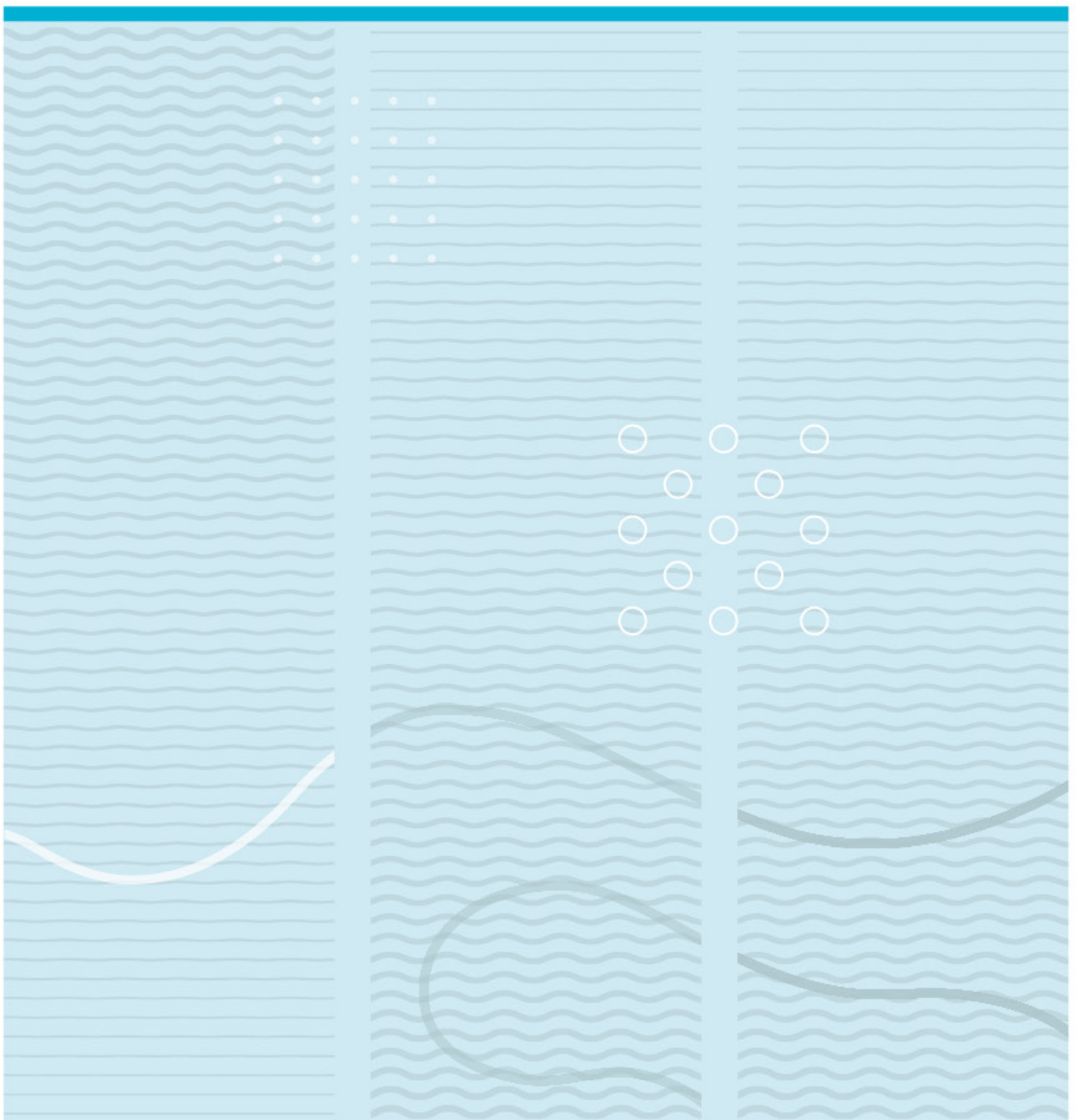


Frida Hellstrøm Eriksen og Miriam Madeleine Svae

Styringssystemer under kriser

«Hvordan har Covid-19 pandemien påvirket anvendelsen av styringssystemer som pakke i norske organisasjoner?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Frida Hellstrøm Eriksen og Miriam Madeleine Svae

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne mastergradsavhandlingen markerer avslutningen på vår toårige mastergrad i økonomi og ledelse med spesialisering i bedriftsøkonomisk analyse ved Universitetet i Sørøst-Norge, campus Ringerike.

Arbeidet med avhandling har vært interessant, lærerik og utfordrende. Prosessen har gitt oss dypere forståelse og innsikt i et tema vi på mange måter ser på som fremtidsrettet og dagsaktuelt, og som det kan dras nytte av i møte med arbeidslivet.

Vi opplever læringsutbytte som stort da vi har fått muligheten til å bruke det opparbeidede teoretiske grunnlaget fra masterstudiet og knytte det opp mot praktiske eksempler fra norske organisasjoner i møte med kunnskapsrike mennesker. Vi ønsker dermed å rette en stor takk til organisasjoner og informanter som har bidratt til studien og tatt seg tid til å stille opp til intervju for å dele sine meninger og erfaringer. Dette har vært avgjørende gjennomføringen av studien.

Vi vil også takke vår veileder, Dag Øivind Madsen, for fagmessig god hjelp, konstruktiv kritikk og verdifulle tips gjennom hele perioden.

Avslutningsvis vil vi gi en spesiell takk til familie og samboere som under hele studieløpet har vært støttende, tålmodige og oppmuntrende. Vi benytter også anledningen til å takke hverandre for et fint samarbeid med lærerike refleksjoner og diskusjoner.

Hønefoss, 15. mai 2023

Frida Hellstrøm Eriksen

Miriam Madeleine Svae

Sammendrag

Samfunnet er under kontinuerlig endring i form av teknologisk utvikling og skiftende omgivelser. Under Covid-19 pandemien innførte myndighetene strenge restriksjoner som ble avgjørende for flere næringer, hvor alle organisasjoner i større eller mindre grad ble berørte. Følgelig skapte dette nye utfordringer knyttet til organisasjoners måte å styre på. Denne mastergradsavhandlingen har som formål å undersøke hvordan norske organisasjoners styringssystemer ble endret og tilpasset under en moderne krise, og med det gi kunnskap og innsikt i de delene av en organisasjons styringspakke som vil være viktig for god håndtering av en eventuell fremtidig krise.

Problemstillingen for mastergradsavhandlingen er dermed følgende:

«Hvordan har Covid-19 pandemien påvirket anvendelsen av styringssystemer som pakke i norske organisasjoner?»

Som teoretisk grunnlag for oppgaven brukes Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk av *styringspakken*, med supplerende definisjoner og teorier fra rammeverkene til Merchant og Van der Stede (2007), *Object of Control*, og Simons (1995), *Lever of Control*, med videreutviklede definisjoner fra Tessier og Otley (2012). Som ytterligere teoretisk tilskudd for studien blir det gått nærmere inn på effekten institusjonell teori og kontekstuelle forhold kan ha på de valgene som blir tatt knyttet til organisasjonenes styringssystemer, samt sett på hvordan styringssystemer fungerer i praksis. Problemstillingen og medfølgende forskningsspørsmål ble utforsket gjennom en kvalitativ komparativ casestudie med bruk av samtaleintervjuer som innsamlingsmetode.

