorfor*, (2) forskeren har liten eller ingen kontroll over fenomenet som skal forskes på, (3) forskeren ønsker å studere et fenomen som har eksistert i nyere fortid eller som eksisterer i nåtid. Casestudie som forskningsdesign er dermed passende dersom man ønsker å stille et hvordan- eller hvorforsspørsmål om et moderne fenomen som man har liten eller ingen kontroll over. Basert på disse tre forholdene synes casestudie å være et fordelaktig forskningsdesign i vårt forskningsprosjekt, nettopp fordi vi ønsker å studere hvordan noe har blitt brukt i en kontekst som tilhører nyere fortid. I tillegg har vi som forskere ingen kontroll over fenomenet som studeres og det foreligger heller ingen mulighet for at en slik kontroll kan oppstå. Casestudier kan også forstås som en intensiv studie av få analyseenheter. Disse enhetene kan blant annet være land, familier eller organisasjoner (Ringdal, 2018; Yin, 2003). Vårt forskningsprosjekt er designet som en intensiv casestudie av en organisasjon.

Det skilles mellom studier der man studerer én case, og studier der man studere flere caser samtidig (Yin, 2018). Vi har valgt å gå for en enkeltcase studie. Videre skiller Yin (2018) mellom forklarende casestudier, deskriptive casestudier og utforskende casestudier. Forklarende casestudier blir brukt når man ønsker å definere spørsmål og hypoteser, eller for

å teste en forskningsprosedyre. Deskriptive casestudier anvendes dersom man er ute etter å beskrive et bestemt fenomen i sin kontekst. Utforskende casestudier brukes dersom formålet med studien er å identifisere kausale sammenhenger og effekten av disse sammenhengene. Forskningsprosjektet vårt er av en deskriptiv karakter fordi vi ønsker å beskrive hvordan noe har blitt brukt, samt hvordan noe har blitt endret (Tjora, 2021).

Tjora (2021) poengterer at casedesign ofte velges på bakgrunn av mer pragmatiske grunner. Eksempel på slike grunner kan være forskerens tilgjengelighet eller kjennskap til en organisasjon. I vårt tilfelle hadde en av oss kjennskap til en organisasjon som var relevant å studere for å søke svar på problemstillingen vår. Vi opprettet kontakt med organisasjonen, fikk bekreftet denne relevansen og inngikk deretter et samarbeid. Det er også verdt å nevne at valg av casestudie skaper en naturlig avgrensning for hva og hvem som kan studeres (Tjora, 2021).

Videre kan man studere organisasjoner i sin helhet, eller én eller flere deler av en organisasjon. Fordelen med å studere deler av en organisasjon er at det ofte fører til bedre innsikt og at man dermed blir i stand til å studere mer komplekse sammenhenger (Yin, 2018). Siden vi skal studere hvordan et fenomen har blitt brukt i en organisasjon, samt hvordan dette fenomenet har endret seg, så vil det være nødvendig å studere alle delene av organisasjonen hvor dette fenomenet blir praktisert. Vårt forskningsprosjekt studerer dermed flere deler av en organisasjon, noe som har resultert i datainnsamling fra alle nivåer i organisasjonen vi studerer. I tillegg ble vår studie gjennomført som en tverrsnittundersøkelse gjennom at vi undersøker informantenes forståelse av bruken av kontrollmekanismer på et bestemt tidspunkt. Dette gjør oss i stand til å få en dypere forståelse av fenomenet vi undersøker på et gitt tidspunkt.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalg

Når vi skulle rekruttere informanter fra vår casebedrift, hadde vi som formål å velge informanter som kunne uttale seg både reflektert og variert om temaet vi studerte. Tjora (2021) betegner dette som et strategisk utvalg. I og med at vi studerer bruk av styringssystem under en strategisk endring, så vi det som hensiktsmessig å intervju informanter som kunne gi oss data basert

på det teoretiske rammeverket vi har benyttet i oppgaven. Vi har lagt vekt på både toppstyrte prosesser og inkludering, slik at rekruttering av informanter fra ulike hierarkiske ledd i bedriften virket som en god start. På denne måten fikk vi data fra informanter som hadde et spesielt ansvar i forbindelse med endringen, i tillegg til informanter som ikke var like involvert. Utvalget var også basert på at vi som forskere var interessert i variasjon i data.

Figuren nedenfor illustrerer informantene vi har intervjuet, lengde på intervjuene og hvilken dato intervjuene ble utført på. Lengden på intervjuene varierer en del - alle i ledelsen brukte over 1 time på intervjuene, mens mellomlederen og medarbeideren brukte halvparten av tiden. Årsaken til dette er at det i hovedsak er ledelsen som har mest innsikt i fenomenet vi studerer. Vi inkluderte en mellomleder og en medarbeider med formål om å få rikere data i forhold til hvilken forståelse ansatte lenger ned i hierarkiet har av fenomenet vi undersøker.

<i>Informanter</i>	<i>Lengde på intervju</i>	<i>Dato</i>
<i>Leder 1</i>	1 time og 19 minutter	16.03.2021
<i>Leder 2</i>	1 time og 23 minutter	17.03.2021
<i>Leder 3</i>	1 time og 52 minutter	16.03.2021
<i>Leder 4</i>	1 time og 10 minutter	16.03.2021
<i>Leder 5</i>	1 time og 8 minutter	17.03.2021
<i>Mellomleder</i>	32 minutter	17.03.2021
<i>Medarbeider</i>	39 minutter	17.03.2021

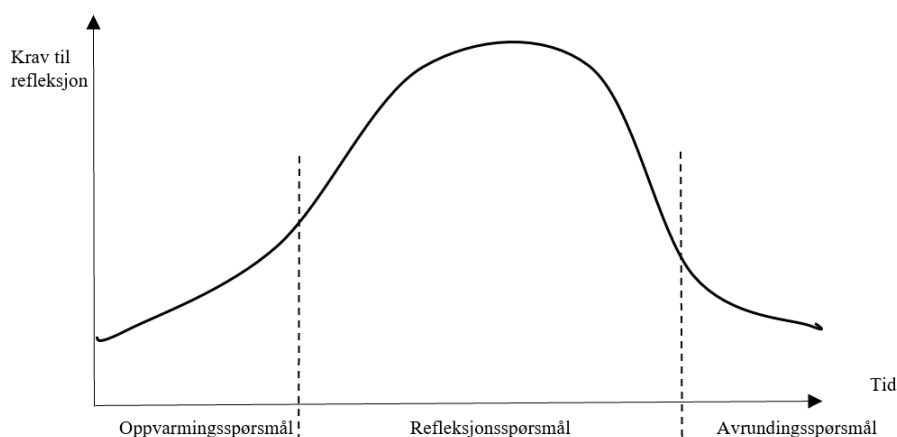
Figur 3.2: Oversikt over informanter

3.3.2 Dybdeintervju

Dybdeintervju er generelt en god datainnsamlingsmetode når forskeren ønsker å studere informanter sine opplevelser av noe, deres oppfatninger, synspunkter, forståelser og praksiser. I det hele tatt handler det om å studere meninger, holdninger og erfaringer (Bell et al., 2019; Tjora, 2021). Dybdeintervju er også godt egnet for å utforske nyanser eller variasjoner i meninger og holdninger hos en gruppe som er utsatt for samme type intervensjon. I vårt tilfelle er vi interessert i variasjon i meninger og holdninger omkring bruk av styringssystemet under en strategisk endring. Dybdeintervju er mest hensiktsmessig i de tilfellene du som forsker ønsker å stille åpne spørsmål som lokker frem digresjoner, og således rike data, fra relativt få informanter (Tjora, 2021). Som intervjuer bør du ha et åpent sinn. Dersom informanten oppfatter deg som

intervjuer som dømmende, så vil informanten mest sannsynlig være mindre villig til å dele sine meninger og holdninger. Videre bør man som intervjuer være interagerende og responderende. I tillegg bør den som intervjuer være tålmodig og observant (Guion et al., 2011; Yin, 2018).

Tjora (2021) legger vekt på at dybdeintervjuet går gjennom tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning. Oppvarmingsfasen går i hovedsak ut på å skape en trygghet gjennom å stille spørsmål som ikke krever så mye refleksjon. Dette kan være typiske demografiske spørsmål. Refleksjonsfasen går ut på å få informantene til å gå mer i dybden på hovedtema tilknyttet studien. Her er det viktig at forskeren stiller åpne spørsmål med eventuelle oppfølgings spørsmål som tillater informanten å reflektere rundt egne erfaringer og meninger. Avrundingsfasen handler kort sagt om å informere informanten om prosessen videre, hva som vil skje med data fra intervjuet og så videre. I tillegg er det viktig å takke informanten for intervjuet (Tjora, 2021). Graden av refleksjon fra informanten sin side starter relativt lavt, før den når en topp under selve refleksjonsfasen. Til slutt synker kravet til refleksjon når intervjuet avsluttes. Dette illustreres i figur 3.3



Figur 3.3: Dybdeintervjuets struktur, Tjora (2021, s. 161)

3.3.3 Intervjuguide

For å strukturere dybdeintervjuene, er det viktig å bruke en intervjuguide (Tjora, 2021). Man kan enten ha stikkordspregede spørsmål eller hele og ferdigformulerte spørsmål. Vår intervjuguide er basert på sistnevnte hvor vi har en rekke hovedspørsmål med tilhørende oppfølgings spørsmål.

Videre delte vi opp intervjuguiden i seks hoveddeler, hvorav én del bar preg av typiske oppvarmingsspørsmål, fire deler utgjorde kjernen av selve intervjuet, før vi til slutt hadde én avsluttende del. Før hver del ble informantene informert om innholdet i hver del, slik at informanten fikk noen rammer for tematikken. Etter oppvarmingsspørsmålene stilte vi enkle spørsmål omkring pilotprosjektet de hadde gjennomført. Videre ble informantene forberedt på at de neste delene i all hovedsak omhandlet dette pilotprosjektet. På denne måten fikk de klare rammer de kunne ta utgangspunkt i.

Vi genererte én intervjuguide for å besvare vår problemstilling, og gjorde enkelte justeringer med tanke på hvem vi intervjuet, det være seg informanter fra enten toppledelsen, mellomledelsen eller lenger ned i hierarkiet. Som nevnt over hadde vi en rekke hovedspørsmål med oppfølgingsspørsmålene, og spørsmålene var av en åpen karakter. Det var imidlertid rom for at informantene kunne komme med digresjoner i søken etter så rike data som mulig. Delene i intervjuene var videre strategisk plassert med tanke på dynamikken i selve intervjuene. Intervjuguiden kan derfor karakteriseres som semistrukturert.

3.3.4 Gjennomføring

Videre skal vi redegjøre for hvordan vi gjennomførte intervjuene. I begynnelsen av hvert intervju hadde vi som formål å skape trygghet og tillitt, samt avklare usikkerhet. Her tenkte vi at lokasjon av selve intervjuet var viktig. Det var altså viktig å finne en plass som var stille, hvor vi optimalt sett ikke ble forstyrret av andre. For å skape trygghet ytret vi derfor et ønske om å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til informantene, da vi tenkte at dette kunne legge til rette for en avslappet stemning. Trygghet ble også oppnådd gjennom at vi stilte noen demografiske oppvarmingsspørsmål, herunder arbeidstittel, vanlige arbeidsoppgaver og så videre. Tillitt ble skapt gjennom at vi sendte ut personvernsskjemaer som forsikret informantene om at det som ble sagt, ble behandlet i henhold til etiske retningslinjer. Videre ble informantene informert om hensikten med studien for å avklare usikkerhet. Til slutt sa vi at intervjuet kom til å ha en varighet på omkring 1,5-2 timer, slik at de hadde en tidsramme å forholde seg til.

Selve intervjuene hadde en semistrukturert karakter. Dette innebærer at vi laget en intervjuguide med ulike tema og hovedspørsmål, samtidig som det var rom for å avvike fra spørsmålene

dersom det kom opp noe interessant. Som forskere tok vi naturligvis utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden, men dersom det kom opp noe interessant så stilte vi naturlige oppfølgingsspørsmål. Vi tenkte at dersom vi var altfor rigide på spørsmålene vi hadde i intervjuguiden, så kunne vi miste ledetråder og oppfølgingsspørsmål som kunne være verdifulle. Variasjon i meninger og holdninger omkring det vi studerte, fikk vi gjennom at vi stilte mye av de samme spørsmålene til informanter fra ulike hierarkiske ledd. Intervjuene ble videre gjennomført ansikt-til-ansikt i og med at vi ønsket å ha så tett kontakt som mulig. På denne måten fikk vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål på en enklere måte, i tillegg til at vi hadde muligheten til å forholde oss til kroppspråket til informantene.

Videre ble det gjort lydopptak av intervjuene, noe informantene ble informert om før vi startet intervjuet. På denne måten fikk vi en mer nøyaktiv gjengivelse av hvert intervju. Her passet vi på å informere informantene om at årsaken til at vi tok lydopptak, var for å transkribere intervjuene. Etter hvert intervju satte vi igjen inne på intervjurommet hvor vi diskuterte og skrev ned umiddelbare tanker og betraktninger.

3.3.5 Transkribering

Tjora (2021) anbefaler bruk av lydopptak og deretter transkribere materialet i ettertid. Transkribering av datamaterialet går ut på å overføre tale fra lyd- eller videoopptak til skrift, altså fra muntlig til skriftlig form (Kvale, 1997). En ting man som forsker bør være bevisst på når man transkriberer datamaterialet, er hvor detaljert man skal være. Tjora (2021) argumenterer for at det er bedre å være litt ekstra detaljert enn å eventuelt miste ledetråder som kan være hensiktsmessig når man skal utføre analysen. Vi har derfor lagt vekt på å gjengi informantene så ordrett som mulig. Tenkende ord som «eh» ble inkludert, i tillegg til at tenkepauser ble illustrert med tre punktum. Informantene snakket videre ulike dialekter, og vi valgte derfor å skrive intervjuene på bokmål med formål om å anonymisere de. En fordel med å være nøye når man transkriberer, er for å ikke miste det Marshall og Rossman (1995) omtaler som visuelle ledertråder. Når man leser en transkribert tekst og kommer over en illustrasjon av en tenkepause, som nevnt over, så er man tilbake i intervjusituasjonen og kan se for seg både kroppspråk og uttrykk tilknyttet situasjonen (Tjora, 2021). En forutsetning for dette er imidlertid at den som

transkriberer intervjuene selv har vært med i intervjuene, i tillegg til at personen er med videre i forskningsarbeidet.

3.4 Analyseprosessen

Analyse av kvalitative data er metoder for å identifisere og analysere mønstre og sammenhenger i data som er generert i løpet av prosjektet, og det er her forskeren må bruke sin intellektuelle kapasitet og kreativitet (Tjora, 2021). Analysen kan videre forstås som historien du som forsker forteller om innholdet og betydningen av innsamlet data. Forskeren bør evne å tolke dataene, sette de i en fortolkende og teoretisk sammenheng, samt fortelle hvordan de henger sammen både innbyrdes og på tvers av datasettene. Dersom forskeren evner å sette data inn i en større teoretisk sammenheng, så forklarer man leseren hvor dette tilhører med hensyn til hva man vet fra før, og hvordan dette kan bidra til å utvikle og nyansere de kjente teoretiske sammenhengene. Forskerens oppgave er dermed å både vise til data samtidig som man må evne å fortelle data (Bell et al., 2019).

Etter intervjuprosessen sitter man som regel igjen med store og komplekse mengder data, og noe at det første man bør gjøre er å redusere denne kompleksiteten (Jacobsen, 2015; Bell et al., 2019). Relevant informasjon fra intervjuene vi gjennomførte ble strukturert i tråd med vårt teoretiske rammeverk. Vi utarbeidet følgelig en tabell hvor vi strukturerte informantene på øverste rad, og teoretiske kategorier nedover i en kolonne helt til venstre i tabellen. Dette skapte en oversikt som gjorde at det ble lettere å sammenligne det informantene hadde sagt i forbindelse med kategoriene vi laget. I tillegg følte vi at dette skapte et godt grunnlag for senere analyser. En slik tabell muliggjorde også refleksjoner på tvers av teoretiske kategorier.

En slik fremgangsmåte kan relateres til en tematisk analyse. Den tematiske analysen går ut på at man bruker kategorier for å sortere data, og disse kategoriene er bestemt delvis av forskeren på forhånd (Bell et al., 2019). Det betyr ofte at man har noe forutgående kjennskap om det man vurderer. Bell et al. (2019) sier videre at dette gir basis for å sette data inn i en teoretisk sammenheng og at man derigjennom kan bidra til å videreutvikle et teoretisk område. Kodene våre er kategorisert etter de ulike kontrollspakene i LOC i sammenheng med digitalisering. På

denne måten er dataen satt i sammenheng med det teoretiske rammeverket vi har presentert i vår oppgave.

3.5 Kvalitet i kvalitativ forskning

I dette delkapitlet skal vi ta for oss kvaliteten i forskningen vår. I den sammenheng tar vi utgangspunkt i de tre kriteriene *validitet*, *reliabilitet* og *teoretisk generalisering*. Kriteriene har som formål å gi forskerne variabler å forholde seg til når de skal vurdere kvaliteten på dataene som de har samlet inn (Jacobsen, 2015).

3.5.1 Validitet

Jacobsen (2015) skiller validitet i to deler; intern gyldighet og ekstern gyldighet. I dette delkapitlet skal vi gå mer i dybden på intern gyldighet, mens ekstern gyldighet vil bli drøftet under delkapittel 3.5.3

Intern gyldighet går ut på hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og måten forskeren beskriver virkeligheten på (Jacobsen, 2015; Tjora, 2021). For å svare på dette, skiller Jacobsen (2015) mellom tre spørsmål forskeren bør drøfte. Det første spørsmålet handler om informantenes beskrivelse av virkeligheten er sann. I vår studie har vi sørget for dette gjennom å inkludere informanter som blir direkte eksponert for det vi studerer. Dersom det forelå gjentakelser i det informantene ytret, vurderte vi det dithen at informantene ga riktig beskrivelse av virkeligheten. En klar svakhet i vår studie er imidlertid at vi ikke benyttet strategiske dokumenter for å validere det informantene ytret. Årsaken til at disse ikke ble benyttet er på grunn av at vi som forskere hadde det Alvesson (2011) omtaler som en naiv holdning til svarene informantene ga oss. Dog må det presiseres at vi vurderte svarene som troverdige i og med at en av oss har kjennskap både til informantene og bedriften. I tillegg ble informantene informert om at vi anonymiserte dataene. Her hadde vi som baktanke å få informantene til å svare ærlig i og med at deres ytringer ikke ble eksponert for andre. Dette kan ha resultert i at informantene føler seg tryggere, og at svarene deres bedre reflekterer virkeligheten.

Det andre spørsmålet som vi må vurdere er om våre gjengivelser og fortolkning av data er riktige. En måte å gjøre dette på er å få validering av informantene (Jacobsen, 2015). Dette gjorde vi gjennom å ha spontane samtaler med en kontaktperson der vi presenterte sentrale funn og konklusjoner som vi hadde gjort. Formålet med dette var å få bekreftet at vår kontaktperson kjente seg igjen i det som ble presentert. En svakhet er dog at vi konfronterte kun én av informantene med våre funn og konklusjoner. En implikasjon i forbindelse med dette er at øvrige informanter ikke får muligheten til å validere våre koblinger.

Det siste spørsmålet er å vurdere om våre konklusjoner stemmer med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Teorien og empirien vi har presentert og samlet inn har vist seg å stemme godt overens, noe Jacobsen (2015) mener er grunnlag for å si at gyldigheten har blitt styrket. Vi undersøker imidlertid bruk av styringssystem under en digitaliseringsprosess, en kobling det har blitt viet lite oppmerksomhet til av annen forskning. Vi har dermed ingen grunnlag til å si at våre konklusjoner er representativ for virkeligheten som sådan, selv om måten vi har koblet sammen anerkjente teorier på viser seg å stemme med vår empiri.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet innen kvalitativ forskning går ut på om det er trekk ved selve undersøkelsen som kan ha påvirket dataene vi har tilegnet oss (Jacobsen, 2015). I intervju situasjoner er det nærliggende å tenke at informanten blir påvirket av intervjuerne. Dette kaller Davis et al. (2010) intervjuereffekten. I vårt tilfelle har en av oss jobbet i casebedriften tidligere, og har derfor kjennskap til flere av informantene vi skal intervjuer. Dette kan føre til helt andre svar enn hvis informantene ikke hadde hatt kjennskap til noen av forskerne fra starten av. Dersom det førstnevnte er tilfellet, så er det nærliggende å anta at kjennskap til bedriften og informantene kan skape en form for tillitt, slik at informantene føler seg mer avslappet og dermed gir mer genuine svar. Dersom det ikke foreligger kjennskap mellom intervjuere og informanter, så vil det være mer utfordrende å skape denne tilliten. Informantene kan derfor føle seg mer stresset og således gi kortere svar.

Jacobsen (2015) argumenterer for at konteksten informasjonen blir samlet inn i kan ha påvirkning på reliabiliteten i studien, og handler om at intervjuet foregår i en kontekst som er

vanlig eller ikke for informantene. Silverman (1993) skriver i sitt arbeid at folk endrer atferd etter konteksten de befinner seg i. Vi fikk imidlertid innpass på arbeidsplassen til informantene, og skapte på denne måten trygghet for informantene da dette kan kategoriseres som deres naturlige kontekst. Intervjuene ble videre gjennomført i et eget rom uten øvrige forstyrrelser. Vi så på dette som mye bedre enn alternativet, som gikk ut på å utføre intervjuene over digitale flater. Gjennom å få gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, så fikk vi også mulighet til å observere visuelle ledetråder som blant annet hvordan informanten bruker kroppspråk, noe som gir oss enda rikere data. Dette hadde blitt vanskeligere dersom vi måtte ha intervjuet informantene digitalt.

3.5.3 Teoretisk generalisering

I kvalitative studier kan man ikke generalisere statistisk. Dog er en av styrkene til kvalitative studier dens evne til å oppnå en teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering er en form for generalisering hvor en ny studie ville kommet med de samme konklusjonene som det originale arbeidet. Poenget er altså å validere den originale studien (Payne og Williams, 2005). For at en kvalitativ studie skal kunne generaliseres, må forskerne evne å utvikle konseptualiseringer omkring prosesser og menneskelige erfaringer (Polit og Beck, 2010). Dette har vi i vår studie sikret gjennom å fokusere på data hvor fenomenet vi studerer oppfattes likt av flere informanter, i stedet for å fokusere på avvikene i data. I vår studie har vi videre gjennomført en enkeltcase studie, noe som betyr at vi kun har samlet inn data fra én bestemt kontekst. Dette kan føre til at vår studie har begrenset overførbarhet, og således vanskeliggjøre nye studier sin evne til å validere vårt arbeid.

3.6 Etiske betraktninger

Det å ikke eksponere informantene for noe som ikke gagnar dem er en viktig etisk betraktning i forskningsarbeid (Orb et al., 2001). Ramos (1989) argumenterer for at forholdet mellom intervjuer og informant kan skape etiske implikasjoner når det kommer til kvalitative studier. I vårt tilfelle har en av oss fortid i casebedriften vi studerer, noe som følgelig kan påvirke svarene til informantene. På den andre siden kan kjennskap mellom intervjuer og informant skape tillitt,

noe som er viktig i intervjusituasjoner. Både kjennskap til bedriften og informantene kan også skape etiske implikasjoner i forskerens subjektive tolkning av data (Ramos, 1989). For å sørge for en så objektiv tolkning som mulig, ble vi som forskere enige om å validere hverandre slik at det ikke forelå logiske brister i data.

Som forsker bør man også være oppmerksom på prosessering av sensitive tema og potensielle interessekonflikter. Intervjuer er ofte bygd på konfidensialitet og samtykke, og det er derfor viktig at du som forsker bevarer informantens personvern (Orb et al., 2001). I den forbindelse har vi fått prosjektet godkjent av NSD, et nasjonalt direktiv som forsikrer at prosjektet blir gjennomført i tråd med god forskningsetikk. Videre presiserte vi for informantene at intervjuene ville bli anonymisert. I vår studie vil informantene derfor bli referert til som leder 1, leder 2 og så videre.

4 Casebeskrivelse

Vår casestudie går ut på å undersøke en strategisk endring som har blitt gjennomført av en norsk møbelprodusent. Bedriften har eksistert i over 100 år og er en av landets største leverandører innen sitt segment. Bedriften består av tre produksjonsavdelinger i tillegg til en egen salgsavdeling, samt administrasjon. Hver avdeling er styrt av en avdelingsleder og bedriften består av følgende tre organisasjonsnivå: toppledelsen, mellomledelsen og medarbeidere.

Videre preges bedriften av standardiserte produksjonsprosesser og den daglige driften er stort sett styrt av fastsatte rutiner og prosedyrer. Bedriften driver produksjon av forskjellige møbelprodukter, men spesialiserer seg særlig innenfor ett segment. Vårt forskningsprosjekt er avgrenset til å undersøke avdelinger og ansatte tilknyttet bedriftens hovedsegment, da dette er bedriftens primære virksomhet.

De siste 10 årene har bedriften hatt en stabil omsetning på omlag 100 millioner norske kroner. Til tross for en stabil omsetning, så har de slitt med å drive lønnsomt de siste fem årene. Den negative utviklingen i lønnsomheten kan relateres til bedriftens eksisterende strategi, som overordnet sett har en B2B-tilnærming i form av salg gjennom byggevarekjeder. Dette har over tid utviklet seg til å være en lite konkurransedyktig strategi gjennom at stadig større andeler av den potensielle profitten forsvinner til byggevarekjedene. Denne utviklingen har ført til at bedriften nå føler seg tvunget til å gjennomføre en strategisk endring for å overleve i et marked preget av høy konkurranse. Den strategiske endringen omhandler overgang til nettsalg, og i den anledning har bedriften gjennomført et pilotprosjekt hvor de tilbyr sine produkter spesifikt gjennom nettsalg. Overgangen fra salg gjennom byggevarekjeder til salg direkte til sluttbruker gjennom nettsalg fordret at bedriften måtte bli mer digital. Vi har derfor valgt å se på dette pilotprosjektet som en digitaliseringsprosess.

Digitaliseringen er ment som en læreprosess for en fremtidig implementering av den nye strategien. En stor del av digitaliseringen var opprettelsen av en nettbutikk i et land som bedriften ikke drev forretning i fra før. Dette ble gjort for å ikke bryte med eksisterende

forpliktelser og salgssavtaler. Videre er det verdt å nevne at digitaliseringsprosessen kun tar for seg bedriftens primærsegment, som vil si at de ikke tilbyr alle sine produkter på nettbutikken. Det er verdt å nevne at digitaliseringen er et rent administrativt prosjekt, og at det stort sett er ledelsen i bedriften som deltar i prosjektet.

Siden vi er ute etter å studere hvordan styringssystemer blir benyttet under strategiske endringer i en stadig mer digitalisert verden, så har vi valgt å spesifikt undersøke ovennevnte digitaliseringsprosess.

5 Empiri

I dette kapittelet skal vi presentere empirien vi har tilegnet oss som følge av våre dybdeintervju. I lys av problemstillingen, har vi delt opp kapittelet i to deler; styringssystem og strategi. En viktig bemerkning er at digitalisering har fremtvunget den strategiske endringen som er omtalt i problemstillingen. Som nevnt i kapittel 4 så fordrer den strategiske endringen at bedriften blir mer digital. I den henseende har det blitt gjennomført et pilotprosjekt med formål om å digitalisere salgskanalen fra salg gjennom byggevarekjeder og over til nettsalg. Denne digitaliseringsprosessen vil videre bli sett på som en endringskatalysator på henholdsvis styringssystemet og strategien, og vil i det videre bli omtalt som digitaliseringen. I og med at vi har tatt for oss levers of control (Simons, 1995) som teoretisk rammeverk, så vil vi presentere hvordan de ulike kontrollspakene er representert i organisasjonen, i tillegg til hvordan de er brukt i forbindelse med digitaliseringsprosessen. Den samme oppbygningen brukes også i delkapittel 5.2, som tar for seg strategi og digitalisering. Under hvert delkapittel har vi presentert delfunn, og på bakgrunn av disse identifisert våre hovedfunn.

5.1 Styringssystem

Under hvert intervju stilte vi spørsmål omkring informantenes grunnleggende forståelse av hva et styringssystem er. Alle informantene virker å ha en praktisk tilnærming til sin forståelse av hva et styringssystem er, altså at det er en fysisk programvare. Forståelsen synes også å påvirkes av fagområdet de tilhører. Leder 4 sier: *«Altså, jeg er en produksjonsmann. Slik at jeg tenker på styringssystem som et produksjonsstyringssystem»*. Leder 5 sier: *«Nei, jeg tenker jo mest praktisk egentlig da. Så hva egentlig jeg holder på med. Regnskapssystem er jo en form for styringssystem, lønnsystem er også en form for styringssystem. Så det er mer sånne ting jeg tenker på»*. Leder 3 virker å ha et bredere syn på hva et styringssystem er:

Oj, Et styringssystem kan jo være veldig omfattende. Det kommer jo an på hvilke avdelinger og hvilke funksjoner avdelingen har. Det er jo et styringssystem fra a til å for å få mest mulig sømløse prosesser og få kommunikasjon ut til de som trenger

det.