Studien avdekker flere interessante funn knyttet til organisasjonenes håndtering og bruk av styringssystemer under pandemien. Blant annet ser vi at økt usikkerhet fører til intensivt bruk av kulturell styring og mer innflytelse fra ledelsen, noe som avviker fra tidligere forskning der planleggingsfunksjonen virker å ha vært dominerende (Becker, 2014; Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten, 2016; Lorain, Domonte & Peláz, 2015; Samuelson, 1986). Det kommer likevel frem at historiske forhold og god eksisterende kultur vil gi selvmonitorerende ansatte og dermed et mindre behov for økt kulturell styring. Videre finner vi en klar sammenheng mellom ledelsens egenskaper, organisasjonens dynamiske kapabiliteter og hvordan økt usikkerhet håndteres. Vi håper at funnene fra denne studien kan brukes som deler av et rasjonale til virksomheter som ennå ikke har tatt høyde for om og hvordan de skal styre mer dynamisk. Som vi har lært endrer også kriser karakter og Covid-19 krisen hadde helt andre utslag enn tidligere økonomiske kriser. Det er derfor nødvendig å forberede seg på en lignende høy grad av usikkerhet i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	10
1.1	<i>Bakgrunn</i>	10
1.2	<i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	12
1.3	<i>Formål.....</i>	13
1.4	<i>Empiri.....</i>	14
1.5	<i>Avgrensninger</i>	14
1.6	<i>Struktur og oppbygning</i>	15
2	Teori og begrepsavklaring.....	17
2.1	<i>Økonomiske styringssystemer.....</i>	17
2.1.1	<i>Dynamisk styring.....</i>	20
2.2	<i>Teoretiske rammeverk</i>	22
2.2.1	<i>Lever of Control.....</i>	23
2.2.2	<i>Management Control Package</i>	27
2.2.3	<i>Object of Control</i>	34
2.2.4	<i>Integrerende rammeverk.....</i>	36
2.3	<i>Institusjonell teori kontekstuelle faktorer</i>	39
2.4	<i>Oppsummering</i>	41
3	Styringssystemer i praksis.....	43
3.1	<i>Planleggingsformålet</i>	44
3.1.1	<i>Forskjellig anvendelse av budsjettet som styringsverktøy</i>	44
3.1.2	<i>Reaktiv og proaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjonen</i>	45
3.1.3	<i>Planleggingsfunksjonen under kriser</i>	46
3.1.4	<i>Scenarioanalyse</i>	48
3.2	<i>Kybernetisk styring.....</i>	50
3.3	<i>Belønning og kompensasjon.....</i>	51
3.4	<i>Kulturell og Administrativ styring.....</i>	51
3.4.1	<i>Innstrammende og fasiliterende.....</i>	52
3.5	<i>Kulturell styring</i>	54
3.6	<i>Administrativ styring.....</i>	56
3.7	<i>Oppsummering</i>	58

4	Metode	60
4.1	<i>Forskningsdesign</i>	60
4.2	<i>Forskningsstrategi.....</i>	62
4.3	<i>Datainnsamling</i>	63
4.3.1	Teknikk for datainnsamling.....	63
4.3.2	Populasjon og utvalg	65
4.3.3	Forberedelser og gjennomføring av intervju.....	67
4.4	<i>Transkribering.....</i>	69
4.5	<i>Dataanalyse.....</i>	71
4.6	<i>Forskningskvalitet</i>	72
4.6.1	Troverdighet	72
4.6.2	Bekreftbarhet	74
4.6.3	Overførbarhet	74
4.6.4	Pålitelighet.....	75
4.7	<i>Forskningsetikk</i>	76
4.7.1	Informasjon og samtykke	76
4.7.2	Konfidensialitet og hensyn til privatliv.....	77
5	Organisasjon 1.....	78
5.1	<i>Kulturell styring</i>	78
5.2	<i>Planlegging</i>	80
5.3	<i>Kybernetisk styring.....</i>	82
5.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	83
5.5	<i>Administrativ styring</i>	85
5.6	<i>Oppsummering for organisasjon 1</i>	86
6	Organisasjon 2.....	91
6.1	<i>Kulturell styring</i>	91
6.2	<i>Planlegging</i>	93
6.3	<i>Kybernetisk styring.....</i>	94
6.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	95
6.5	<i>Administrativ styring</i>	96
6.6	<i>Oppsummering for organisasjon 2</i>	96

7	Organisasjon 3	100
7.1	<i>Kulturell styring</i>	100
7.2	<i>Planlegging</i>	102
7.3	<i>Kybernetisk styring</i>	104
7.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	105
7.5	<i>Administrativ styring</i>	105
7.6	<i>Oppsummering for organisasjon 3</i>	106
8	Organisasjon 4	111
8.1	<i>Kulturell styring</i>	111
8.2	<i>Planlegging</i>	114
8.3	<i>Kybernetisk styring</i>	115
8.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	117
8.5	<i>Administrativ styring</i>	117
8.6	<i>Oppsummering for organisasjon 4</i>	118
9	Organisasjon 5	122
9.1	<i>Kulturell styring</i>	122
9.2	<i>Planlegging</i>	124
9.3	<i>Kybernetisk styring</i>	126
9.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	127
9.5	<i>Administrativ styring</i>	128
9.6	<i>Oppsummering for organisasjon 5</i>	128
10	Organisasjon 6	133
10.1	<i>Kulturell styring</i>	133
10.2	<i>Planlegging</i>	136
10.3	<i>Kybernetisk styring</i>	138
10.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	139
10.5	<i>Administrativ styring</i>	140
10.6	<i>Oppsummering for organisasjon 6</i>	141

11	Forskningsfunn	144
11.1	<i>Organisasjoner som var direkte berørt</i>	<i>144</i>
11.2	<i>Organisasjoner som var indirekte berørt</i>	<i>149</i>
12	Funn knyttet til forskningsspørsmålene	154
12.1	<i>Forskingsspørsmål 1 (planlegging).....</i>	<i>154</i>
12.2	<i>Forskingsspørsmål 2 (kulturell styring)</i>	<i>155</i>
12.3	<i>Forskingsspørsmål 3 (administrativ styring).....</i>	<i>157</i>
13	Diskusjon.....	158
13.1	<i>Forskingsspørsmål 1 (planlegging).....</i>	<i>158</i>
13.2	<i>Forskingsspørsmål 2 (kulturell styring)</i>	<i>160</i>
13.3	<i>Forskingsspørsmål 3 (administrativ styring).....</i>	<i>165</i>
13.4	<i>Øvrige drøftelser.....</i>	<i>166</i>
13.4.1	<i>Kontekstuelle forhold</i>	<i>166</i>
13.4.2	<i>Dynamiske kapabiliteter</i>	<i>167</i>
14	Konklusjon	169
15	Begrensninger og videre forskning.....	172
16	Referanser	176
17	Vedlegg	183
17.1	<i>Vedlegg 1: Godkjennelse fra Sikt</i>	<i>183</i>
17.2	<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</i>	<i>184</i>
17.3	<i>Vedlegg 3: Intervjuguide</i>	<i>188</i>

Figurliste

Figur 1: Styre bedriftsstrategi: Nøkkelvariabler som skal analyseres av Simons (1995, s. 17, vår oversettelse)	26
Figur 2: Styringspakken av Malmi og Brown (2008, s. 291, vår oversettelse)	29
Figur 3: Sammenligning av de tre rammeverkene (egen illustrasjon basert på Strauß & Zecher, 2013, s. 252).....	38
Figur 4: Styringspakken for organisasjon 1 før krisen.....	88
Figur 5: Styringspakken for organisasjon 1 under krisen.....	88
Figur 6: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 1 under krisen.....	89
Figur 7: Styringspakken for organisasjon 1 etter krisen	89
Figur 8: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 1 etter krisen	90
Figur 9: Styringspakken for organisasjon 2 før krisen.....	98
Figur 10: Styringspakken for organisasjon 2 under krisen.....	98
Figur 11: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 2.....	99
Figur 12: Styringspakken for organisasjon 3 før krisen.....	109
Figur 13: Styringspakken for organisasjon 3 under krisen.....	109
Figur 14: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 3 under krisen.....	110
Figur 15: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 3 etter krisen	110
Figur 16: Styringspakken for organisasjon 4 før krisen.....	120
Figur 17: Styringspakken for organisasjon 4 under krisen.....	120
Figur 18: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 4.....	121
Figur 19: Styringspakken for organisasjon 5 før krisen.....	131
Figur 20: Styringspakken for organisasjon 5 under krisen.....	131
Figur 21: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 5.....	132
Figur 22: Styringspakken for organisasjon 6 før krisen.....	142
Figur 23: Styringspakken for organisasjon 6 under krisen.....	143

Figur 24: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 6..... 143

Figur 25: Sammenligning av de tre rammeverkene for de direkte berørte organisasjonene 149

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Under forprosjektet til masteravhandlingen undersøkte vi hvordan ulike utforminger av styringspakken og spesielt bruk av budsjett kan skape problemer for organisasjoners evne til styring i et samfunn som endrer seg raskt, samt de fordelene en mer dynamisk styringsform fører med seg. Vi fattet derfor spesiell interesse knyttet til endringer i styringspakken under ekstraordinære og krevende forhold, slik som da Covid-19 pandemien inntraff. Vi ble også nysgjerrige på om graden av tillit, som virker å være avgjørende for å lykkes med dynamisk styring, ville endres til at ledelsen ønsket større kontroll over organisasjonen under usikre forhold.

Under kriser opplever ofte organisasjoner økt usikkerhet knyttet til tilgjengelighet av blant annet kapital og etterspørsel. En vanlige definisjoner av en krise oppsummeres av Becker et al. (2016) som:

«... en betydelig trussel mot en organisasjon preget av utilstrekkelige ressurser til å takle trusselen, liten tid til respons, en høy grad av usikkerhet eller en dårlig strukturert situasjon.»
(Becker et al., 2016, s. 1491, vår oversettelse)

Becker et al. (2016) poengterer at økonomiske kriser ikke kun gjelder for en organisasjon individuelt, men påvirker hele økonomien og har betraktelige konsekvenser i form av en generell reduksjon av både tilgjengelighet av kapital og etterspørsel (s. 1491). Usikkerhet blir videre karakterisert av Darvishmotevali, Altinay og Köseoglu (2020) som mangel på informasjon under beslutningsprosessen, noe som medfører nedsatt evne til å forutse fremtiden (s. 2). Dette kan også ses på som en funksjon av informasjonsbehov og ønsket resultat, eventuelt som en funksjon av informasjon og vanskelighetsgraden av oppgaven (Galbraith, 1973, sitert av Janke, Mahlendorf & Weber, 2014, s. 253). Mangelen på informasjon, kapital, etterspørsel og forutsigbarhet er med andre ord vanskeligere å styre i en organisasjon i krise.

Den organisasjonelle styringen kan forklares, utarbeides og opprettholdes med utgangspunkt i ulike styringssystemer. Eksempelvis kan et *kybernetisk* styringssystem bestå av styringsverktøy som i sin helhet dekker behovet for den *kybernetiske* styringen i organisasjonen. Malmi og Brown (2008)

hevder at slike system ikke kan studeres isolert, og konseptualiserer derfor styringssystemer som elementer i en *styringspakke* (Chenhall, 2003, s. 131).

Styringspakken deles inn i ulike elementer. Malmi og Browns (2008) styringspakke omfatter; planlegging, kybernetisk styring, administrativ styring, kulturell styring, samt belønning og kompensasjon. Disse er valgt med hensikt om å skape overførbare parametere til forskningen omkring hva den organisasjonelle styringen består av (Malmi & Brown, 2008, s. 291). De ulike elementene (styringssystemene), og deres formål i styringspakken blir som tidligere nevnt dekket av en rekke styringsverktøy, som budsjetter, prognoser, KPI'er og så videre.

Tidligere forskning har konkludert med at styringssystemene kan endre seg under kriser - både i sammensetning, anvendelse av styringsverktøy og deres tidsmessige orientering (Becker et al., 2016; Palermo, 2018). For eksempel viser forskning at planleggingsfunksjonen ofte blir intensivert (Becker et al., 2016, s. 1505), noe som igjen kan gi utslag i anvendelse eller supplering av andre styringsverktøy. For å undersøke hvordan disse endringene ga utslag under Covid-19, må vi se nærmere på hva som skiller denne krisen fra tidligere forskning.

Covid-19 pandemien var en annerledes krise enn det som er lagt til grunn i tidligere forskning. På lik linje med andre økonomiske kriser rammet denne stort sett alle organisasjoner på ett eller annet vis. Likevel ble restriksjonene fra myndighetene avgjørende for flere næringer som reiseliv, kultur, servering, tannlege, frisører og personlig transport (Blytt, Bougroug & Sletten, 2022, s. 26-27). Disse tjeneste-næringene ble tvunget til å begrense eller innstille driften helt (Blytt et al., 2022, s. 27). I henhold til Becker et al. (2016) omtaler vi disse virksomhetene som direkte rammet av pandemien.

Organisasjoner som ikke mistet hele eller store deler av etterspørsel og inntekt, omtaler vi som indirekte rammet. Pandemien fikk også konsekvenser for disse. Restriksjoner rundt flere sentrale havner og knutepunkter førte til økonomiske «flaskehalser» med globale forsinkelser på råmaterialer, samt opphoping av ferdigproduserte og halvfabrikata (Pinchasik & Hovi, 2022, s. 3)

Delfino og Van der Kolk (2021) beskriver inngående hvordan restriksjoner og nedstengelser som var karakteristisk for denne krisen påvirket organisasjonskulturen i italiensk kontekst (s. 1376). Dette gjaldt både indirekte og direkte berørte organisasjoner. For de fleste var denne nedstengingen og tilhørende restriksjoner ukjent terreng, og vår forskning ser spesielt på sammenhengen mellom

organisasjoners kulturelle styring og mangel på fysisk oppmøte på arbeidsplassen i lys av styringspakken. Myndighetene satte krav om bruk av hjemmekontor for alle organisasjoner der det var mulig. Dette medførte at organisasjoner som ikke ble direkte rammet økonomisk, likevel fikk utfordringer knyttet til styring av organisasjonskulturen (Delfino & Van der Kolk, 2021).

Vi ønsker å supplere tidligere forskning omkring hvordan styringspakken endrer seg under kriser, og tar for oss alle elementene i styringspakken. Supplementet vi ønsker å bidra med er preget av kontekstuelle faktorer. Dette på grunn av krisens særegne karakter og spesielle kulturelle nedslagsfelt. Vi vil derfor utvide vårt teoretiske rammeverk utover modellen til Malmi og Browns (2008) styringspakke for å bedre forstå sammenhengen mellom dens elementer, men også for å drøfte anvendelsen av modellen i nettopp en slik kontekst. Institusjonell teori og andre konseptualiseringer vil derfor bidra til en slik drøftelse.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som beskrevet kan styringssystemenes anvendelse endre seg under kriser. Eksisterende forskning fremhever hvordan planlegging og evaluering av prestasjon endrer seg under kriser, men lite knyttet til hvordan kulturelle- og administrative styringssystemer blir påvirket (Becker et al., 2016, s. 1505). Vi ønsker derfor å se på hvilken påvirkning krisen hadde på styringspakken som helhet, men med et særlig blikk på hvilke konsekvenser nedstengingen hadde på utøvelse av kulturell styring da det kan medføre at organisasjoner må bruke nye metoder for å implementere, operasjonalisere og opprettholde den kulturelle styringen.

Dette gir oss grunnlag for å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan har Covid-19 pandemien påvirket anvendelsen av styringssystemer som pakke i norske organisasjoner?»

For å svare på denne problemstillingen har vi valgt å operasjonalisere dette gjennom bruken av fire forskningsspørsmål. Disse er utarbeidet fra de elementene av styringspakken som har vært viktige under tidligere forskning, samt faktorene som påvirket de styringsmessige elementene i størst grad under Covid-19. Vi tar utgangspunkt i å studere endringer i styringspakken knyttet til organisasjoner som er avgjørende berørt av fall i inntekt og organisasjoner som innehar en mer

stabil inntekt. De utarbeidede forskningsspørsmålene vi ønsker å besvare i vår studie er derfor som følger:

1. *«Hvordan har planleggingen endret seg som et resultat av krisen?»*
2. *«Hvordan har den kulturelle styringen endret seg som et resultat av krisen?»*
3. *«Hvordan har den administrative styringen endret seg som følge av krisen?»*

1.3 Formål

Studien undersøker organisasjoner i norsk kontekst, og hvilke endringer de har gjort knyttet til sine styringssystemer under Covid-19 krisen. De faktorene som påvirket organisasjonene under denne krisen, skiller seg som tidligere nevnt fra det som vanligvis påvirker organisasjoner under finansielle kriser. Utslagene vi mener er spesielt viktige er knyttet til den fysiske nedstengingen av samfunnet. Dette deler de berørte aktørene i to grupper; de direkte berørte, som mistet all sin inntekt grunnet nedstengningen, og de indirekte berørte som kunne fortsette sin drift. Uavhengig av dette ble driften i alle organisasjoner pålagt fysiske restriksjoner på arbeidsplasser som i hovedsak medførte bruk av hjemmekontor og dermed bortfall av fysisk kontakt.

Formålet med studien er å se om konsekvensene av disse forholdene sammenfaller med tidligere forskning. Dette kan ha implikasjoner for videre forskning og praktisk bruk av denne. Krisens karakter gir nettopp andre utslag enn det som vanligvis inntreffer i økonomiske kriser. Dette spesielt med henblikk på hvordan de fysiske restriksjonene reduserte organisasjonenes kulturelle styring og medførte fullstendig tap av inntekt for noen bransjer. Vi håper våre funn kan være et supplement til empirien og at drøftingen kan få implikasjoner for hvordan nettopp denne typen krise kan studeres og håndteres i praksis.

Det er gjennomført lite studier knyttet til hvordan kulturell og administrativ styring blir påvirket under kriser og hvordan disse har implikasjoner for de resterende elementene slik som planlegging og kybernetisk styring. Covid-19 krisen medførte også et fullstendig tap av inntekt for mange organisasjoner på grunn av myndighetsbestemte krav. Siden utfallene av Covid-19 krisen i større grad er knyttet til kulturell styring enn i tidligere studerte finansielle kriser, er derfor denne sammenhengen svært sentral i vår studie, og vil prege våre funn og drøftelser.