Data generert gjennom dybdeintervjuene har gitt oss et overordnet inntrykk av at det ikke eksisterer et helhetlig styringssystem i bedriften. Dette støttes av det leder 2 sier:

Jeg tenker jo, helt overordnet, at det bør være et styringssystem. Og det er det ikke her på huset i den forstand. Jeg vil si det slik at det er mer.. Systemet som er her er på en måte.. Det er ikke et ERP-system eller et produksjonssystem eller prosjektsystem. Her lever det på en helt annen måte og på et helt annet nivå. Jeg er litt kritisk til at vi ikke har det, men slik ble det. Så det er mer løysaktig akkurat her. Ting henger ikke sammen.

Empirien tyder på at hvilken avdeling informantene tilhører har innvirkning på deres oppfatninger av hva et styringssystem er, noe som videre skaper variasjoner i deres oppfatninger. Dette bekreftes gjennom leder 2 sin påstand om at det ikke eksisterer et helhetlig styringssystem i bedriften.

5.1.1 Holdningssystemer og digitalisering

Videre i intervjuprosessen forsøkte vi å tilegne oss informasjon om hver kontrollspake i levers of control. Vi startet derfor med å stille informantene spørsmål om bedriftens overordnede kjerneverdier, slik at vi kunne få en bedre forståelse over generelle holdninger i bedriften. De fleste informantene måtte tenke seg om, og hva som ble nevnt som bedriftens kjerneverdier var noe varierende. Dette indikerer at det ikke eksisterer noen klare, godt kommuniserte kjerneverdier i bedriften. Leder 1 styrker denne indikasjonen med følgende uttalelse: «Vi kommuniserer kjerneverdiene alt for lite. Vi burde ha gjort det mye mer».

Til tross for dette så identifiserte vi likevel at god service, seriøsitet og pålitelighet ble nevnt av de fleste informantene. Kvalitet synes imidlertid å være den kjerneverdien de legger størst vekt på. Leder 4 sier blant annet:

Vi vil jo bli oppfattet utad som seriøse og levere kvalitet, selvfølgelig. Og at vi er pålitelige i henhold til at vi leverer det forventede produktet. Internt så vil vi ha best mulig arbeidsmiljø og sette litt ressurser inn for å skape trivsel. Trivsel igjen

genererer jo gode resultater utad.

Medarbeideren sier seg også enig i dette:

Kvalitet vil jeg si. Jeg har lagt merke til at i boligannonser, så står det [produkter] fra oss. Så det virker nesten som at det hever boligen litt på en måte. Jeg tror nok at servicen opp gjennom årene har vært viktig, det synes i hvert fall jeg er en av de viktige tingene. Vi har bra service utad og at vi hjelper kundene våre på best mulig måte.

Deretter spurte vi om hvem som har laget disse kjerneverdiene. Leder 2 og leder 3 er enige om at kjerneverdiene er noe som har blitt bygget opp over lang tid, og at de er en del av kulturen: «Det er jo hele bedriften som har laget disse verdiene. De ansatte helt ned på gulvet til ledelse. Det er jo kulturen som har blitt bygget opp over mange år. Det er liksom ingen som har bestemt de». (Leder 3)

En sentral del av problemstillingen vår er hvordan de har brukt de ulike kontrollspakene under digitaliseringen. Vi spurte derfor om kjerneverdiene som ble nevnt, ble brukt som styringsmekanisme under digitaliseringen. Her fikk vi varierende respons - noen mente at kjerneverdiene ble brukt som styringsmekanisme, mens andre mente det motsatte. Leder 1 sier følgende: «Nei, disse kjerneverdiene ble ikke brukt under pilotprosjektet».

Leder 2 sier imidlertid det motsatte:

Ja, det har vi gjort. Vi har fokusert på kjerneverdiene under pilotprosjektet. Dette fordi vi vil ta med oss disse tingene ned i et nytt marked og være like skikkelige og seriøse i det markedet. Det er jo på en måte en automatikk i dette.

I og med at det ikke foreligger en klar konsensus omkring bruken av kjerneverdiene under digitaliseringen, så blir det tydelig at de ikke er kommunisert godt nok. Leder 2 hevder implisitt at verdiene er en del av organisasjonskulturen, altså at de er inkorporert i måten man jobber på. Det kommer også frem at mellomlederen ikke er sikker på hva kjerneverdiene i bedriften er. Informanten resonnerer seg imidlertid frem til et svar: «Nei si det. Det er et litt vanskelig spørsmål. Nei jeg får jo håpe at vi blir oppfattet som en seriøs og god leverandør hos kundene

våre, det får jeg hvertfall håpe. Det må hvertfall være et stort mål». Utsagnet tyder på at kjerneverdiene er et resultat av det de faktisk gjør og ikke et resultat av noe som er skrevet ned og bestemt.

I neste omgang hadde vi som formål å avdekke om digitaliseringen hadde endret kjerneverdiene på noen måte. Leder 3 og leder 4 poengterer at kjerneverdiene ble forsterket som følge av digitaliseringen. Leder 4 strekker seg så langt som å si at det er nulltoleranse for feil:

Det er klart med hensyn til kvaliteten, blant annet. Det måtte jo selvfølgelig blitt kommunisert til de operatørene som er involvert i akkurat dette prosjektet, altså at det er nulltoleranse for feil. Vi måtte på en måte være mer på tå mot det med tanke på at konsekvensene er såpass store hvis det skulle skje noe.

Basert på svar fra informantene så synes kvalitet å være avgjørende dersom man ønsker å overleve i en verden preget av digitalisering, særlig for produksjonsbedrifter. Leder 2 tenker på samme måte, men gir oss et annet perspektiv basert på at salgskanalen blir forandret som en følge av digitaliseringen. Informanten mener de må tenke litt annerledes, i og med at kundereisen blir annerledes:

Vi må gjøre det på en litt annen måte i og med at vi nå får sluttkunden. Det er han vi skal overbevise, og da blir denne såkalte kundereisen mye viktigere [...]. Dette blir et større problem gjennom at vi digitaliserer oss, fordi da blir vi litt en avstandsleverandør.

Empirien viser at dersom man digitaliserer salgskanalen, så vil kjøp og salg skje mer på avstand, og at dette vil kreve mer av kvalitetskriteriet. Hvis kunden ikke er fornøyd med servicenivå og produkter, så kan det være mye enklere å bryte relasjonen fra kunden sin side: «Dette er jo veldig sårbare ting. Du kan jo bryte ned disse kjerneverdiene på no-time, fordi det er noe man må gjøre hver eneste dag. I hver eneste samtale må du være seriøs, hvis ikke funker det ikke». (Leder 2)

Videre ønsket vi å kartlegge informantenes holdninger til at bransjen blir mer digital. Generelle holdninger blant informantene er at digitalisering gir både muligheter og utfordringer:

Jeg synes at det gir veldig store muligheter heller enn begrensninger. Men det er jo en stor utfordring for små og mellomstore bedrifter å rekruttere til slike stillinger. Man kan jo selvfølgelig kjøpe alle disse tjenestene ute, men det har ikke små og mellomstore bedrifter ressurser til, så de må gå på egne ansatte og etterutdanne og lære mye selv. Når vi skal ut å rekruttere til slike stillinger, så er det veldig vanskelig å få folk med riktig kompetanse. I forhold til muligheter så er det jo en helt annen verden, helt andre muligheter til å markere seg. I det hele tatt er jeg veldig positiv til digitalisering, men vi må ha folk. Dette blir den største utfordringen, ikke bare for oss, men også for mange andre små og mellomstore bedrifter. (Leder 3)

Utfordringene knyttet til digitaliseringen går i all hovedsak på ressurser og tilgang på personell med riktig kompetanse, mens mulighetene går ut på at verden har forandret seg drastisk de siste årene. Et casespesifikt eksempel er at salgskanalen blir bredere, og da ligger det eksplisitt til grunn at mulighetene også blir større. Gjennom digitaliseringen bryter bedriften også ut av barrierene som er tilknyttet kjedestrukturen, noe som også vil gi de større muligheter.

Empirien viser at de fleste sier seg enige i at bedriften sine kjerneverdier er kvalitet, god service og pålitelighet. Det har ikke skjedd noen systematisk jobb med hensyn til å lage slike verdier, i stedet er dette noe som har blitt bygget opp over tid og blitt en del av den kollektive arbeidskulturen. Vi finner med andre ord ut at kjerneverdiene ikke har blitt brukt som en aktiv styringsmekanisme i implementeringen av digitaliseringen, men at de heller ble brukt indirekte som en del av måten de jobbet på. Et interessant funn er imidlertid at digitaliseringen har forsterket fokuset på bedriftens kjerneverdier.

5.1.2 Barrieresystemer og digitalisering

Et sentralt aspekt som lå til grunn da Simons (1995) utarbeidet sitt teoretiske rammeverk, var handlingsfriheten til medarbeiderne. Vi så det derfor som nødvendig å stille informantene spørsmål om det fantes regler eller rutiner med formål om å redusere denne handlingsfriheten. Samtlige informanter antyder at de har en form for frihet innenfor gitte grenser. Leder 2 og leder 3 sier blant annet at budsjettet er en type barriere som de aktivt må forholde seg til: *«I forhold til salg, så er det selvsagt mye mer måleparametere som jeg har ansvaret for. Dette*

gjelder salg og budsjett. Så lenge de holder disse budsjettene, så har de veldig stor grad av handlingsfrihet» (Leder 3). Dette understøttes av leder 2:

Utgangspunktet er jo at man har frihet under ansvar. Det er der det ligger, og det ligger litt i kjerneverdiene også. Altså at du gjør jobben din, og hvordan du gjør den er ikke så viktig. Styringsverktøyet er jo omsetning, antall enheter, måling mot budsjett. Så du kan si at alle disse tingene styrer vi.

Videre kommer det fram at det eksisterer handlingsfrihet innenfor fastatte barrierer når det kommer til rabattering under salg og forhandlinger:

Altså, ja vi har jo handlingsfrihet. Så er det jo sånn at det er handlingsfrihet, men samtidig så er det regler som ligger bak. Men innenfor reglene så kan en selger gjøre en avtale med en byggevarebutikk om at «OK, nå kan vi kjøre igang en kampanje som varer i to uker, der de skal få så og så mange prosent». Det er det regler for, at han ikke kan gå over så og så mange prosent, men han kan prøve å deale fram dersom det er det som skal til for å stimulere marked for eksempel. (Leder 1)

Det er imidlertid store forskjeller mellom administrasjon og produksjon da bedrifter som driver produksjon ofte er tjent med faste rutiner og standardisering i produksjonsleddet.

I produksjonen så har jeg alltid vært veldig opptatt av at vi skal ha en fast måte å gjøre ting på. For har du en fast måte å gjøre ting på, så blir det systematisk arbeid, det blir repetisjoner som går an å tidsstudere for eksempel, som gjør at vi får sikrere kalkyler, sikrere priser på om vi taper penger eller tjener penger. (Leder 1)

I neste omgang ønsket vi å avdekke hvem som ble inkludert i utviklingen av reglene og rutinene. Flere av informantene antydte at medarbeidere ble oppfordret til å komme med innspill dersom man hadde ideer som kunne forbedre prosessene. Leder 5 sier:

Ja absolutt. Medarbeiderne er med på utviklingen av disse reglene og rutinene. For du er jo med på å bestemme din egen arbeidshverdag. Slik at dersom du har en

bedre metode på enkelte ting, så selvsagt så bytter man. Dette er egentlig noe vi holder på med hele tiden.

Leder 3 sier at de er helt avhengige av å inkludere alle ledd i utviklingen av regler og prosedyrer:

På salg og marked, så har salgsteamet medvirket. Det er jo de som er ansiktet vårt utad til butikkene og behovene som de ser. Markedsavdelingene er jo knyttet opp mot kjedekontorene, så begge disse har absolutt vært involvert. Dette gjelder formering av regler, hva markedet etterspør og den biten. I en slik struktur som kjede og butikk, så er vi jo helt avhengig av disse tilbakemeldingene.

Videre spurte vi informantene om reglene og rutinene som ble nevnt, ble brukt som en styringsmekanisme under digitaliseringen. Leder 1 sier: «*Nei, jeg vil ikke si at disse barrierene ble brukt under pilotprosjektet. Ikke i noen særlig grad, fordi volumet har vært forholdsvis beskjedent*». Regler og prosedyrer har med andre ord ikke blitt brukt aktivt under digitaliseringen, men vi finner at digitaliseringen allikevel vil endre barrierene gjennom å bryte med kjedene: «*Vi får jo større handlingsfrihet så lenge vi får en kanal der vi ikke er så bundet av avtaler gjennom kjeder*» (Leder 4). Et mer spesifikt eksempel på hvordan digitalisering vil endre handlingsfriheten kan belyses med følgende sitat:

I Norge har vi kjedeavtalene, og prisen blir jo til i forhold til dekningsgraden. Så det er kjedene som styrer mye av prisen og rabatten ut til sluttkunden. Det vi ser er at når vi kan selge direkte uten kjedeledet, så kan vi selge produktet til en mye lavere pris og fortsatt tjene mer på hver enkel løsning. Det blir jo et helt annet prisbilde i den strukturen som vi har hatt. (Leder 3)

Leder 3 antyder med andre ord at selgere får mer handlingsfrihet med hensyn til rabatteringen de kan sette på hvert enkelt produkt. Empirien viser også at digitaliseringen vil ha en innvirkning på produksjonsavdelingen, særlig med tanke på kvalitetskontrollen. Mellomlederen sier at digitaliseringen har ført til at produktene må kontrolleres tettere, og at rutinene i forbindelse med dette vil endres i og med at toleransen for feil blir mindre:

Produktene [som blir solgt gjennom nettbutikken] blir fulgt opp på en helt annen måte. De får mye tettere oppfølging for å sikre at det ikke er noe gale med det. Da er

det jeg som går ned, ser over [produktene]. Tar av [beskyttelsen] og sjekker at det ikke er oppstripet og lignende. Og følger [produktet] gjennom hele produksjonen. Sjekker at [produktene] har de rette målene før de blir pakket. du følger det liksom hele veien gjennom produksjonen, fysisk. Du er der og sjekker hele tiden. Det er ikke noe som går forbi uten at du sjekker det.