Det er også interessant å drøfte hvorvidt styringspakken til Malmi og Brown (2008) er et godt rammeverk for å studere hvordan styringssystemer påvirkes i helhet av en slik krise, eller om det er for mange elementer som faller utenfor modellen som følge av dens stramme taksonomi og avgrensning. Omfanget av den kulturelle styringen og sammenhengen med konteksten vi opererer i er her ytterst interessant og viktig for fremtidig forskning og håndtering av nettopp denne typen krise.

1.4 Empiri

I studien tar vi utgangspunkt i å samle inn informasjon fra seks organisasjoner. fire av organisasjonene hadde stabil etterspørsel under pandemien, to av organisasjonene mistet hele eller store deler av sin inntektskilde, mens den resterende organisasjonen klarte å opprettholde normal aktivitet og inntekt tross strenge restriksjoner innenfor bransjen den opererer i.

Alle organisasjonene vi har studert er anonymisert. Vi oppgir dermed ikke informantenes stillingstittel eller informasjon om stillingenes ansvarsområder. Det ble intervjuet en informant som representant for hver organisasjon, hvor hver informant innehar relevant kompetanse knyttet til hvordan organisasjonen ble styrt taktisk og strategisk under Covid-19 krisen. Empirien er hentet ut fra transkribering av disse intervjuene.

1.5 Avgrensninger

I studien avgrensner vi oss til skandinaviske organisasjoner og de avdelingene eller datterselskapene som er stasjonert i Norge. Dette for å avgrense studiet til en nasjonal kontekst. Vi ser særlig på om nasjonal kultur har noe å si for hvordan redusert kulturell styring påvirket atferdsstyring og administrativ styring i alle organisasjonene. Dette er viktig for drøftelsen der betydningen av autonomi, tillit og andre særegne egenskaper i den norske konteksten vil ha en direkte påvirkning på vår konklusjon, noe Heinzelmann (2019) hevder er fellestrekk for den skandinaviske lederstilen og organisasjonskulturen (s. 27).

Vi har også valgt å avgrense oss til mellomstore organisasjoner som innehar mellom 21-100 ansatte årsverk (NHO, 2023). Vi ser på det som relevant og aktuelt å ta utgangspunkt i lik størrelsen på organisasjonene på bakgrunn av problemstillingen som omhandler styring av menneskelig atferd. Dette for å unngå store kulturelle forskjeller. Likevel inkluderer vi to store organisasjoner med over

100 ansatte, da de representerte interessante case hvor vi ønsker å se etter overførbare kontekstuelle forhold som kan styrke de delene av drøftelsen som er knyttet til dette.

Organisasjonene ble videre sortert med basis i hvordan inntektene deres ble påvirket under krisen. Vi valgte oss ut to organisasjoner hvor inntekten falt helt bort og tre organisasjoner hvor inntekten var karakterisert av å være relativt stabil gjennom pandemien. Vi mener at dette gir god informasjon og et ryddig perspektiv for å drøfte hvordan den organisasjonelle styringen endret seg i helhet som følge av endringene. I tillegg har vi tatt med en organisasjon som i begynnelsen av pandemien ble direkte berørt på grunn av retningslinjer rettet mot bransjen den opererer i, men som raskt kunne gå tilbake til normal drift på grunn av kreative løsninger slik at inntektskilden ble opprettholdt. Av den grunn faller denne organisasjonen verken inn under definisjonen av direkte eller indirekte berørt i denne studien, men vil bli supplert med videre for å vise hvordan innovative løsninger og et kreativt tankesett kan bidra til å påvirke utslaget av en krise.

Det teoretiske rammeverket er både avgrenset og utvidet med supplerende teori og rammeverk som svarer til studiens formål. Det overordnede rammeverket er styringspakken til Malmi og Brown (Chenhall, 2003, sitert av Malmi & Brown, 2008), som nettopp er formet for å kunne studere sammenhengene mellom de ulike styringssystemene i en organisasjon og hvordan de påvirker hverandre og endrer seg over tid (s. 287). Valg av dette rammeverket er i seg selv avgrensende og vi syntes denne avgrensningen ble for smal for de kontekstuelle forholdene. Vi har derfor supplert med rammeverkene til Merchant og Van der Stede (2007) og Simons (1995) for å kunne drøfte fenomener som enten er relatert til anvendelse eller faller utenfor Malmi og Browns (2008) avgrensninger og taksonomi. Vi mener at med disse som supplement kan vi få et bedre oversiktsbilde av hvordan organisasjonene brukte og endret sine styringssystemer under pandemien.

1.6 Struktur og oppbygning

Mastergradsavhandlingens teorigrunnlag går over 2 kapitler. Kapittel 2 vil gi en presentasjon og definisjon av teoretiske begreper, teori og rammeverk. Vi ser nærmere på begrepene *styringssystem* og *styringspakke*, og gir en forklaring på hva som skiller de to fra hverandre. Kapittelet består videre av en gjennomgang av de tre teoretiske rammeverkene til Simons (1995), Merchant og Van der Stede (2007) og Malmi og Brown (2008), som utgjør grunnlaget for analysen av organisasjonenes styringspakke. Til slutt vil det bli tatt stilling til hvordan institusjonell teori og kontekstuelle forhold vil kunne påvirke valgene som blir tatt med hensyn til styringssystemene.

Etterfølgende vil kapittel 3 belyse hva tidligere forskning har konkludert med henblikk på hvordan kriser påvirker styringssystemets sammensetning og anvendelse.

I kapittel 4 vil valg av forskningsmetode presenteres. Det innebærer valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, metode for datainnsamling og beskrivelse av utvalg, hvordan studien har blitt gjennomført og dataene analysert, samt en gjennomgang av studiens kvalitet og etiske vurderinger. Kapittel 5, 6, 7, 8, 9, og 10 tar for seg analyse av hver enkelt representerte case, som videre sammenlignes og utgjør forskningsfunnene presentert i kapittel 11. Følgelig vil funnene drøftes opp mot studiens teoretiske grunnlag i kapittel 12, etterfulgt av en konklusjon av drøftingen i kapittel 13. Avslutningsvis presenteres studiens begrensninger og forslag til videre forskning i kapittel 14.

2 Teori og begrepsavklaring

For å kunne kartlegge hvordan den organisasjonelle styringen ble påvirket og tilpasset under Covid-19 pandemien, er det viktig med en god forståelse av de ulike elementene i økonomistyringen. I dette kapitlet vil vi derfor ta for oss begrepet *styringssystem* og se på de ulike tolkningene og definisjonene av begrepet. Følgelig vil vi introdusere tre fundamentale teoretiske rammeverk for styringssystemer utarbeidet av Simons (1995), Merchant og Van der Stede (2007) og Malmi og Brown (2008). Videre vil vi gå nærmere inn på hvordan sosiale kontekster og eksterne omgivelser kan påvirke organisasjoners valg og utforming av styringssystemer i form av institusjonell teori og beredskapsteori.

2.1 Økonomiske styringssystemer

Det eksisterer mange ulike utforminger og definisjoner av styringssystemer. Dette inkluderer forskjellige sammensetninger og formål det skal dekke. Manglende klarhet og store variasjoner i hvordan styringssystemer har blitt definert og sammensatt kan være problematisk med henblikk på tolkning av forskningsresultater og utforming av styringssystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 289). Derfor vil en kortfattet gjennomgang og forklaring av de viktigste styringssystemene være sentralt for å få en forståelse av hvordan styringssystemer impliserer ulik bruk av styringsverktøy og hvordan de dekker ulike organisasjonelle formål.

Begrepet *styringssystem* innen organisasjonsstyring har sitt utspring fra Harvard Business School med Robert Anthony og Ross Walker (Strauß & Zecher, 2013, s. 235). Det hele startet med Ross Walkers endrede tankesett om at regnskapsutdanningen ikke lenger skulle tilfredsstille regnskap profesjonens behov alene, men også tilfredsstille lederes informasjonskrav, for å fremme rasjonell atferd (Zaleznik, 2005, sitert av Strauß & Zecher, 2013, s. 236). Dermed transformerte han klassisk regnskapspraksis med tilføyelsen av begrepet styring som handler om å sikre vellykket drift fremfor å kun være en begrensning av den menneskelige atferden. Dette ble etter hvert til begrepet Management Control Systems (MCS) (Walker, 1938, sitert av Strauß & Zecher, 2013, s. 236), som vi har oversatt til styringssystemer.

Dette skiftet fra regnskapsføring til ledelsesstyring ble supplert med utvikling av lærebøker fra både Anthony og Walker tilknyttet denne endringen. Anthony endret navnet på kurset han foreleste i til «Management Control Systems» (her oversatt til styringssystemer). Dette brakte begrepet

styringssystemer inn i den akademiske verden (Otley, 1994, sitert av Strauß & Zecher, 2013, s. 236), og hans medfølgende lærebok til kurset ble utgangspunktet for den moderne diskusjonen rundt styringssystemer (Machin, 1983; Otley et al., 1995; Herath, 2007, sitert av Strauß & Zecher, 2013, s. 236). Anthony definerte videre styringssystemer som:

»Proessen der ledere sikrer at ressurser innhentes og brukes effektivt for å oppnå organisasjonens mål» (Anthony, 1965, sitert av Strauß & Zecher, 2013, s. 236, vår oversettelse).

Anthony (1965, sitert av Strauß & Zecher, 2013) delte konseptualisering av styringssystemer i 3 bolker; strategisk planlegging, operasjonell planlegging og ledelsesstyring (s. 236). Disse ble skilt ut da han så på den operasjonelle planlegging som relativt distinkt for hver enkelt organisasjon. Den strategiske planleggingen ble også sett på som frakoblet de formelle prosessene i styringssystemene og som prosesser som foregikk på et høyere plan i organisasjonen (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003, s. 103). Dette medførte at modellen ble noe frakoblet strategisk og operasjonelle formål i organisasjonen (Strauß & Zecher, 2013, s. 237).. Det var også et begrenset antall styringsverktøy på dette tidspunktet, noe som medførte at modellen fikk et preg av å bli styrt gjennom bruken av budsjettet, også kalt regnskapsbasert styring (Hansen et al., 2003, s. 103). Budsjettet ble utgangspunkt for organisasjonsstyring fordi styringen krevde standarder som resultatet kunne vurderes opp mot, og ble dermed det naturlige valget for resultatevaluering (Hansen et al., 2003, s. 103).

I senere tid har modellen til Anthony fått en del kritikk fordi han separerte ledelsesstyring fra strategisk og operasjonell planlegging, samt vektleggingen han har på regnskapsbasert styring (Strauß & Zecher, 2013, s. 237). Det ble dermed et behov for nye konseptualiseringer og tilnærminger til å studere styringssystemer (Strauß & Zecher, 2013, s. 237). Det utviklet seg større fokus på å dekke andre områder som har betydning for styringssystemets utforming slik som kontekstuelle forhold og strategi (Nixon & Burns, 2005, s. 260).

En av dem som så behovet for ny teori og utforming av styringssystemene var Simons (1995). Hans teori illustrerer hvordan ledere kan utforme og ta i bruk styringssystemer som et verktøy for å implementere strategi (Simons, 1995, s. 4). Formålet her ble å inkludere formelle informasjonssystemer som har til hensikt å opprettholde eller endre organisasjonelle mønstre. Dette inkluderer i større grad sosiale styringssystemer, samt et fokus på utvikling av nye innovative løsninger og organisasjonslæring. Simons (1995) definerer dermed et styringssystem som:

«De formelle, informasjonsbaserte rutinene og prosedyrene ledere bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonsaktiviteter» (Simons, 1987; sitert i Simons, 1994, s. 170, vår oversettelse).

Chenhall (2003) utviklet beskrivelsen av styringssystemer fra å fokusere på å gi formell, økonomisk kvantifiserbar informasjon til støtte for ledelsesmessige beslutninger, til å involvere et bredere omfang av informasjon (s. 129). Den nye informasjonen fokuserte på inkludering av kontekstuelle forhold som eksterne omgivelser, informasjon om kundepreferanser, konkurrenter og markedsforhold, ikke-finansiell informasjon knyttet til produksjonsprosesser, prediktiv informasjon og et bredt spekter av mekanismer for beslutningsstøtte, samt uformell personlig og sosial styring (Chenhall, 2003, s. 129).

Merchant og Van der Stede på sin side følger den klassiske kommando-og-kontroll forståelsen av styringssystemer, hvor menneskelig atferd må styres for å unngå avvik fra de fastsatte målene i organisasjonen (Strauß & Zecher, 2013, s. 245). Merchant og Van der Stede (2007) definerer dermed ledelsesstyring som å inkludere alle enheter eller systemer ledere bruker for å sikre at atferd og beslutninger til deres ansatte er i samsvar med organisasjonens mål og strategier (Strauß & Zecher, 2013, s. 245).

Styringssystemer blir følgelig definert som selve systemene som er med på å påvirke atferden til de ansatte på ønskelig måte slik at sannsynligheten for at organisasjonen vil nå sine mål øker (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 8). Denne definisjonen og forståelsen av styringssystemer omfatter derfor også uformelle elementer. For å kunne studere organisasjoners styringssystemer hevder Merchant og Van der Stede (2007) at ledelsesprosessen må brytes ned til mindre elementer, og videre skille styringssystemer fra målsettinger og strategisk styring (s. 5-6).

Strauß & Zecher (2013) trekker frem at det har vært en rekke forsøk på å utarbeide en konkret definisjon av styringssystemer og hvilke formål styringssystemene skal dekke (s. 254). Noen av definisjonene har likheter, mens andre er svært forskjellige (Malmi & Brown, 2008, s. 289; Chenhall, 2003, s. 129).

Til å begynne med ble styringssystemer definert som et hjelpemiddel til å gi informasjon for beslutningsformål, men har blitt utvidet til å inkludere atferds- påvirkende faktorer (Strauß &

Zecher, 2013, s. 263-264). Noen styringssystemer, herunder regnskapssystemer, fokuserer på å gi informasjon for å støtte beslutningstaking slik at ledere kan påvirke ansatte til å utføre ønskelige oppgaver og ta de valgene som anses som rette, mens andre fokuserer på å styre ansattes atferd hvorav ledelsen bruker systemet til felles måloppnåelse (Malmi & Brown, 2008, s. 290). Malmi & Brown (2008) har valgt å skille mellom nettopp beslutningstaking og styring.

Malmi og Brown (2008) tilføyer at regnskapssystemer må være overvåket, eller monitorert, som en betingelse for at systemet kan omfattes av deres modell. De definerer videre ledelsesstyring som de systemene, reglene, praksisene, verdiene og øvrige aktiviteter som ledelsen iverksetter for å styre ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008, s. 290). Dersom dette er komplette og monitorerte systemer - fremfor enkle regler - bør de kalles for styringssystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 290). Er regnskapssystemene designet for å støtte beslutningstaking, hvor bruken av systemene ikke er overvåket, bør det ikke kalles for et styringssystem (Malmi & Brown, 2008, s. 290). Ledelsesstyring og styringssystemer innebærer at ledere bruker dem til å sikre at ansattes atferd og beslutninger er i samsvar med organisasjonens mål og strategier, men utelukker rene beslutningsstøttesystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 290-291).

Siden denne avhandlingen i hovedsak bruker modellen til Malmi og Brown (2008), lener vi oss på deres definisjon og taksonomi når vi anvender begrepet *styringssystem* alene i funn og drøftelse. Bruk av begrepet utenfor deres rammeverk spesifiseres.

2.1.1 Dynamisk styring

Dagens marked og kontekstuelle forhold er mer preget av globalisering, økning i kundemakt, disruptiv teknologi og høy endringstakt (Nixon & Burns, 2005, s. 260-263; Sandalgaard & Bukh, 2014, s. 411). Omgivelsene blir dermed preget av mer usikkerhet som krever en mer dynamisk tilnærming (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 23). Det er spesielt 5 forhold som påvirker behovet for og graden av dynamisk styring med utgangspunkt i kontekstuelle forhold; dynamikk i (1) kostnadsbildet, (2) verktøy, (3) tid, (4) fokus og (5) sammensetning av pakken (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 24).

I punkt 1 argumenteres det for at standardiserte oppsett for kalkulasjoner av kostnader ikke tar hensyn til beslutningstakerens fulle informasjonsbehov. Viktig informasjon, som beregning av alternativkostnader, blir ikke hensyntatt og gir dermed mindre mulighet for dynamisk styring (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 24).

Punkt 2 tar for seg valg av ulike styringsverktøy, samt anvendelsen av disse, og hvordan dette påvirker organisasjonens dynamiske kapabiliteter. Dette kan gjøres gjennom å skape, og sammenligne organisasjonens mål og dermed tilpasse styringssystemenes ikke- finansielle og finansielle mål til det som er mest effektivt for organisasjonen. Styringssystemene tilpasses på denne måten de overordnede organisasjonelle formålene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 25). Kontekstuelle faktorer som teknologi, størrelse, strategi og usikkerhet påvirker også styringssystemets funksjon og effektivitet. Det er likevel funnet få bevis og sammenhenger mellom anvendelsen av styringssystemer, effektivitet og kontekstuelle forhold (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 25). Årsaken til manglende bevis ligger i vanskeligheten i å studere styringssystemenes effektivitet hver for seg og at anvendelse av styringsverktøy kontinuerlig endres, samt manglende muligheten for å skille styringssystemenes effektivitet fra organisasjonens mulighet for utnyttelse av interne ressurser. Det er likevel fremmet at ledelsens egenskaper er viktige faktorer for valg og implementering av styringssystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 25).