I neste omgang stilte vi informantene spørsmål om digitaliseringen førte til mer formelle prosesser. Leder 2 poengterte at i overgangsfasen fra salg gjennom byggevarekjeder til nettsalg, så var prosessene veldig strenge. I tillegg argumenterer leder 2 for at digitalisering kan føre til økt usikkerhet, som kan kreve mer formelle prosesser: «I overgangen har det vært ganske strikt med tanke på hvordan vi kan gjøre det [...] Det er nok et litt kompleks bilde akkurat nå. Dette kan føre til økt usikkerhet, og det vil kanskje kreve mer formelle prosesser og kontroller fremover». Her hevder Leder 2 implisitt at barrieresystemer ble brukt som en aktiv kontrollmekanisme i starten av digitaliseringen, og at usikkerheten knyttet til digitaliseringen vil kreve en videreføring av barrieresystemer som kontrollmekanisme. Leder 3 mener også at bedriften bør ha mer formelle prosesser i og med at de skal direkte ut til sluttkunde:

I forhold til formelle prosesser, så viser det i hvert fall at vi bør være mer formelle. Da tenker jeg på at man bør gå direkte i forhold til reklamasjon og styringssystem i forhold til reklamasjon og kundebehandling når du går fra B2B til B2C. I B2C er det mer sømløse prosesser enn det har vært tidligere, som kanskje er basert på mer manuelle prosesser. Når vi skal i et slikt marked, eller kanal, så må det være mer formelt og sømløst i alle ledd. Hvert fall hvis man skal få det til å fungere. Det stiller mye større krav til styringssystem enn det har gjort tidligere.

Empirien ovenfor viser at informantene anerkjenner at de har frihet innenfor gitte barrierer. I salgsavdelingen er budsjetter og rabatter eksempler på slike barrierer. I produksjonen er bedriften imidlertid tjent med å ha faste rutiner å forholde seg til, som videre resulterer i liten grad av handlingsfrihet. Informantene er enige om at barrierer ikke har blitt brukt bevisst under digitaliseringsprosessen. Empirien viser imidlertid at startfasen av digitaliseringen var preget av strenge prosesser og liten grad av handlingsfrihet, noe som kan tyde på ubevisst bruk av barrieresystemer som kontrollmekanisme. Det fremkommer videre at det

er avdelingsmessige forskjeller i forhold til hvor mye barrieresystemet har blitt benyttet under digitaliseringen. Empirien viser til at digitaliseringen vil føre til mer formelle prosesser, særlig i produksjonsavdelingen, som i sin tur betyr at rutiner og regler i forhold til produksjon vil bli strengere. Medarbeidernes handlingsfrihet vil derigjennom bli redusert. Reglene og rutinene tilknyttet salgsavdelingen vil derimot utvides slik at handlingsfriheten til medarbeiderne blir større.

5.1.3 Diagnostiske kontrollmekanismer og digitalisering

Videre ønsket vi å undersøke om det eksisterte kontrollmekanismer med formål om å motivere og overvåke at strategiens kritiske suksessfaktorer blir oppnådd. I den forbindelse lurte vi på om det eksisterte prestasjonsmål for å kunne oppnå de kritiske suksessfaktorene. Alle informantene er enige om at det eksisterer prestasjonsmål, og en gjenganger er at budsjettet blir sett på som en pekepinn på hvor hardt man skal jobbe og hva man jobber mot. Leder 4 sier: «*Vi har jo budsjett, hvis du vil kalle det et prestasjonsmål. Vi setter opp et budsjett både på regioner, for eksempel salg på et spesifikt produkt, i tillegg til at vi setter opp budsjett på industrikunder, altså de vi er underleverandør for*». Medarbeideren tilføyer videre: «*Vi har jo et budsjett vi må følge. Men budsjettet er ikke stort i og med kundene ikke er så store, så vi blir kanskje målt litt i forhold til det*». Leder 1 mener imidlertid at de bruker prestasjonsmål, men at det blir brukt i for liten grad. Det fremkommer også at de har produktstatistikker som kunne ha blitt brukt mer målrettet mot dannelsen av prestasjonsmål:

Ja, vi gjør jo det. Men vi... Jeg synes vi benytter det for lite. Men det er grenser på hvor mye man kan bruke det også, fordi å bruke det uke for uke har ingen hensikt. Det er bortkastet fordi her er det en uke som kan gå veldig bra, så går neste uke ikke så bra. Og dette er blant annet litt avhengig av produktmiksen, hvem som er syk, hvem som er på arbeid, hvem som er sykmeldt, om innkjøpene våre har gått dukken [...]. Vi har jo mange gode produktstatistikker som blir brukt daglig uten at vi reflekterer så mye over det. Det er massevis av data til den bruk.

I tillegg til budsjett, synes det også som at svinnpresent og antall produserte enheter per dag fungerer som prestasjonsmål. Mellomleder sier følgende: «*Kjernen i hele avdelingen er*

enhetene som blir produsert. Og der har vi et mål om at en montør lager 40 enheter på en dag. Det er liksom det som er et mål». Leder 4 supplerer med: «[I produksjonsavdelingen], så vi blir vi enige med operatørene om x-antall prosentpoeng svinn som skal ned innen neste kvartal for eksempel. Det er en målsetting og måloppnåelse i seg selv hvis de greier det».

Det kommer imidlertid frem at det eksisterer ulike oppfatninger omkring bruken av prestasjonsmålene under digitaliseringen. Leder 1 sier blant annet: «*Nei, ikke meg bekjent. Ikke sånn jeg definerer prestasjonsmål*». Leder 4 antyder også at prestasjonsmål ikke ble benyttet under digitaliseringen: «*Det tviler jeg på, ikke som jeg har fått med meg hvertfall. Altså, det er jo ikke noe voldsomt enda. Som enkelte har sagt da, så er pilotprosjektet mest en test for å se om vi kan få det til å fungere*». Leder 2 mener imidlertid at det ble brukt og sammenstiller prestasjonsmålene med prosjektmessige delmål:

Rent prosjektmessig, så hadde vi en del slike delmål fremover. Når vi var ferdig med et delmål, så går vi videre til neste og så videre. Så der var det en del delmål, men når det gjelder ut mot salget, som vi ikke har kommet helt i gang med enda, så er det ikke noe mer enn en overordnet årsomsetning. Så det er jo ting som vi må jobbe med, fordi da blir det jo mer spesifikt til salgsteamet som skal jobbe med det, og ikke en person.

Det som var interessant for oss var om bedriften hadde identifisert nye kritiske suksessfaktorer som følge av digitaliseringen. Leder 3 sier at synlighet er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementeringen av digitaliseringen: «*En kritisk faktor for oss er liksom dette med å få synlighet. Vi har liksom sett at denne oppmerksomheten har vi måttet kjempet mer og mer for, og det har vært vanskeligere å fått synlighet*».

I neste omgang lurte vi på hvordan de målte om de oppnådde ønsket grad av synlighet. Det virker som bedriften måler synlighet basert på digital informasjon:

I hovedsak benytter vi Google Analytics. Her legger vi inn en kode i nettsidene, slik at vi kan måle hva kunden har gjort, hvilke knapper kunden har trykket på, hvor langt ned på siden kunden har scrollet og hva slags produkter kunden har sett på. (Leder 3)

Digitaliseringen har også utvidet datagrunnlaget gjennom generering av ny digital informasjon:

Det er mye mer enn det var før. Så dersom man vil, så kan man finne ut mye mer enn tidligere [...] Det ligger ting i dette systemet som vi tidligere kanskje ikke visste så mye om. Og nå, dersom man vil, så finner vi det ut (Leder 5).

Det fremkommer videre at utnyttelse av eksisterende digital informasjon, samt tilgang på ny digital informasjon har styrket kvaliteten på bedriftens analyser:

Vi er jo fullstendig klar over at når vi nå har nettbutikken, så kan vi bruke dette mye mer med tanke på hvordan vi kan bruke nettsiden på analyser som faktisk er sanne [...] Og vi må bruke statistikken til det, og ikke synse som vi har gjort tidligere (Leder 3).

Tilgangen på ny digital informasjon viser seg også å ha styrket bedriftens diagnostiske kontroll på eksempelvis rabattering: «Bare noe så banalt som å sitte å følge med på hvor mye vi rabatterer i perioder [...], det har vi full kontroll på. Vi vet hva butikkene gir i rabatt til hver enkelt kunde egentlig» (Leder 5).

Videre synes inkludering av medarbeiderne å være fraværende under digitaliseringen: «Jeg har fått det inntrykket av at ledelsen ikke bryr seg så mye om hva vi synes. Det har på en måte vært ledelsen som har styrt dette, og det er nå forsåvidt greit nok det» (Medarbeideren). Prosessene i forhold til digitaliseringen virker også å være toppstyrte: «Vi har ikke brukt produksjonsleddet i det hele tatt, pilotprosjektet har vært et rent administrativt prosjekt» (Leder 1). I tillegg sier Leder 2 at informasjon knyttet til digitaliseringen ble holdt innenfor den administrative grupperingen, men at det ble gitt mer informasjon når det nærmet seg lansering av pilotprosjektet.

På bakgrunn av empirien, så foreligger det forskjellige oppfatninger omkring bruken av prestasjonsmål. Det synes med andre ord tydelig at det ikke eksisterte noen felles utarbeidede og tydelig kommuniserte prestasjonsmål som ble brukt som en aktiv kontrollmekanisme under digitaliseringen. Med hensyn til produksjonsavdelingen, så viser funnene allikevel at budsjettet blir brukt som et virkemiddel for å motivere medarbeidere. Dette gjelder også i salgsavdelingen, men her utarbeides budsjettene selv av salgskonsulentene. Empirien tyder på at det også er

avdelingsmessige forskjeller. Empirien viser i tillegg at digitaliseringen har ført til at synlighet er en kritisk suksessfaktor for bedriften. Denne måles gjennom bruk av digital informasjon. Den nye digitale informasjonen blir brukt til å oppnå bedre kvalitet på måling av prestasjoner samt bedre kontroll på eksempelvis rabattering. Empirien tyder dermed på at digitaliseringen har resultert i et bedre datagrunnlag for bruk av diagnostiske kontrollmekanismer. I tillegg viser empirien av digitaliseringen i all hovedsak er et toppstyrt prosjekt.

5.1.4 Interaktive kontrollmekanismer og digitalisering

Det fremkommer av empirien at de ansatte i bedriften er interaktive innad i de hierarkiske leddene, men veldig lite på tvers av leddene. Leder 1 sier han har nær kontakt med de andre i administrasjonen, særlig leder 4. Hvis leder 1 imidlertid lurere på noe som skjer i de lavere hierarkiske nivåene, så sender han leder 4 ned i stedet for å gå ned selv: «*Vi har en viss grad av styringssystem hvor jeg kan gå inn å se, jeg kan se at i dag har det blitt produsert så og så mye, og om det har blitt produsert veldig lite så snakker jeg med [leder 4] og får vite hva som er grunnen til det. Dersom ikke [leder 4] har noen forklaring så tar [leder 4] kontakt med [mellomleder]*». Det synes med andre ord å være avstand mellom de hierarkiske leddene, selv om det foregår muntlig kommunikasjon mellom nærmeste leder og mellomleder.

Videre hadde vi som formål å kartlegge om det eksisterte typiske interaktive kontrollmekanismer i arbeidshverdagen. Flere av informantene sa at de startet dagen med fellesmøter på avdelingsnivå:

Vi kjører morgenmøter, avdelingsvis, nettopp på grunn av å holde tett informasjon og kommunikasjon der det blir informert om hvordan vi ligger an, om det er noen aktiviteter utenom det vanlige og så videre. Der har man sjansen til å spørre og komme med sine meninger. Det er jo under disse møtene vi også informerer om hvis det skulle være noen endringer [...] Videre har vi et morgenmøte etter første pause der avdelingslederne og jeg deltar, hvor vi har mer overordnet informasjon [...] Alt blir egentlig tatt opp der. Så har vi neste nivå, der det er noen fra både produksjonen og administrasjonen. Dette er en gang i uken.. (Leder 4)

Det tyder altså på at ledelsen forsøker å tilrettelegge for toveiskommunikasjon i arbeidshverdagen på samtlige nivåer i bedriften. Medarbeideren sier at dette er positivt med tanke på at alle blir inkludert, noe som følgelig vil gagne alle:

På en måte vil det jo være positivt fordi da får vi være med på å ta en bestemmelse, og at vi føler at vi er involvert og vi får si litt hva vi mener. Samtidig så er det kanskje positivt for sjefene. Kanskje vi kan bidra med noe kanskje de ikke vet så mye om. Vi vet jo forskjellige ting. Så det bør forsåvidt være positivt begge veier.

I forhold til toveiskommunikasjon under digitaliseringen, så sier medarbeideren at de fikk veldig overordnet informasjon:

Vi har bare fått vite at vi skal selge [gjennom egen nettbutikk], også at vi skal jobbe med det på denne måten. Sjefen vår har vist oss litt på hjemmesiden vår med tanke på netthandelen og hvordan man gjør det og så videre. Dette viste han oss i et salgsmøte, også viste han det ned i kantine i forbindelse med juleavslutning. Da blir det på en måte slik at de bare viser det, også ser vi at det er slik det fungerer, også hører vi ikke så mye mer om det.

Informasjon om digitaliseringen blir med andre ord formidlet gjennom fellesmøter som en oppdatering på hva ledelsen driver med. Budskapet blir på denne måten formidlet som en endelig avgjørelse av noe, i stedet for å lage en arena hvor man kan komme med innspill og derigjennom en felles avgjørelse. Når vi stilte medarbeideren spørsmål om det eksisterte en slik arena under digitaliseringen så fikk vi følgende svar: «Egentlig ikke. Jeg har fått det inntrykket av at ledelsen ikke bryr seg så mye om hva vi synes». Medarbeideren bekrefter dermed at det ikke eksisterte en slik arena under digitaliseringen. I den henseende tyder det på at den interaktive delen som er sentral i moderne bedrifter, ikke gjør seg gjeldende under digitaliseringen.

Som en følge av digitaliseringen, må bedriften også prosessere mer digital informasjon. Heller ikke her blir medarbeidere inkludert i særlig grad. Både leder 1 og leder 3 mener at medarbeidere ikke nødvendigvis har kompetansen til å prosessere den digitale informasjonen som blir tilegnet gjennom digitale teknologier. Leder 3 sier blant annet:

Det er ikke alt, faktisk, som har blitt delt av informasjon. Dette virker jo sikkert forferdelig sært, men i forhold til den teknologiske verdenen og hvor fort ting går og gangen i det og hvordan ting virker, så er kunnskapsnivået veldig forskjellig. Da er det ikke alt som blir kommunisert på grunn av at det ikke er noen forutsetninger for at man skal klare å prosessere informasjonen. Det kan skape mer diskusjoner eller problemstillinger som ikke egentlig er problemstillinger.

Her blir det implisitt sagt at dersom de skulle ha delt alt av informasjon til medarbeiderne, så kunne det ha skapt barrierer heller enn at det hjelper prosessen fremover. Noe av grunnen til dette er den store mengden digital informasjon, som både er vanskelig å systematisere og bruke på en god måte:

Vi benytter jo forskjellige program. I hovedsak benytter vi Google Analytics. Også er det dette i forhold til Facebook Analytics, Instagram og så videre. Men i hovedsak har vi Google Analytics [...] Og det er alt for mye data. Det som er utfordringen er at du har så mye data at du ikke klarer å filtrere ut hvilke data som er viktig. Det er for omfattende. Dette er min største utfordring i hverdagen, altså det å kunne bruke denne teknologien effektivt. (Leder 3)

Samtlige informanter sier imidlertid at toveiskommunikasjon og felles planlegging generelt sett er den mest effektive måten å jobbe på. Leder 3 sier: «*Det handler jo om å komme fortere og bedre til mål*». Leder 2 supplerer med å si følgende:

Felles planlegging der folk får lov til å være med å styre er jo mye mer effektivt enn overordnet der du smeller det at slik skal det være. Men det er veldig mye arbeid, men det er ikke tvil i at det er den sterkeste måten å jobbe på i slike salgsfirma. Dette fordi du har så mange innspill og så mange kanaler der det kommer ting og tang, og klarer du å jobbe i et team der folk fyller ut hverandre, så er det ikke tvil i at det er absolutt det beste.

Det tyder altså på at det er forskjell i det administrasjonen sier og det de faktisk gjør. De sier at inkludering er noe som gagnar hele organisasjonen, mens i praksis bedrives det lite inkludering når det kommer til digitaliseringen. Årsaken til dette, som de fleste informantene påpeker, er

tid og ressurser: «Det har jo tatt litt lenger tid enn beregnet å komme dit vi er i dag med hensyn til at vi har begrenset med ressurser» (Leder 4).

Organisatorisk dialog som interaktiv kontrollmekanisme er også et viktig verktøy for å oppmuntre til læring i bedriften. I den forbindelse spurte vi informantene om de hadde lært noe som følge av digitaliseringen. Den generelle oppfatningen er at ledelsen har lært, men at det ikke har vært noen endring i organisasjonen som helhet. Leder 1 sier:

Ja, altså vi har lært.. Det har vært en kjempegod læreprosess. Vi har jo lært at det tar tid. Og at det går ikke alltid sånn man planlegger. Ting endrer seg underveis, der at man trodde at man skulle ende opp en plass, men så ender man opp en helt annen plass. Det er veldig tidkrevende å kjøre sånne utviklingsprosjekt.

Tidsaspektet synes altså å være en flaskehals. Dette sier leder 3 seg enig i:

Hvis vi skulle gjort det på nytt, så skulle vi enten ha ansatt flere eller kjøpt flere tjenester ferdigpakket heller enn å utvikle alt selv. Det er jo veldig bra å ha et egetutviklet system som er tilpasset det du produserer eller det du skal, men da må du ha nok ressurser til å kunne vedlikeholde det. Hvis du ikke har nok ressurser til å vedlikeholde og utvikle det, da ser jeg at på mange ting så kunne vi ha vært bedre tjent med å kjøpt et ferdigpakket system der vi fikk nye versjoner som følger med utviklingen. I tillegg blir vi veldig sårbare dersom enkeltpersoner forsvinner. Det er læring å ta med seg videre.

Empirien tyder på at den interaktive styringen skjer gjennom den eksisterende møtestrukturen i bedriften. Videre finner vi at samtlige informanter favoriserer toveiskommunikasjon og felles planlegging. Når det kommer til bruk av interaktive kontrollmekanismer under digitaliseringen, så virker dette fraværende. I den sammenheng er det tydelig at mangel på tid og ressurser er hemmende for kontinuerlig inkludering av alle ansatte. Enkelte informanter argumenterer blant annet for at det ikke foreligger nok kompetanse blant medarbeiderne til å prosessere digital informasjon. I den henseende impliseres det at det vil være unødvendig å drive med inkluderende arbeid i og med at det kan skape ressurskrevende etterarbeid. Vi finner at bedriften i utgangspunktet har en informasjonsstruktur som tilrettelegger for toveiskommunikasjon og

inkludering, men at denne strukturen ikke blir benyttet i særlig grad under digitaliseringen. Mangel på ressurser som tid og kompetanse virker å være grunnen til at bruk av interaktive kontrollmekanismer i stor grad har vært fraværende. Empirien viser med andre ord en motsigelse - ledelsen favoriserer bruk av interaktive kontrollmekanismer, men praktiserer det ikke under digitaliseringen. Dette understøttes også av det medarbeideren sier om at de kun får overordnet informasjon knyttet til digitaliseringen, og at de på denne måten ikke har tatt del i selve implementeringen av digitaliseringen.

5.2 Strategi og digitalisering

Videre hadde vi som formål å stille informantene generelle spørsmål omkring bedriftens strategi, og startet med å spørre om hvordan den nye strategien, altså digitaliseringen, ble formulert. Det fremkommer tydelig gjennom empirien at det foreligger et hierarkisk syn blant informantene: «Strategien i bedriften vår ble lagt av styret» (Leder 1). Den hierarkiske formuleringen av bedriftens strategi kan bekreftes av medarbeideren: «Jeg tror nok at dette ble diskutert en del, og kanskje diskutert i styret [...] Det var en diskusjon mellom sjefene med tanke på hvilke muligheter det var».

Informantene er enige om at strategiendringen i hovedsak er et resultat av markedspress, noe som indikerer strategi som posisjon. Leder 2 forklarer markedspresset på følgende måte:

Det er jo dette presset på baktrekk, altså vi får ikke hele vårt konkurransefortrinn med en markedspris kontra en rabatt [...] Det er et mellomledd som ligger og tar marginer [...] Vi klarer ikke å konkurrere mot noen som selger direkte til sluttkunden når vi har dette mellomleddet (Leder 2).

I neste omgang hadde vi som hensikt å avklare om den nye strategien ble formulert som en plan med formål om å håndtere en spesifikk situasjon, eller om den har utviklet seg over tid. Samtlige informanter sier at strategien har utviklet seg over tid. Leder 4 sier:

Ting har en tendens til å utvikle seg over tid, så det er helt klart at vi har sett et slikt.. Det har på en måte skapt et behov. Vi ser at vi får for lite igjen gjennom kjedene, og sluttbruker tør å handle mer på nettet enn tidligere. Den oppvoksende

generasjonen er vant med netthandel og stusser ikke på å handle på nett.

Leder 2 sier seg enig i dette, men legger også til at den nye strategien ble omgjort til den nye klare planen:

Du kan si at det gikk litt tid, og det gikk nok litt tid før vi fikk styret til å begynne å tenke nytt. Så det har jo utviklet seg litt over tid, men når det ble bestemt så ble det jo egentlig en veldig klar plan. Det er jo egentlig slik strategier ofte begynner. Det begynner jo med en idé, og det kan jo gå en stund før man sier at.. «OK, nå skal vi begynne å tenke litt der og tenke litt der», og til slutt så ser du at strategier holder. Så langt som vi er nå, så holder den strategien.

Det eksisterer en gjennomgående enighet blant informantene om at den nye strategien er riktig for bedriften. Følgende sitat kan sies å være representativt for samtlige informanter: «*Det som ligger foran oss er i hvert fall spennende og helt korrekt i forhold til det som skjer ute i markedet*» (Leder 2). Videre sier Leder 4 følgende: «*En uunngåelig strategi er at vi må på nettet. Vi må ut til sluttbruker. Koste hva det koste vil egentlig, i forhold til lojalitet overfor kjedene*». Også medarbeideren viser seg å være positiv til dette da det kan bidra til bedre omsetning:

Jeg er nok positiv til det [...] Det viser seg slik at vi får mye mer omsetning som et resultat av dette [...] Fordi da har vi ikke disse kjedene [...] De skal jo ha bonuser og masse markedsstøtte og slike ting, så forhåpentligvis får vi en bra omsetning, og at resultatet kan blir bra.

Selve implementeringen av den nye strategien har vært en læreprosess for toppledelsen: «*Det har vært en test, en læresyklus på hvordan dette kan gjøres i framtiden [...] Vi har tatt det som en læreprosess som vi skal gjennom, og som vi kan lære av når vi skal trykke på knappen for å starte direktesalg i Norge*» (Leder 1). En slik type læringsprosess kan på mange måter sammenstilles med et fremvoksende syn på strategi, både hva gjelder formulering og implementering.

Empirien tyder på at den nye strategien kan kategoriseres som en intendert strategi, og at den i utgangspunktet ble formulert basert på et hierarkisk syn, altså top-down i bedriften. Strategien utviklet seg over tid, og endringene i bedriftens eksterne omgivelser har gradvis

resultert i et markedspress og en påtvungen strategiendring. En slik type strategiendring er en klar indikasjon på strategi som posisjon. Deretter ble strategien om til en klar plan på hvordan bedriften skulle imøtekomme dette markedspresset. Videre har den nye strategien trekk fra strategi som perspektiv, gjennom at det eksisterer en kollektiv enighet blant informantene om at den nye strategien er riktig i forhold til utviklingen i markedet. Til slutt kan det virke som at toppledelsen har fått et mer fremvoksende syn på strategi gjennom å bruke digitaliseringen som en læreprosess.

5.3 Presentasjon av funn

Gjennom empirien har vi identifisert følgende hovedfunn. Funnene vil videre bli brukt som utgangspunkt i analysen:

1. Kontrollspakene har blitt benyttet i ulik grad under digitaliseringen.
2. Digitaliseringen fører til at barrieresystem blir mer brukt enn holdningssystem.
3. Digitaliseringen fører til mer bruk av diagnostiske kontrollmekanismer og mindre bruk av interaktive kontrollmekanismer.

6 Analyse av data

6.1 Bruk av styringssystemet under digitaliseringen

Flere forskere har anerkjent behovet av å bruke et helhetlig styringssystem for å kunne kontrollere effektivitet og oppnåelse av kortsiktige mål, samtidig som at styringssystemet kan relateres til informasjonsdeling og transparens i organisatorisk sammenheng (Simons, 1995; Henri, 2006; Chenhall, 2003; Ferreira og Otley, 2009). Bruk av styringssystemer har med andre ord som formål å redusere usikkerhet og forbedre beslutningstaking, i tillegg til å redusere problemer knyttet til informasjonsasymmetri i bedriften (Mundy, 2010). Rammeverket som vi benytter (Simons, 1995) knytter seg til bruk av styringssystemer gjennom fire kontrollspaker - holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske -og interaktive kontrollmekanismer - for å implementere en kompetitiv strategi. Balansen mellom disse fire kontrollspakene gir næring til eksperimentering og kreativitet, i tillegg til å begrense ansattes handlingsfrihet (Simons, 1994, 1995). I det videre skal vi ta for oss bruken av hver kontrollspake isolert sett.

6.1.1 Holdningssystemer

Som vi har redegjort for tidligere, så handler holdningssystemer om hvilke kjerneverdier som er inkorporert i bedriften som sådan med formål om å sørge for forpliktelse mot organisatoriske målsetninger. I tillegg skal kjerneverdiene inspirere de ansatte til å søke etter muligheter (Simons, 1995; Mundy, 2010; Tessier og Otley, 2012; Tuomela, 2005; Widener, 2007).

Teorien legger stor vekt på at ledere bør kommunisere kjerneverdiene eksplisitt for å tydelig signalisere organisatoriske mål til de ansatte. Kommunikasjon av kjerneverdier over tid vil kunne innarbeides i de ansattes væremåte og holdninger, slik at deres iboende ønsker konvergerer med bedriftens formål. Det er denne konvergeringen som er nøkkelen til effektiv bruk av holdningssystemer (Simons, 1994, 1995). Våre funn viser at kjerneverdiene er en del av organisasjonskulturen, og at de er innarbeidet i måten de ansatte jobber på. Derfor trenger de ikke å kommunisere kjerneverdiene eksplisitt. Funnene viser også at kjerneverdiene blir tatt hensyn til når de søker etter muligheter i et nytt marked. Som et resultat av dette har

digitaliseringen faktisk ført til at fokuset på kjerneverdiene har blitt forsterket. Kjerneverdienes forankring i organisasjonskulturen viser seg å ha resultert i samsvar mellom de ansattes iboende ønsker og bedriftens formål, noe som har ført til at bedriften har benyttet holdningssystemet effektivt under digitaliseringen. Dette virker å stemme overens med Simons (1995) sin teori.

For å utnytte det Unruh og Kiron (2017) omtaler som digitalisering, argumenterer Sannes og Andersen (2017) at organisasjonens ansatte må tenke helt nytt. Våre funn virker å være tildels enig med Sannes og Andersen (2017) sitt argument, særlig med tanke på at de ansatte må tenke på en litt annen måte i og med at de nå må forholde seg til en sluttkunde fremfor et mellomledd. Empiri sier at dette medfører økt usikkerhet i og med at de går inn i et ukjent marked. Dette stemmer overens med teorien til Andreassen og Bjørnenak (2018) som hevder at usikkerhet kan komme av mindre predikerbarhet. Simons (1994, 1995) understreker imidlertid viktigheten av å beholde sine grunnleggende holdninger og verdier under endringsprosesser. Det samme virker å være tilfellet når bedriften undersøker et nytt marked. Empirien poengterer at det er svært viktig for informantene å beholde bedriftens kjerneverdier under endringsprosesser som er preget av usikkerhet. Vår empiri synes derfor å stemme med teori.

Empirien viser at det foreligger en felles forståelse blant informantene for hvorfor det må skje en strategisk endring. Dette kan ses i lys av det Mintzberg (1987) omtaler som strategi som perspektiv, som vil si at strategien er en del av bedriftens personlighet. Denne personligheten virker å deles av alle ansatte i bedriften. Simons (1994) poengterer at holdningssystemer appellerer til de ansattes ønsker om å bidra til oppnåelse av organisatoriske mål, og at holdningssystemer dermed kan relateres til strategi som perspektiv. Vår empiri viser med andre ord at det foreligger en felles forståelse blant de ansatte til å gjennomføre digitaliseringen, og at denne gjennomføringen skjer med forankring i kjerneverdiene (Mintzberg, 1987; Simons, 1994).

Basert på diskusjonen over har vi identifisert at bedriften har brukt holdningssystemet under digitaliseringen. Digitaliseringen virker å ha forsterket fokuset bedriften har på sine kjerneverdier. Nøkkelen til effektiv bruk av holdningssystemet er i følge teorien en konvergering mellom de ansattes iboende ønsker og bedriftens retning og formål (Simons, 1994, 1995). Dette har skjedd gjennom kjerneverdienes forankring i organisasjonskulturen.

6.1.2 Barrieresystemer

Hensikten med bruken av barrieresystemer er å legge til rette for handlingsfrihet innenfor visse grenser. Handlingsfriheten kan legge til rette for kreativitet innenfor bedriftens strategiske mulighetsområde, noe som kan skape nye løsninger som styrker organisasjonen (Simons, 1994, 1995). For mye handlingsfrihet kan imidlertid føre til at medarbeidere handler utenfor bedriftens strategiske område, noe som kan skade organisasjonen (Simons, 1994, 1995). Det vil derfor, i mange tilfeller, være hensiktsmessig å etablere noen barrierer som reduserer risikoen for at uønskede handlinger blir utført (Simons, 1995; Tuomela, 2005).