Dynamikk i tid under punkt 3 kan også tilegnes gjennom et fokus på tilpasning av organisasjonens aktiviteter til tidsmessige viktige omstendigheter knyttet til drift. Styringssystemer burde tilpasses den påvirkningskraften organisasjonen har til å innføre endringer ved uforutsette forhold. Graden av usikkerhet er også styrende for valg og effektivitet til langsiktig planlegging og kortsiktig planlegging. Organisasjoner påvirket av mange kontrollerbare faktorer kan for eksempel ha nytte av mer langsiktig planlegging (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 26).

Punkt 4 setter et søkelys på hvordan styringssystemet burde tilpasses brukergrupper og sosiale systemer. Det betyr et fokus på forskjellen mellom temporale og kontinuerlige styringssystemer (langvarige styringssystemer) i tillegg til hvordan geografisk beliggenhet påvirker organisasjonens dynamiske kapabiliteter. Organisasjonen kan eksempelvis kjøre kortsiktige systemer med basis i kundelønnsomhet over alle lokale geografiske enheter i organisasjonen. På denne måten får organisasjonen et temporært ad hoc bilde av organisasjonens effektivitet på lokalt nivå. En kombinasjon av kontinuerlige/faste og temporære (midlertidige) styringssystemer i organisasjonen vil dermed øke de dynamiske kapabilitetene i organisasjonen (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 28).

Bjørnenak & Kaarbøe (2011) fremhever i punkt 5 viktigheten av å studere styringssystemer som en helhetlig pakke hvor både organisasjonskultur, prestasjonssystemer og desentralisering inngår som interavhengige faktorer (s. 29). Dette punktet kan ses i sammenheng med utviklingen av Malmi &

Brown (2008) sitt rammeverk, og fremheves som viktig for å skape et styringssystem som er tilpasset omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 29).

I denne sammenheng har det blant annet blitt et større fokus på hvordan organisasjonskultur kan være en medvirkende faktor til å skape et sterkt og solid fundament for disse endringene (Nixon & Burns, 2005, s. 261). Det tradisjonelle budsjettet har i den forbindelse blitt kritisert for sin rolle som styringsverktøy og spesielt for sin manglende tilknytning til strategiske og operasjonelle formål (Bjørnenak, 2010, s. 50) (Bjørnenak & Kaarbøe, s. 23).

Det er også fremhevet at anvendelsen kan påvirke den temporale tidsorienteringen til organisasjonen og dermed gjøre denne mer fremtidsrettet og innovativt. Dette blant annet gjennom et *interaktivt* bruk (se introduksjon i kap. 2.1.1) av styringssystemet samt *proaktiv* utfyllelse (se kap. 3.1.2) av planleggingsfunksjonen (Henttu-Aho, 2018, s. 349).

Anvendelse av styringssystemet og de tilpasningene som gjøres i forhold til kontekstuelle forhold vil dermed være avgjørende for de dynamiske kapabilitetene i organisasjonen. Det er også viktig å se på hvordan styringssystemene fungerer sammen og påvirker hverandre. Dette kan ses i sammenheng med videre teoretiske rammeverk beskrevet under, og noe som blir referert til under avsnitt 2.2.4.

2.2 Teoretiske rammeverk

I dette delkapitlet skal vi ta for oss de styringssystemene og pakkene som videre skal brukes som utgangspunkt for forståelse og utarbeidelse av analysen. I studien tar vi som nevnt utgangspunkt i *styringspakken* (Management Control Package) utviklet av Malmi og Brown (2008) som basis for tematisering i intervjuet og gjennomføringen av analysen. Denne, på linje med hensikten til modellen, medfører at vi enklere kan studere styringssystemet som en pakke. Modellen har likevel begrensninger i form av dens definisjoner, noe som medfører at den ikke dekker alle aspekter av styringen slik som beskrevet ovenfor. For å belyse ulike anvendelse av styringsverktøy og spesielt dekke uformelle styringssystemer, velger vi derfor å bruke det vi mener er utfyllende definisjoner, med tilhørende modeller, som supplement til analysen.

I senere tid har det vært mer fokus på hvordan styringsverktøy kan anvendes og utfylle ulike formål i styringspakken. Det er gjennomført studier som har tatt i bruk definisjonene i modellen til Simons

(1995), «Levers of Control» (LOC), som et supplement for å kunne studere *anvendelse og formål* til styringsverktøyene fra forskjellige vinkler. For å kunne beskrive hvordan styringsverktøy anvendes og utfyller ulike formål i styringspakken, tar vi utgangspunkt i *videreutviklingen* av definisjonene til Simons (1995), utarbeidet av Tessier og Otley (2012).

Deretter tar vi et dypere blikk på hva som skiller en styringspakke fra et styringssystem og forklarer og beskriver rammeverket til Malmi og Brown (2008), før vi avslutter kapitlet med en gjennomgang av rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007). Merchant og Van der Stede (2007) har en interessant vinkling som inndeler og definerer styringssystemer på en annerledes måte fra både modellen til Simons (1995) og Malmi og Brown (2008). Det innebærer at definisjonen som anvendes dermed kan beskrive deler av den organisasjonelle styringen som ikke blir dekket av de andre modellene. Vi bruker derfor også modellen og definisjonene til Merchant og Van der Stede (2007), «Object of Control», som et supplerende rammeverk til de to øvrige modellene.

Oppsummert starter vi med en gjennomgang av styringssystemet «Levers of Control», hvor vi forklarer videre hvordan Simons (1995) sine definisjoner er videreutviklet av Tessier og Otley (2012) og hvordan deres inndeling blir viktig for styringssystemets anvendelse i organisasjonen, samt hvilken tidsorientering de ulike styringsverktøyene innehar. Deretter tar vi for oss en gjennomgang av styringspakken til Malmi og Brown (2008), samt modellen og styringssystemet til Merchant og Van der Stede (2007). Vi oppsummerer nederst hvordan disse utfyller hverandre og er forskjellig fra hverandre.

2.2.1 Levers of Control

Som beskrevet starter vi med modellen til Simons (1995), «Levers of Control» (LOC), hvor vi tar en gjennomgang av modellens formål og hvilke elementer denne består av. Vi går videre over på hvordan modellen og dens definisjoner ble videreutviklet av Tessier og Otley (2012).

Simons (1994) innleder sin artikkel i *Strategic Management Journal* med den manglende sammenkoblingen mellom styringssystemer og strategiske formål (s. 169). Her presenterer han Levers of Control som et svar på dette. Modellen han bruker tar utgangspunkt i hans definisjon av styringssystemer, som innebærer å inkludere informasjonsbaserte systemer som ledelsen bruker til å endre eller opprettholde mønstre i organisasjonsaktiviteter (Simons, 1995, s. 5). Mønstrene i organisasjonen skal ha som formål å skape felles retning, men også skape et miljø for uventet innovasjon samt eksperimentering (Simons, 1994, s. 170). Styringssystemet tar utgangspunkt i fire

ulike former for *formelle systemer*: trossystemer, interaktive systemer, grensesystemer og diagnostiske systemer (Simons, 1994, s. 170). Disse fungerer som styringssystemer og "lås" for flere behandlingsrelaterte faktorer slik som kjerneverdier, risiko som burde være unngått, kritiske faktorer for organisasjonens ytelse, samt strategiske usikkerheter. Modellen blir ofte definert som LOC; Levers of Control (Simons, 1995, sitert av Ferreira & Otley, 2009, s. 265).