Mengay (2020) tar for seg formalisering av arbeidsprosesser i sitt arbeid. Dette innebærer at arbeidsoppgavene blir mindre fleksible, og at digitaliseringen implisitt gir føringer for hvordan medarbeiderne bør utføre arbeidet sitt. Usikkerheten som digitaliseringen medfører, gjør at bedriften trenger strammere barrierer for å ikke påta seg unødvendig risiko (Simons, 1994; Mengay, 2020). Digitaliseringsprosessen vi studerer gjør at bedriften får et utvidet mulighetsområde i form av at de bryter med byggevarekjedene. Våre funn poengterer at digitaliseringsprosessen er kompleks og at det har vært lite rom for handlingsfrihet fordi kompleksiteten har ført til økt usikkerhet. Bedriften har med andre ord benyttet barrieresystemet for å redusere den økte usikkerheten som det utvidede mulighetsområdet har resultert i. Det virker altså å være samsvar mellom våre funn og teorien til Simons (1994) om at økt risiko krever strammere barrierer.

Digitaliseringen vi studerer har ført til at bedriftens strategiske mulighetsområdet har blitt større. Dette har medført økt risiko og usikkerhet. På bakgrunn av dette har vi identifisert at bedriften har benyttet barrieresystemet under digitaliseringen. Dette har sørget for at handlinger og beslutninger har blitt utført innenfor bedriftens strategiske område.

6.1.3 Diagnostiske kontrollmekanismer

Simons (1994, 1995) sier at formålet med diagnostiske kontrollmekanismer er å kontrollere at den intenderte strategien blir implementert som tiltenkt, og argumenterer for at bedrifter bør identifisere kritiske suksessfaktorer som kan måles og overvåkes.

Våre funn viser at synlighet er en kritisk suksessfaktor for å få til en vellykket implementering av digitaliseringen. Spørsmålet er imidlertid hvordan man skal kunne måle en ikke-finansiell faktor som synlighet. Moll og Yigitbasioglu (2019) og Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat (2017) hevder at slik type informasjon kan kvantifiseres gjennom digitale teknologier. Våre data viser at ledelsen har tatt i bruk digitale teknologier i form av Google Analytics med formål om å kontrollere bedriftens synlighet på internett. Dette gjør de gjennom å legge inn koder på ulike nettsider for å måle hva kunden har gjort og generelt hvor mange klikk hjemmesiden og nettbutikken har fått. Den digitale teknologien har i vår studie vist seg å resultere i at ledelsen i større grad kan overvåke arbeidet knyttet til markedsføring, da den digitale informasjonen har ført til bedre datagrunnlag for bruk av diagnostiske kontrollmekanismer. Dette er i tråd med arbeidet til Mengay (2020) som sier at digitalisering kan føre til mer bruk av toppstyrt kontroll. Sett i lys av Simons (1994, 1995) fører dette til mer diagnostisk kontroll. Våre funn viser at Google Analytics har blitt tatt i bruk som en følge av digitaliseringen, med hensikt om å utnytte det Unruh og Kiron (2017) omtaler som digitisering. I vår studie er digitiseringen (Unruh og Kiron, 2017) definert som selve overgangen fra salg gjennom kjeder til nettsalg, mens bruken av digitale teknologier har som formål å utnytte denne overgangen best mulig.

Tidligere forskning viser til at digital informasjon og teknologi er kompleks, og at kontekstuelle endringer i forbindelse med digitalisering kan gjøre konteksten mindre predikerbar (Bhimani og Willcocks, 2014; Moll og Yigitbasioglu, 2019; Andreassen og Bjørnenak, 2018; Mengay, 2020; Hang, 2020). Sett i lys av det teoretiske rammeverket til Daft og Lengel (1986), fører digitalisering til at informasjonen og kommunikasjonen er preget av høy usikkerhet og høy tvetydighet. Dette viser seg å stemme med våre funn, da mangelen på digital kunnskap hos majoriteten av arbeidskraften virker å være en flaskehals. Dette har ført til både usikkerhet og tvetydighet omkring informasjonen som genereres gjennom digitaliseringen, noe som har resultert i at digitaliseringsprosessen har blitt tvunget til å bli kontrollert top-down.

I motsetning til Rachinger et al. (2019) og Agostini et al. (2019) sine påstander om at digitalisering fører til økt fleksibilitet på arbeidsplassen, så viser våre funn at digitalisering gir opphav til mindre fleksibilitet i organisasjonen som helhet. Funnene våre viser imidlertid at ledelsen får økt fleksibilitet som følge av digitaliseringen gjennom benyttelse av nye digitale

måleverktøy for å kontrollere og overvåke arbeid.

Basert på analysen over har vi identifisert at digitaliseringen har resultert i at bedriften har økt bruken av diagnostiske kontrollmekanismer. Hovedårsaken til dette er tilgangen på digital informasjon, noe som har resultert i bedre datagrunnlag for mer diagnostisk kontroll.

6.1.4 Interaktive kontrollmekanismer

Interaktive kontrollmekanismer fokuserer på å skape kontroll gjennom å inkludere alle nivåer i organisasjonen. Videre vil bruk av interaktive kontrollmekanismer forsterke organisasjonens muligheter til å reagere proaktivt på endringer, gjennom at alle nivåer er oppdatert på intern og ekstern utvikling, og på denne måten stimulere til kontinuerlig organisatorisk læring (Simons, 1994, 1995).

Simons (1994, 1995) argumenterer for at dersom man skal kunne tolke informasjon som har organisatorisk relevans, så skjer det best gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette støttes av Hjertø (2013) sitt arbeid som sier at ansikt-til-ansikt kommunikasjon er en bedre kommunikasjonsmåte enn kommunikasjon over virtuelle medier når det kommer til rikhet i informasjonen. Våre funn viser at stadig mer kommunikasjon skjer gjennom e-post, Microsoft Teams og Skype. Våre informanter poengterte følgelig at kommunikasjon over digitale flater over lengre tid er krevende mentalt, og ofte mister de fokus under langvarige digitale møter. Våre funn synes dermed å være i tråd med teorien (Simons, 1994, 1995; Hjertø, 2013). I tillegg sier våre funn at mer digital kommunikasjon hemmer den interaktive styringen i bedriften (Simons, 1994).

Tidligere forskning hevder at digitalisering resulterer i at organisasjoner får et bredt spekter av digital informasjon som både er utfordrende å analysere og prosessere (Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Simons (1994) argumenterer for at ansikt-til-ansikt dialog på tvers av hierarkiske nivå er nødvendig for å tolke organisatorisk informasjon. Våre funn tyder på at informantene hadde ønsket seg mer ansikt-til-ansikt dialog på tvers av hierarkiske ledd, men dette blir ikke praktisert under digitaliseringen på grunn av at medarbeiderne ikke har forutsetningene til å kunne prosessere den digitale informasjonen.

I tillegg viser våre funn at inkludering av medarbeidere som ikke har nødvendig kunnskapsnivå omkring digitaliseringen kan skape barrierer heller enn fremgang. Det virker å være samsvar mellom teorien (Simons, 1994; Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017) og våre funn med hensyn til at informantene ønsker mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å analysere og prosessere digital informasjon. Våre funn viser imidlertid at medarbeidernes kunnskapsnivå omkring digitaliseringen virker som en barriere på inkludering, og således på den interaktive styringen (Simons, 1994).

Simons (1994) sier at interaktiv styring fungerer som en katalysator for organisatorisk læring. For å få full effekt av læringsprosessen, må bedriften opprette en arena som stimulerer til dialog omkring organisatoriske problemer (Elden og Levin, 1991; Greenwood og Levin, 2006; Klev og Levin, 2016). Våre funn viser at informasjon omkring digitaliseringen blir diskutert i forbindelse med ledermøter eller ad-hoc i gangen innad den administrative grupperingen, og at disse møtene fungerer som en arena for læring. Simons (1994) hevder at interaktiv styring praktiseres når alle ansatte blir inkludert. Dersom vi tar påstanden til Simons (1994) i betraktning, så viser våre funn at bedriften ikke har praktisert interaktiv styring gjennom at læring kun har skjedd på administrativt nivå. Langfield-Smith (1997) argumenterer for at mindre interaktiv styring hindrer at problemløsning skjer gjennom planlegging, debattering og samtaler mellom ledelsen og øvrige medarbeidere. Sett i lys av arbeidet til Mintzberg og Waters (1985) og Mintzberg (1987), så skaper dette komplikasjoner for evnen til å formulere og implementere fremvoksende strategier. Våre funn viser imidlertid at ledelsen har klart å formulere og implementere digitaliseringen. Når det er sagt, så er det viktig å merke seg at prosessen har tatt lang tid, noe som tydeliggjøres gjennom at implementeringen av digitaliseringen har tatt over 5 år. I så måte stemmer våre funn med teorien med hensyn til at fravær av interaktiv styring kompliserer formulerings- og implementeringsfasen av fremvoksende strategier (Mintzberg og Waters, 1985; Mintzberg, 1987; Simons, 1994; Langfield-Smith, 1997). Våre funn viser imidlertid at formulering og implementering av fremvoksende strategier også er mulig uten interaktiv styring (Simons, 1994).

Analysen over viser at de interaktive kontrollmekanismene har blitt brukt lite under digitaliseringen. Dette fører til implikasjoner når det kommer til bedriftens evne til å drive

med kontinuerlig organisatorisk læring, i tillegg til effektiv formulering og implementering av fremvoksende strategier.

Basert på diskusjonene i de foregående delkapitlene har vi kommet frem til at digitaliseringen overordnet sett har ført til mer bruk av de negative kontrollspakene og mindre bruk av de positive kontrollspakene. Mer konkret har bedriften brukt mer av barrieresystemer og diagnostiske kontrollmekanismer og brukt mindre av interaktive kontrollmekanismer. Holdningssystemet synes imidlertid å ha blitt brukt til en viss grad gjennom kjerneverdienes forankring i organisasjonskulturen. Funnene tyder uansett på ubalansert bruk mellom henholdsvis holdningssystemet og barrieresystemet, i tillegg til en ubalanse mellom diagnostiske kontrollmekanismer og interaktive kontrollmekanismer.

6.2 Ubalanse mellom holdningssystemer og barrieresystemer

Figur 2.6 viser at en balansert bruk av holdningssystemet og barrieresystemet bidrar til at organisatoriske aktører kan bruke kjerneverdiene til å utvide søken etter muligheter uten å påta seg unødvendig risiko. I så måte vil balansen mellom disse to definere bedriftens strategiske mulighetsområde (Simons, 1994). Basert på analysene i de ovennevnte delkapitlene har vi identifisert at bedriften har brukt både holdningssystemet og barrieresystemet under digitaliseringen. Vi finner imidlertid ut at barrieresystemet har blitt brukt mer bevisst enn holdningssystemet, noe som har resultert i en ubalansert bruk mellom de to systemene. Denne ubalansen kan videre føre til at bedriften i for stor grad fokuserer på å redusere usikkerhet og risiko, noe som kan resultere i at bedriften går glipp av viktige strategiske muligheter (Simons, 1994; Mintzberg, 1987).

Våre funn viser at holdningene til digitaliseringen er at den gir store muligheter i forbindelse med at salgskanalen blir bredere. I tillegg fremkommer det av funnene at bedriften vil bryte ut av kjedestrukturen, noe som fører til at bedriften også får mer handlingsfrihet på organisasjonsnivå. I så måte viser våre funn at digitaliseringen utvider bedriftens strategiske mulighetsområde (Simons, 1994, 1995). Dette virker å stemme med argumentene til Rachinger et al. (2019) og

Agostini et al. (2019) om at digitalisering gir flere muligheter. En implikasjon som gjør seg gjeldende fra vår empiri er imidlertid at bedriften ikke har tilegnet seg de nødvendige ressursene til å utnytte det fulle potensialet som foreligger i det utvidede mulighetsområdet. Henri (2006) sier at bedrifter må evne å tilegne seg nye ressurser for å kunne bevege seg inn i nye markeder. Dersom bedrifter ikke klarer dette, vil det vanskeliggjøre utnyttelse av fremvoksende strategier. Sett i lys av teorien til Mintzberg (1987), så vil anskaffelse av nye ressurser forsterke bedrifters mulighet til å bevege seg mot nye strategiske posisjoner, mens mangel på ressurser utfordrer tanken om strategi som mønster. Våre funn stemmer således med teoriene til Henri (2006) og Mintzberg (1987) med hensyn til at mangel på ressurser gjør det vanskelig å fullt ut utnytte det strategiske mulighetsområdet som har gjort seg gjeldende som følge av digitaliseringen.

Simons (1994) deler barrieresystemet i to deler: (1) begrense uønsket forretningsatferd gjennom å sette klare regler og retningslinjer for å sørge for god forretningskikk, og (2) strategiske begrensninger gjennom å redusere valgene til medarbeidere som søker etter muligheter. Våre funn viser at mangelen på nødvendige ressurser er en strategisk begrensning, og vil dermed fungere som en barriere (Simons, 1994). I vårt case blir dette sett på som en påtvungen barriere som reduserer bedriftens evne til å utnytte det strategiske mulighetsområdet på en effektiv måte. Våre funn viser at barrieren er påtvungen i forhold til at informantene ytrer et ønske om å anskaffe slike ressurser, men at det er vanskelig og for kostbart.

Basert på diskusjonen over har vi identifisert at digitaliseringen har ført til at det foreligger en ubalanse i bruken av holdningssystemet og barrieresystemet. Våre funn viser videre at mangelen på ressurser fungerer som en påtvungen barriere for bedriftens evne til å utnytte det strategiske mulighetsområdet som fremkommer av digitaliseringen. Dette synes å stemme med argumentet til (Simons, 1994) om at for mye fokus på barrieresystemet fører til at bedrifter går glipp av strategiske muligheter.

6.3 Ubalanse mellom diagnostiske kontrollmekanismer og interaktive kontrollmekanismer

Videre illustrerer figur 2.6 at en balansert bruk av diagnostiske og interaktive kontrollmekanismer har som formål å styre og kontrollere formulering og implementering av strategier (Simons, 1994). Som nevnt tidligere, så viser empirien at digitaliseringen har resultert i mindre bruk av interaktive kontrollmekanismer og mer bruk av diagnostiske kontrollmekanismer. Videre følger en analyse av formulering og implementering av strategiendringen i lys av teori og empiri.

Sannes og Andersen (2017) poengterer at press fra konkurrerende krefter og endringer i kundeatferd gjør at bedrifter kontinuerlig må tilpasse sine strategier, og at denne tilpasningen enten skjer gjennom proaktiv endring eller gjennom tvang. Våre data viser at årsaken til at bedriften vi studerer så seg nødt til å formulere og implementere digitaliseringen, var for å svare på endringer i dens kontekst. Våre data viser videre at disse kontekstuelle endringene omhandler fremveksten av nettbutikker og at bedriften ikke lenger evner å konkurrere med bedrifter som selger direkte til sluttbruker gjennom nettsalg. Empirien viser med andre ord at bedriften har blitt tvunget til å endre strategi som et resultat av markedspress. I lys av teorien til Mintzberg (1987), så synes digitaliseringen å endre bedriftens strategiske posisjon for å svare på et kontekstuellt press.