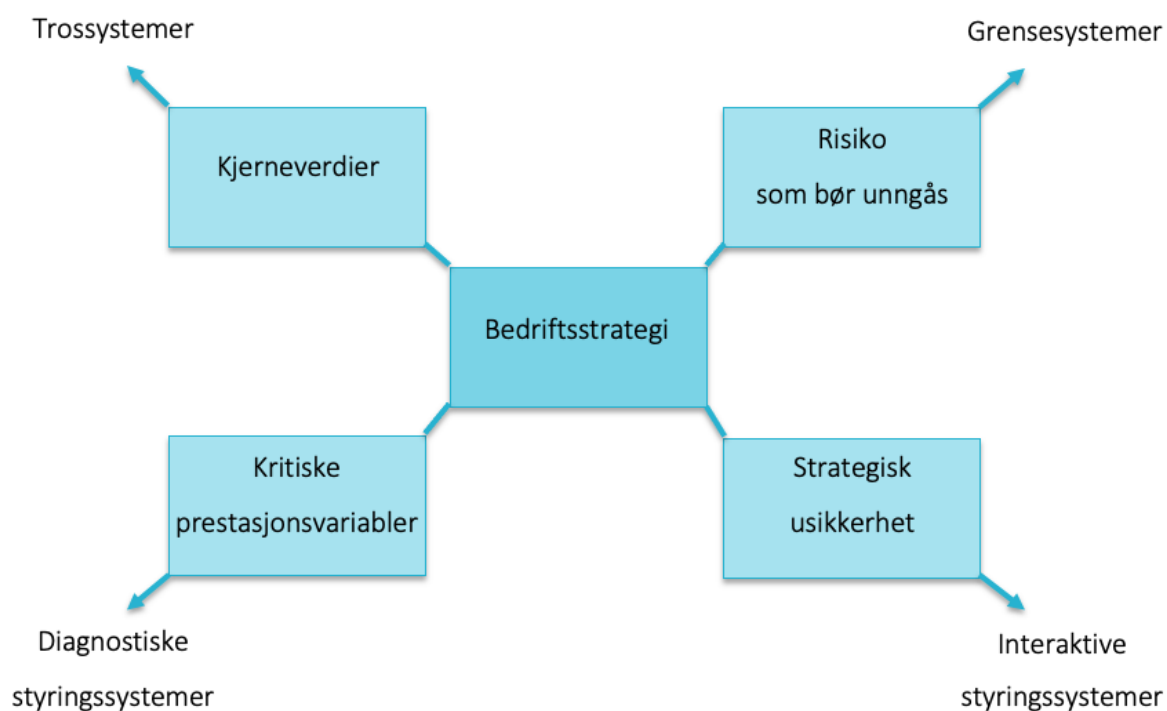
Trossystemer baserer seg på implementering av strategi gjennom klar definering, kommunikasjon og forsterking av eksisterende verdier gjennom formelle styringssystemer (Simons, 1995, s. 170). Ifølge Simons (1995) er formålet med trossystemet å hjelpe til med å fastslå hvilke typer problemer som skal håndteres og hvilken løsning som må søkes etter når det oppstår utfordringer i implementeringen av strategi. Trossystemer vil inspirere, veilede og motivere individer til å søke etter nye måter å lage verdi på (s. 36). Det fungerer som et styringssystem for de kjerneverdiene som organisasjonen innehar og som er ønsket at underordnede skal ta i bruk. De kjerneverdiene organisasjonen er styrt etter kan dermed sette i gang kreative prosesser samt skape et miljø for utforskning av nye muligheter gjennom et sett av felles verdier (Simons, 1995, sitert av Ferreira & Otley, 2009, s. 265).

Interaktive systemer blir interaktive når ledelsen tar initiativ og interesse og dermed skaper dialog og læring rundt styringssystemet. Dette kan medføre en mulig utvikling av nye strategier. Ledere bruker interaktive systemer for å rette søkelyset mot strategiske usikkerheter og dermed skape læring og innovative løsninger (Simons, 1994, s. 171, 187). De interaktive systemene fungerer dermed som et styringssystem for strategisk usikkerhet (Ferreira & Otley, 2009, s. 265). Interaktive systemer kan også bli sett på som mer fremadskuende og brukes ifølge Simons (2000, sitert av Widener, 2007, s. 760) av organisasjonen til å plassere seg bedre strategisk i dynamiske omgivelser. Ledelsen kan også velge hvilke styringssystemer som skal brukes interaktivt (Widener, 2007, s. 760).

Grensesystemer brukes ofte av ledelsen for å sette visse grenser og regler som er nødvendige for organisasjonen. Dette kan blant annet være en eksplisitt formulert «code of conduct» (Simons, 1994, s. 171). Dette fungerer som et styringssystem for de faktorene som medfører unødvendig risiko som burde unngås, gjennom å skape grenser for hvordan man skal omgås nye domener under omstendigheter hvor man utforsker nye muligheter for organisasjonen (Simons, 1995, sitert av Ferrara & Otley, 2009, s. 265).

Diagnostiske systemer er de formelle informasjonssystemene som brukes til å monitorere prestasjoner og korrigere avvik fra forhåndssette standarder (Simons, 1995, s. 59). Disse fungerer derfor som styringssystem for kritiske faktorer relatert til organisasjonens ytelse (Simons 1995, sitert av Ferreira & Otley, 2009, s. 265). Simons (1995) skiller diagnostiske styringssystemer etter tre funksjoner; hvilken evne organisasjonen har til å måle resultatene fra en prosess, om det eksisterer forhåndsbestemte standarder som faktiske resultater kan sammenlignes mot, og om organisasjonen innehar evnen til å korrigere avvik fra standarder (s. 59).

Overordnet har styringssystemet til Simons (1995) som formål å skape en dynamikk mellom flere motstridende krefter innad i en organisasjon; mellom myndiggjøring og pålitelighet (accountability), mellom frihet og begrensninger, gjennom ovenfra ned styring og kreative nedenfra-opp prosesser, samt mellom eksperimentering og effektivitet (Simons, 1995, s. 4, sitert av Tessier & Otley, 2012, s. 172). Dette blir også referert til som den dualistiske rollen til styringssystemene (Simons, 1995, sitert av Tessier & Otley, 2012, s. 173). De fire systemene skaper ifølge Simons (1995, s. 7) positive eller negative krefter som er to motstridende prinsipper. Trossystemer og interaktive styringssystemer skaper positive krefter, mens grensesystemer og diagnostiske systemer skaper negative krefter (Simons, 1995, s. 7-8). Positive styringssystemer motiverer, belønner, veileder og fremmer læring, mens negative styringssystemer tvinger, straffer, foreskriver og kontrollerer (Tessier & Otley, 2012, s. 172). Oppsummert er disse styringssystemene knyttet til bedriftsstrategien og kan illustreres på følgende måte:



Figur 1: Styre bedriftsstrategi: Nøkkelvariabler som skal analyseres av Simons (1995, s. 17, vår oversettelse)

Rekonseptualisering av interaktive og diagnostiske styringssystemer

Simons modell ble kritisert for å inneha vage og noe tvetydige definisjoner (Tessier & Otley, 2012, s. 172). Tessier og Otley (2012) innsnevret Simons definisjon og fremmet forslag til forbedringer for å klargjøre konseptene og redusere tvetydighet. De rekonseptualiserte definisjonene *interaktive* og *diagnostiske* styringssystemer og beskrev disse som oppmerksomhets- relaterte faktorer som ikke burde bli brukt til å beskrive styringssystemer, men heller *anvendelsen* av disse (Henttu-Aho, 2018, s. 333; Tessier & Otley, 2012, s. 177).

Styringssystemene som er interaktive og diagnostiske, slik Simons definerer dem, har ifølge Tessier og Otley (2012) implikasjoner for både innovasjonsevne og det temporale fokuset i organisasjonen (Becker & Messner, 2013, s. 146). Ifølge Becker og Messner (2013), betyr dette hva og hvor ledelsen velger å fokusere på sin oppmerksomhet (s. 146). Fokuset kan implisere bruken av informasjon; slik som valget mellom historisk eller fremtidsorientert informasjon. Bruken av for eksempel historisk informasjon kan medføre at ansatte får et større fokus på historiske hendelser fremfor å være mer fremtidsorienterte. Ledelsens fokus vil dermed også ha betydning for den oppfattelsen de ansatte har av tidsorientering (Becker & Messner, 2013, s. 146).

En diagnostisk anvendelse av styringssystemer, slik Tessier og Otley (2012) definerer det, vil implisere at ansatte har et større fokus på informasjonsbearbeidelse etter selve budsjettperioden er ferdig. Det er spesielt med henblikk på evaluering av virkelig prestasjon mot det opprinnelige budsjettet (Simons 1995, sitert av Henttu-Aho, 2018, 333).

Bruken av interaktive systemer vil medføre økt anvendelse av styringssystemene og gir dermed flere muligheter for interaksjon på tvers av organisasjonens struktur (Simons, 1994, s. 171). Dette henger sammen med et mer fremtidsrettet tankesett (Widener, 2007, s. 760) og impliserer et fremoverrettet temporalt fokus. Som et resultat av økt bruk, kan derfor interaktive systemer fremme markedsorientering, innovasjonsevne, entreprenørskap og organisasjonslæring (Henri, 2006; Widener, 2007, sitert av Janke et al., 2014, s. 252).