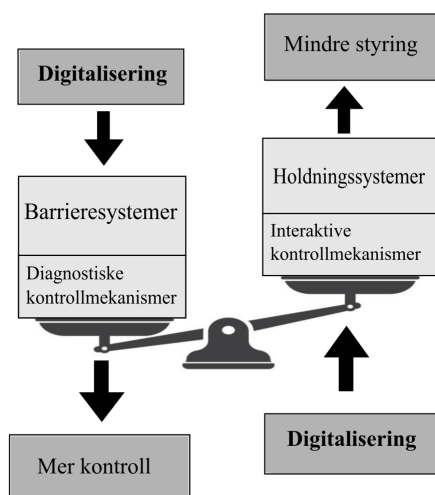
Mintzberg og Waters (1985) hevder i sitt arbeid at man finner karakteristika fra både tilsiktede og fremvoksende strategier i hvilken som helst strategi. Våre funn viser at digitaliseringen i utgangspunktet var en klar plan som ble formulert av ledelsen. Dette kan sammenstilles med det Mintzberg og Waters (1985) omtaler som intendert strategi. I lys av teorien til Simons (1994), så blir dette relatert til diagnostisk kontroll gjennom at ledere bruker diagnostiske kontrollmekanismer til å realisere den intenderte strategien. Simons (1994) omtaler en slik tilnærming som et hierarkisk syn på strategi. Videre poengterer Simons (1994) at fremvoksende strategier har en inkrementell karakter og at de ofte flyter oppover i organisasjonen gjennom at beslutninger blir tatt fra ulike hierarkiske nivå. Simons (1994) argumenterer for at interaktive

kontrollmekanismer skaper opphavet til fremvoksende strategier gjennom diskusjoner og dialog mellom ledelsen og medarbeiderne. Våre data viser imidlertid at digitaliseringen ble utviklet inkrementelt i forhold til læring og erfaringer, men at dette ble begrenset til å bare skje innad i ledelsen. Dette kan delvis relateres til Simons (1994) sin redegjørelse av fremvoksende strategier, men utelukker argumentet om at beslutninger blir tatt fra ulike hierarkiske nivå. Empirien vår støtter således teorien til Mintzberg og Waters (1985) om at man finner karakteristika fra både tilsiktede og fremvoksende strategier i hvilken som helst strategi, men viser også at interaktiv styring har vært fraværende under digitaliseringen.

Basert på analysen i dette delkapitlet så har vi identifisert at digitaliseringen har resultert i en overvekt av diagnostisk kontroll. Hovedårsaken til den ubalanserte bruken av diagnostisk kontroll og interaktiv styring, er at ledelsen har utelukket medarbeiderne gjennom å begrense digitaliseringen til å være et læreprosjekt på ledelsesnivå. Simons (1994) argumenter for at det hierarkiske og det fremvoksende synet på strategi bør forenes for å oppnå en balanse mellom kontroll og læring i organisasjoner. Dette synes ikke å være tilfellet i vår casestudie.

6.4 Kontroll og styring i lys av digitalisering

I delkapittel 2.5 introduserte vi et eget rammeverk som hadde som formål å illustrere hvordan digitalisering kunne endre måten ledere styrer og kontrollerer basert på de fire kontrollspakene i LOC:



Figur 6.1: Kontroll og styring i lys av digitalisering

Figuren er en oppsummering av det teoretiske rammeverket oppgaven er basert på, og illustrerer at mer bruk av barriersystemer og diagnostiske kontrollmekanismer fører til mer kontroll. I tillegg illustrerer den at mindre bruk av holdningssystemer og interaktive kontrollmekanismer kan føre til mindre styring. Begrepene kontroll og styring ble også definert i den sammenheng (Simons, 1995). Rammeverket er noe vi har utviklet teoretisk, som basert på analysen har blitt testet ut empirisk. Det viser seg at vårt teoretisk utviklede rammeverk gir en god representasjon av det empiriske grunnlaget vi har. Gjennom analysene vi har gjort, så har vi identifisert at casebedriften bruker mer av de negative kontrollspakene og mindre av de positive kontrollspakene. Dette har ført til mer toppstyrt kontroll og mindre styring under digitaliseringen.

På samme måte som Simons (1994, 1995) teoretiserer om formålet med barriersystemer, så viser våre data at casebedriften benyttet mer kontroll i form av å sette klare barrierer for å redusere risiko. Barrierene ble med andre ord enda strammere som en følge av digitaliseringen. Årsaken til dette er at bedriften skal utvide sitt strategiske område gjennom å endre salgskanalen sin fra salg gjennom byggevarekjeder til nettsalg. Det at vår casebedrift skal endre sin salgskanal må ses på som en stor omveltning. Våre data viser at dette vil medføre høy risiko, særlig i startfasen av digitaliseringen.

Videre viser våre data og analyser at bedriften har benyttet seg mer av diagnostiske kontrollmekanismer på grunn av den økte tilgangen på digital informasjon. Digitaliseringen har med andre ord gjort at ledelsen kan måle både finansielle og ikke-finansielle suksessfaktorer på en bedre måte. I vår casebedrift er synlighet en kritisk suksessfaktor for å kunne implementere digitaliseringen. Synlighet blir i dagens verden oppnådd gjennom digitale medier som Instagram og Facebook (Moll og Yigitbasioglu, 2019), noe markedsavdelingen har ansvaret for. På denne måten kan en leder bruke den digitale informasjonen om synlighet til å overvåke og kartlegge effekten av markedsføringsarbeidet som skjer i bedriften.

Basert på diskusjonen omkring holdningssystemet, viser våre funn at systemet har blitt brukt til en viss grad under digitaliseringen. Videre viser funnene at det er samsvar mellom ansattes iboende ønsker og bedriftens retning og formål på grunn av at kjerneverdiene er forankret i organisasjonskulturen. Vi identifiserer allikevel mer bevisst bruk av barrieresystemet, og at det derfor foreligger en ubalansert bruk mellom de to systemene.

Digitaliseringen har til slutt ført til at de interaktive kontrollmekanismene ikke har blitt praktisert i særlig grad. Grunnen til dette er digitaliseringens kompleksitet og tvetydighet. I tillegg er digital informasjon vanskelig å prosessere på en konstruktiv måte (Daft og Lengel, 1986; Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Våre funn viser videre at stadig mer kommunikasjon over digitale flater vil vanskeliggjøre konstruktiv interagering mellom ansatte, noe som har ført til at interaktive kontrollmekanismer har blitt brukt i mindre grad. Gjennom dette har våre funn vist til at formuleringen og implementeringen av digitaliseringen har en overvekt av det Simons (1994) omtaler som et hierarkisk syn på strategi, på grunn av at medarbeiderne ikke har blitt inkludert under digitaliseringen. Teorien til Simons (1994) hevder at et hierarkisk syn innebærer overvekt at kontroll og styring gjennom at ledelsen kontrollerer implementeringen av en intendert strategi. I tillegg viser våre funn at mangel på nødvendige ressurser fungerer som en barriere for å praktisere interaktiv styring under digitaliseringen.

7 Avslutning

7.1 Konklusjon

Problemstillingen vi har søkt svar på gjennom denne studien er hvordan en casebedrift benytter sitt styringssystem under en strategisk endring i en stadig mer digitalisert verden. Den strategiske endringen som vi har studert har basert seg på at bedriften skal bli mer digital ved å selge gjennom sin egen nettbutikk i forhold til dagens situasjon der de selger sine produkter gjennom byggevarekjeder. I det hele tatt handler det om hvordan bedriften har benyttet styringssystemet sitt under en digitaliseringsprosess. I den forbindelse anvendte vi rammeverket til Simons (1995) for å undersøke hvorvidt, og eventuelt hvordan, vår casebedrift benyttet de fire kontrollspakene i levers of control.

Simons (1994, 1995) legger stor vekt på at holdningssystemet blir brukt når det har skjedd en konvergering mellom de ansattes iboende ønsker og bedriftens retning og formål. I vår studie viser det seg at denne konvergeringen har skjedd gjennom kjerneverdienes forankring i organisasjonskulturen, og følgelig gjennom måten de ansatte jobber på.

Kompleksiteten av digital informasjon og mangelen på digital kunnskap fører videre til at de interaktive kontrollmekanismene har blitt lite benyttet under digitaliseringen. Våre funn viser at lederne ikke inkluderer medarbeidere lenger ned i hierarkiet nettopp på grunn av at digital informasjon er vanskelig å prosessere, i tillegg til at medarbeiderne ikke har forutsetningene til å prosessere digitale data. Dette støttes av teorien (Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017). Fremveksten av stadig mer kommunikasjon over digitale flater vanskeliggjør også inkludering (Johnson og Johnson, 1991; Hjertø, 2013; Simpson, 2018). I det hele tatt kan digitalisering skape avstand og således implikasjoner for den generelle kommunikasjonen og redusere rikheten i informasjonen i bedriften (Daft og Lengel, 1986). Digitaliseringen fører i vårt tilfelle til mindre organisatorisk læring, noe som er utgangspunktet for bedriftens evne til å reagere proaktivt på strategiske usikkerheter (Simons, 1994, 1995; Argyris, 1995; Langfield-Smith, 1997). Mindre kommunikasjon kan også hindre tanken om et fremvoksende syn på strategier (Mintzberg og Waters, 1985; Mintzberg, 1987). På denne

måten kan bedriften over tid endre opp med en lite konkurransedyktig strategi.

Våre funn viser at digitaliseringen har ført til at bedriften har utvidet sitt strategiske området, noe som har ført til at den har endret sin strategiske posisjon. På bakgrunn av dette har vi identifisert at bedriften har benyttet mer av barrieresystemet som en følge av digitaliseringen. Mer bruk av barrieresystemet skulle sørge for at beslutninger har blitt utført innenfor bedriften strategiske område.

Digitale teknologier muliggjør kvantifisering av både finansiell og ikke-finansiell informasjon (Moll og Yigitbasioglu, 2019; Al-Htaybat og Alberti-Alhtaybat, 2017), og har dermed resultert i bedre datagrunnlag for bruk av diagnostiske kontrollmekanismer. Våre funn viser at bedriften har identifisert synlighet som en kritisk suksessfaktor for å kunne implementere digitaliseringen. Videre viser våre funn at digitale teknologier bidrar til å kvantifisere digital informasjon knyttet til synlighet gjennom å legge inn koder på ulike nettsider, og derigjennom måle hvor mange klikk deres produkter og tjenester har fått. På denne måten kan lederne overvåke slike parametere for å kartlegge effekten av markedsføringen. Diagnostiske kontrollmekanismer har altså blitt brukt mer som en følge av digitaliseringen.

Underveis i arbeidet ble vi også interessert i skillet mellom styring og kontroll, og særlig hvordan digitalisering kunne endre måten ledere styrer og kontrollerer på. I den forbindelse laget vi et eget rammeverk med formål om å vise hvordan digitaliseringen kan endre styring og kontroll i lys av de fire kontrollspakene i rammeverket til Simons (1995). Vi argumenterer for at mer bruk av barrieresystemer og diagnostiske kontrollmekanismer fører til mer top-down kontroll, mens mindre bruk av holdningssystemer og interaktive kontrollmekanismer fører til mindre styring. Som et resultat av dette hevder vi at mer kontroll fører til at ledelsen har for stort fokus på å kontrollere implementeringen av den intenderte strategier, mens mindre styring fører til at ledelsen i for liten grad fokuserer på å foreta nødvendige justeringer underveis i implementeringen. Som et resultat av dette argumenterer vi for at digitalisering kan føre til et mer hierarkisk syn fremfor et fremvoksende syn av strategiformulering og implementering.

7.2 Fremtidig forskning

Mye av oppgavens empiri og analyser er basert på at digitalisering er tidlig i sin levealder, særlig for små og mellomstore bedrifter. Dette har vanskeliggjort konstruktive analyser omkring digital informasjon og data. Dette har skapt implikasjoner for inkludering av ansatte, i tillegg til å ha skapt ubalansen mellom de fire kontrollspakene som ble presentert i vår analyse. Det kunne vært interessant å forsket på om denne ubalansen gjør seg gjeldende også om noen år, når digitalisering har blitt mer inkorporert i dagligdagse arbeidsoppgaver.

Videre kunne det vært interessant å studere samme fenomen i et flercasestudie hvor man innhenter data fra bedrifter av ulik størrelse. Et interessant forskningsspørsmål i den forbindelse er om våre konklusjoner kun gjør seg gjeldende i små og mellomstore bedrifter, eller om det samme er tilfellet også hos store bedrifter som i større grad har inkorporert digitalisering i sin drift.

I vår studie har vi hatt et deskriptivt fokus på hvordan bedrifter benytter styringssystemet under en strategisk endring i en digitalisert verden. En interessant vinkling er imidlertid spørsmålet om hvordan digitalisering påvirker bruken av styringssystemet under strategiske endringer. Dette spørsmålet undersøker en kausal sammenheng. Følgelig virker en kvantitativ studie interessant for fremtidig forskning.

Referanser

- Agostini, L., Galati, F., og Gastaldi, L. (2019). The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective. *European Journal of Innovation Management*, 23(1):1–12. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0330>.
- Al-Htaybat, K. og Alberti-Alhtaybat, L. (2017). Big data and corporate reporting: impacts and paradoxes. *Accounting, auditing & accountability journal*, 30(4):850–873. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2139>.
- Alao, B. B. og Gbolagade, O. L. (2020). Coronavirus pandemic and business disruption: The consideration of accounting roles in business revival. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(5):108–115.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. Sage.
- Andersen, E. og Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi & finans*, 34(3):196–213. <http://dx.doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>.
- Andreassen, R. I. og Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi - de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (6):26–33.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Antwi, S. K. og Hamza, K. (2015). Qualitative and quantitative research paradigms in business research: A philosophical reflection. *European journal of business and management*, 7(3):217–225.
- Archer, S. og Otley, D. (1991). Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation—rumenco ltd. *Management Accounting Research*, 2(4):263–303. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(91\)70038-3](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(91)70038-3).
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*, 10(6):20–26. <https://doi.org/10.1108/02683949510093849>.

- Bahrami, H. og Evans, S. (1989). Strategy making in high-technology firms: the empiricist mode. *California Management Review*, 31(2):107–128. <https://doi.org/10.2307/41166562>.
- Bell, E., Bryman, A., og Harley, B. (2019). *Business Research Methods (5. utg)*. Oxford University Press.
- Bhimani, A. og Willcocks, L. (2014). Digitisation, ‘big data’ and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4):469–490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>.
- Broadbent, J. og Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4):283–295. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>.
- Brown, D. A. (2005). *Management control systems as a coupled package: an analytical framework and empirically grounded implications*. PhD thesis.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, volume 120. MIT press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3):127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).
- Daft, R. L. og Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5):554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>.
- Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H., og Resnicow, K. (2010). Interviewer effects in public health surveys. *Health education research*, 25(1):14–26. <https://doi.org/10.1093/her/cyp046>.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2):3–25. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90010-R](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90010-R).

- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2):147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Elden, M. og Levin, M. (1991). Cogenerative learning: Bringing participation into action research. *Participatory action research*, sider 127–142. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412985383.n9>.
- Ferreira, A. og Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4):263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.
- Fredriksen, J. I. og Refvik, L. (2019). Fysisk butikk: levende, død eller nytt liv? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4:50–61.
- Gadamer, H.-G. (2008). *Philosophical hermeneutics*. University of California Press.
- Gartner (2020). Definition of digitalization - gartner information technology glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>. (Hentet: 19.01.2020).
- Gilbert, G. (2013). The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 44(1):1–14.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, 31(4):828–853. <https://doi.org/10.5465/256341>.
- Govindarajan, V. og Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. I *Readings in accounting for management control*, sider 646–668. Springer.
- Greenwood, D. J. og Levin, M. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. SAGE publications.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., og McDonald, D. (2011). Conducting an in-depth interview. *EDIS*, 2011(8).

- Gupta, A. K., Smith, K. G., og Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4):693–706.
- Hang, W. (2020). Research on object-oriented management accounting dynamic budget management based on big data. *Journal of Physics*, 1574(1):012021. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1574/1/012021>.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6):529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., og Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2):123–139.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg)*. Høyskoleforlaget AS.
- Johnson, D. W. og Johnson, F. P. (1991). *Joining together: Group theory and group skills*. Prentice-Hall, Inc.
- Kaboub, F. (2008). Positivist paradigm. *Encyclopaedia of counselling*, 2(2):343.
- Klev, R. og Levin, M. (2016). *Participative transformation: Learning and development in practising change*. Routledge.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., og Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede, dilemmaer i praksis (2. utg)*. Fagbokforlaget.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2):207–232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2).
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—opportunities,

- challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4):287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Marshall, C. og Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Mengay, A. (2020). Digitalization of work and heteronomy. *Capital & Class*, 44(2):273–285. <https://doi.org/10.1177/0309816820904032>.
- Merchant, K. A. (1985). Organizational controls and discretionary program decision making: A field study. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1):67–85. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90032-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90032-7).
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9):934–948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept i: Five ps for strategy. *California management review*, 30(1):11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>.
- Mintzberg, H. og Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3):257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
- Moll, J. og Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, 51(6):100833. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>.
- Möller, K., Schäffer, U., og Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, 31:1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35(5):499–523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.
- Nyland, K. og Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4. <http://www.magma.no/okonomistyring-i-staten-likhet-eller-mangfold>.

- Orb, A., Eisenhauer, L., og Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of nursing scholarship*, 33(1):93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4):289–299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4):363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Payne, G. og Williams, M. (2005). Generalization in qualitative research. *Sociology*, 39(2):295–314. <https://doi.org/10.1177/0038038505050540>.
- Polit, D. F. og Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11):1451–1458. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>.
- Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. I D. Asch, C. Bowman (Red). *Readings in strategic management*, sider 133–143. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10.
- PwC (2020). How business can emerge stronger. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-panel-survey-emerge-stronger.pdf>. (Hentet: 09.02.2021).
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., og Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.
- Ramos, M. C. (1989). Some ethical implications of qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 12(1):57–63.
- Rassool, M. R. og Dissanayake, D. (2019). Digital transformation for small & medium enterprises (smes): with special focus on sri lankan context as an emerging economy. *International Journal of Business and Management Review*, 7(4):59–76.

- Rikhardsson, P. og Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29:37–58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (4. utg)*. Fagbokforlaget.
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a uk conglomerate. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2):107–126. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90017-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90017-O).
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., og Beath, C. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2):7–9.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Sannes, R. og Andersen, E. (2017). Digitalisering. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <https://www.magma.no/digitalisering1>.
- Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English language teaching*, 5(9):9–16.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(4):357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9).
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2):127–143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P).
- Simons, R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2):80–88.

- Simpson, O. (2018). *Supporting students in online, open and distance learning*. Routledge.
- Slevin, D. P. og Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of management*, 23(2):189–209. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90043-X).
- Tessier, S. og Otley, D. (2012). A conceptual development of simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23(3):171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitative metoder (5. utg)*. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4. utg)*. Gyldendal akademisk.
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management accounting research*, 16(3):293–320. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.003>.
- Unruh, G. og Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8):757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications - Design and methods*. Sage.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Del 1: Oppstartsspørsmål

1. Hva er din stillingsstittel?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
3. Hvem rapporterer du til?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?
5. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?

Del 2: Pilotprosjekt i Nederland

1. Hva var årsaken til at bedriften så behovet for å gjennomføre pilotprosjektet?
2. Hvem kommuniserte dette behovet første gangen du hørte om det?
3. Hvor i bedriften (Les: nivå/avdeling) ble behovet identifisert?
4. Var du en del av endringen tilknyttet pilotprosjektet?
 - Hvis ja: På hvilken måte?
 - Hvis nei: Hvorfor ikke?
5. På hvilken måte berørte pilotprosjektet de ulike avdelingene?
6. Hvordan ble informasjon knyttet til pilotprosjektet kommunisert?
7. Eksisterte det en arena hvor man kunne diskutere diverse ting rundt pilotprosjektet?
 - Hvis ja: Hvordan fungerte arenaen?
 - Hvis nei: Hvilke effekter tror du en slik arena kunne gitt?
8. Hvem kommuniserte informasjon knyttet til pilotprosjektet?

Del 3: Styringsystem

1. Når vi sier styringsystem, hva tenker du på da?
2. Har dere noen spesielle styringsystem i organisasjonen?
 - Eventuelt hvilke?
 - Hvordan benyttes disse?
 - Hvordan benyttet dere styringsystemet under pilotprosjektet?
 - Vil du si at bruken av styringsystemet under pilotprosjektet skilte seg fra hvordan det ble benyttet før pilotprosjektet? I så fall, på hvilken måte?
3. Styrer dere på en annen måte som følge av pilotprosjektet? Eventuelt hvordan?
4. Hva synes du om den nye måten dere styrer på? Er den bedre eller mer utfordrende? Dersom bedre eller mer utfordrende: På hvilken måte?

Holdningssystem

1. Hva anser du som organisasjonens kjerneverdier? Med kjerneverdier mener vi hva dere står for, hvordan dere jobber og hvordan dere vil bli oppfattet utad.
2. Hvem har laget disse verdiene?
3. Hvordan kommuniseres disse innad og utad?
4. Hva gjør dere i ledelsen for at medarbeiderne skal føle seg forpliktet til gjeldende kjerneverdier?
5. Fokuserer dere på organisasjonens kjerneverdier under pilotprosjektet?
 - Hvis ja: På hvilken måte?
 - Hvis nei: Hvorfor ikke?
6. Hvordan passet dere på at kjerneverdiene ble beholdt under pilotprosjektet?
7. Hvordan ble kjerneverdiene benyttet under pilotprosjektet?

- Ble kjerneverdiene endret på eller måtte de tilpasses på noe vis?
8. Hvilke holdninger har du til at bransjen blir mer og mer digitalisert?

Barriersystemer

1. Eksisterer det noen regler og/eller prosedyrer med hensikt om å redusere/kontrollere medarbeidernes handlingsfrihet?
 - Har du eventuelt noen eksempler på slike regler og prosedyrer?
 - Ble medarbeiderne involvert i utviklingen av disse reglene og prosedyrene?
2. Ble disse reglene og prosedyrene benyttet under pilotprosjektet?
 - Hvis ja: på hvilken måte?
 - Hva tenker formålet var med å anvende disse reglene og prosedyrene under pilotprosjektet?
 - Hvordan var effekten av disse reglene og prosedyrene? Hvis god effekt: hvorfor tror du reglene og prosedyrene ga god effekt? Hvis dårlig effekt: Hvorfor? Hva tenker du kunne ha blitt gjort annerledes?
3. Tror du medarbeiderne hadde inngående kjennskap til disse reglene og prosedyrene under pilotprosjektet?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Ble det praktisert forskjellige regler og/eller prosedyrer i de ulike avdelingene under pilotprosjektet?
 - Hvis ja: på hvilken måte?
 - Hvis nei: ble de samme reglene og/eller prosedyrene praktisert på forskjellige måter i de ulike avdelingene?
5. Hvordan praktiseres reglene og prosedyrene i en vanlig arbeidshverdag?
 - Eventuelt, hvem praktiserer?

6. Blir disse kontrollert på noen måte?

- Eventuelt av hvem?

Diagnostiske kontrollmekanismer

1. Har dere identifisert noen kritiske suksessfaktorer som må bli oppnådd for å kunne implementere pilotprosjektet?

- Hvordan måler dere at disse blir nådd?

2. Benytter dere prestasjonsmål, som for eksempel salg per time eller antall kundehenvendelser?

3. Ble det benyttet prestasjonsmål under pilotprosjektet?

- Hvis ja: Hvilke typer prestasjonsmål ble benyttet? Hvilken effekt ga disse prestasjonsmålene? Hvordan kontrollerte dere om prestasjonsmålene ble nådd?

- Hvis nei: hvorfor ikke?

4. Har medarbeiderne deltatt i utarbeidelsen av prestasjonsmålene?

- Hvis ja: hvorfor?

- Hvis nei: hvorfor ikke?

5. Ble alle ledd i organisasjonen inkludert i implementeringen av pilotprosjektet?

- Hvordan?

Interaktive kontrollmekanismer

1. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobbet under pilotprosjektet?

2. Hva tenker dere formålet med felles planlegging/loveiskommunikasjon er i jobbsammenheng?

- Ble det praktisert felles planlegging/loveiskommunikasjon under pilotprosjektet?

3. Hvordan holder du deg oppdatert på den daglige produksjonsmessige driften?

- Ble dette gjort på en annen måte under pilotprosjektet?
4. Hvordan holder du deg oppdatert på den daglige administrative driften?
 - Ble dette gjort på en annen måte under pilotprosjektet?
 5. Ble medarbeiderne inkludert i diskusjonen rundt planlegging og implementering av pilotprosjektet?
 - Hvis ja: Hvorfor?
 - Hvis nei: Hvorfor ikke?
 6. Hvordan ble medarbeidere informert om pilotprosjektet?
 7. Hvordan ble pilotprosjektet implementert?
 8. Har du lært noe som du eventuelt kan ta med deg videre til andre prosjekter og/eller i en eventuell utvidelse av pilotprosjektet?
 - Hva ser du på som viktig å ta med seg videre?
 - Hva vil du unngå å gjøre igjen?
 9. Hvem tok initiativ til pilotprosjektet?
 - Var det toppledelsen, mellomledelsen eller medarbeiderne?

Del 4: Strategi

Formulering av strategi

1. Hvordan vil du beskrive bedriftens nåværende strategi?
 - Hva med etter overgangen til nettsalg?
 - Ble den nye strategien formulert og implementert akkurat som intendert? Hvis ja: Hvordan forsikret dere om det? Hvis nei: Hvorfor ikke?
2. Hvordan ble den nye strategien formulert? Ble den for eksempel formulert som en plan med hensikt om å håndtere en spesifikk situasjon, eller har den utviklet seg over tid?

3. Hvordan implementeres den nye strategien?
4. I moderne organisasjoner er planlegging i fellesskap og toveiskommunikasjon viktig. Formulering og implementering av strategien blir sett på som en felles øvelse blant ledelsen og øvrige medarbeidere hvor de sammen finner en optimal løsning. Hvordan er dette hos dere?
5. Hvordan skiller dere dere fra konkurrenter?
6. I hvor stor grad vil du si at dere har fokus på produktutvikling?
7. Hvor mye tid vier dere til å søke etter nye muligheter? Er dette en del av den daglige driften?
8. I hvor stor grad tar dere utgangspunkt i strategien i utarbeidelse av interne systemer?
 - Hva skjer når strategien endrer seg? Vil styringssystemet også endre seg? Hvis ja: på hvilken måte? Skjer dette automatisk eller er det mennesker som må gjøre disse endringene manuelt?
9. Hvilke holdninger har du til endring i strategi?

Del 5: Digitalisering

Generelt om digitalisering

1. I hvilken grad påvirker pilotprosjektet organisatoriske prosesser, forretningsmodeller og systemer?
 - Skjer dette på alle nivå i organisasjonen?
2. Har pilotprosjektet resultert i større handlingsfrihet, eller har det resultert i mer formelle prosesser?
 - Eventuelt hvordan?

Effekt på kontroll og styring

1. Benyttes styringssystemet annerledes når det kommer til kontroll og styring som følge av pilotprosjektet?
 - Hvis ja: hvordan?
 - Hvis nei: hvorfor ikke?
2. Vil du si at digitale teknologier, herunder automatisering, styrer arbeidsprosessene?
 - Eventuelt hvordan?
3. I hvilken grad samler dere inn informasjon gjennom digitaliserte teknologier? For eksempel gjennom Big Data, ulike sensorer og så videre?

Informasjon og kommunikasjon

1. Hva har du lært når det kommer til deling av informasjon som følge av pilotprosjektet?
2. Blir medarbeiderne inkludert i bestemmelsen om hvilken informasjon som samles inn?
3. Har digitaliseringsprosessen resultert i tilgang på ny type informasjon?
 - Eventuelt hvilke type informasjon?
 - Har dere kompetansen som skal til for å tolke denne informasjonen riktig?
4. Eksisterer det en kommunikasjonsplan/strategi/prosedyre i bedriften? Altså, hvordan formidler dere informasjon til forskjellige nivåer, samt innad i de ulike nivåene i bedriften?
 - Har måten dere kommuniserer/formidler informasjon endret seg som følge av pilotprosjektet? Hvis ja: på hvilken måte? Hvis nei: hvorfor ikke?
5. I hvilken grad tror du at pilotprosjektet kommer til å endre konkurransekraften deres?
6. Hvor stor usikkerhet tror du det er forbundet med digitalisering i deres bransje?
7. I hvor stor grad brukte dere digitale kommunikasjonsflater til å kommunisere/formidle informasjon knyttet til pilotprosjektet?

8. Hvordan la dere til rette for at informasjonen tilknyttet pilotprosjektet skulle bli tolket likt av alle?

- Tror du at disse tiltakene ga resultater? Hvis ja: Hvorfor? Hvis nei: Hvorfor ikke?

Del 6: Oppsummeringsspørsmål

1. Hvordan benyttet dere styringssystemet under pilotprosjektet?
2. Er det noe vi ikke har stilt spørsmål om, som du vil trekke frem eller mener er viktig for å besvare problemstillingen vår?