Naturen til diagnostiske systemer *kan* likevel være preget av å være *delvis* interaktive. Dette ses spesielt i sammenheng med diskusjonene som oppstår som et resultat av variansanalyser. Årsaken til avviket mellom faktiske tall og prognostiserte tall kan medføre at ledelsen fokuserer på årsaken til avviket og skaper kommunikasjon og læring rundt dette. Det kan dermed argumenteres for at diagnostiske styringsverktøy også kan være delvis interaktive til tider (Janke et al., 2014, sitert av Henttu-Aho, 2018, s. 333).

Oppsummert tar vi i bruk prinsippene rundt *anvendelse* av interaktive og diagnostiske styringssystemer slik Tessier og Otley (2012) rekonseptualiserte dem. Dette kommer frem i kapittel 3 hvor vi ser på styringssystemer i praksis slik de er beskrevet og brukt av Henttu-Aho (2018). Her vil også viktigheten av det temporale fokuset som Becker og Messner nevner, komme frem. Bruk av teorien blir derfor begrenset til det vi kan drøfte rundt *praktisk anvendelse* av styringssystemene.

2.2.2 Management Control Package

Ideen om en helhetlig styringspakke er ikke ny, men har blitt omtalt og diskutert over lengre tid (Otley, 1980, sitert av Malmi & Brown, 2008, s. 287). Konseptuelt kan styringssystemer forstås og studeres som spesifikke styringssystemer eller som en total styringspakke (Bedford, Malmi & Sandelin, 2016, s. 13). Førstnevnte har som hensikt å undersøke avhengigheten mellom systemer, kan styringssystemer som en pakke gi forståelse for hvilke systemer som fungerer som komplementære eller som substitutter (Bedford et al., 2016, s. 13).

Viktigheten av å studere styringssystemer som en helhetlig pakke ble fremhevet av Chenhall (2003, sitert av Malmi & Brown, 2008) som pekte på at studier ofte tar utgangspunkt og vurderer ulike praksiser hver for seg og ignorerer hvordan disse praksisene fungerer sammen i et helhetlig system (s. 287). Dette fremheves også av Van der Kolk (2019), som peker på viktigheten av å se helheten i hvordan styringssystemene utfyller og fungerer sammen. Han fremhever at styringssystemer kan avhenge av og virke mer *effektive i nærvær av hverandre*, slik at bruk av en mer helhetlig tilnærming av styringssystemene - som en pakke - vil være hensiktsmessig ved undersøkelser knyttet til *effektene* av styringssystemene (s. 512). Fisher (1998, sitert av Malmi & Brown, 2008) hevder også at dersom det ikke tas hensyn til koblingene mellom ulike styringssystemer, vil det kunne føre til feilaktige konklusjoner av hvordan komponentene av styringssystemene forholder seg til de studerte variablene (s. 287). Dette samsvarer med Chenhalls (2003) kritiske vurderinger, som peker på at en studie av ulike styringssystemer hver for seg kan føre til underspesifikasjon av modeller og med det gi falske funn (s. 131).

Som beskrevet er det mange gode argumenter for å studere styringssystemer som en pakke. Det har likevel vært pekt på utfordringer knyttet til både utforming og hvordan pakken skal settes sammen. Fremfor å foreslå en endelig løsning på alle de relaterte problemene, utviklet Malmi og Brown (2008) et rammeverk som hadde til hensikt å lette og stimulere til studier og diskusjon av styringssystemer som en helhetlig pakke (s. 291). De tar utgangspunkt i at styring handler om at ledere skal sikre at atferden til ansatte er i samsvar med organisasjonens mål og strategi (Malmi & Brown, 2008, s. 295). Sammensetningen av styringspakken ble utviklet basert på flere tiår med forskning på området og er beskrevet som både bred og sparsommelig (Malmi & Brown, 2008, s. 291). Det har følgelig vært stor uenighet angående hva modellen skal inneholde av elementer. Spesielt har kontekstuelle forhold vært omdiskutert, samt graden av integrasjon av beslutningssystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 289).

Styringspakken til Malmi og Brown (2008) trekker en fin linje mellom styringssystemer og systemer designet for beslutningsstøtte. Et kriterium for å inngå i styringspakken er at systemet er komplett og monitorerbart (Malmi & Brown, 2008, s. 290). Systemer som ikke faller inn under dette kriteriet brukes som beslutningsstøtte, mens komplette systemer som brukes til å veilede og styre ansattes atferd kan omtales som styringssystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 290-291). De trekker også en beslutning om å ikke inkludere kontekstuelle faktorer som usikkerhet i modellen slik som Chenhall (2003) gjør. Malmi og Brown (2008) illustrerer dette ved at usikkerhet i omgivelsene kan føre til utstrakt bruk av styring for å dekke økt informasjonsbehov, men at det fra

et atferdsmessig perspektiv kan føre til redusert bruk av styring da omgivelsesusikkerhet her vil kreve smidige organisasjoner med betydelig autonomi (289). Usikkerhet kan derfor medføre at pakkens struktur og sammensetning kan variere betydelig (Malmi & Brown, 2008, s. 289).

I tillegg til planlegging, kybernetiske styring, samt belønning og kompensasjon, fremmer Malmi og Brown (2008) at en inkludering av kulturell og administrativ styring vil fremme forskning og forståelse knyttet til hvordan disse styringssystemene fungerer som substitutter for hverandre, samt påvirker andre styringssystemer (s. 288). Dette som følge av at tidligere forskning ofte begrenser seg til regnskapsmessige styringssystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 288).

Styringspakken til Malmi og Brown (2008) illustreres som følger:

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Handlingsplanlegging	Budsjetter	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 2: Styringspakken av Malmi og Brown (2008, s. 291, vår oversettelse)

Kulturell styring er plassert øverst i modellen for å indikere at den er bred og innflytelsesrik, men subtil i sin virkning (Malmi & Brown, 2008, s. 295). Malmi og Brown (2008) påpeker i tillegg at kulturelle styring antas å være treg med å endre seg, og dermed vil kunne påvirke og utgjøre en del av de andre styringssystemene (s. 295). Planlegging, kybernetisk styring og belønnings- og kompensasjonssystemer antas å være tett knyttet sammen i mange av dagens organisasjoner, og er presentert i en tidsmessig rekkefølge fra venstre til høyre (Malmi & Brown, 2008, s. 295).

Administrativ styring er plassert nederst i modellen og er med på å skape strukturen der hvor planlegging, kybernetisk styring og bruk av belønnings- og kompensasjonssystemer utøves (Malmi & Brown, 2008, s. 295).

Kulturell styring

Flamholtz et al. (1985, sitert av Malmi & Brown, 2008) definerer organisasjonskultur som et sett av verdier, tro og sosiale normer som blir delt av medlemmene og er i sin tur med på å påvirke deres

tanker og handlinger (s. 294). Kultur kan være et styringssystem når den brukes til å regulere atferd (Malmi & Brown, 2008, s. 294), selv om det kan være en kontekstuell variabel og i noen tilfeller utenfor ledelsens påvirkningskraft (Clegg et al., 2005, sitert av Malmi & Brown, 2008, s. 294). For å påvirke atferd legges det - under kulturell styring - vekt på rollen til individ- og gruppedynamikken i organisasjonen da *tanken er at* det er menneskene som utgjør organisasjonen (McNair-Connolly & Merchant, 2020, kap. 2.6, avsn. 4). Kulturell styring innebærer et individs selvstyring, samt presset som utøves av grupper på individer for å tilpasse seg etablerte normer eller standarder for atferd (McNair-Connolly & Merchant, 2020, kap. 2.6, avsn. 4). Malmi og Brown (2008, s. 294) deler inn den kulturelle styringen i de tre aspektene: verdibasert styring, symbolbasert styring og klanstyring (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Verdibasert styring

Verdibasert styring kan forklares gjennom Simons (1995) definisjon av trossystemer diskutert i kapittel 2.2.1, som et sett av definisjoner som toppledere kommuniserer for å gi grunnleggende verdier, formål og retning for organisasjonen (Simons, 1995, s. 34). Disse definisjonene vil med andre ord støtte verdiene og retningen som overordnede ledere ønsker at underordnede skal ta i bruk (Malmi & Brown, 2008, s. 294). Virkningen disse verdiene har på atferd fungerer når (1) organisasjoner bevisst ansetter mennesker som har de samme verdiene som organisasjonen, (2) ansatte tilegner seg organisasjonens verdier gjennom sosialisering, og (3) organisasjonens verdier tydeliggjøres og de ansatte *handler* i samsvar med dem, selv om de ikke nødvendigvis deler verdiene personlig (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Symbolbasert styring

Symbolbasert styring handler ifølge Schein (1997, sitert av Malmi & Brown, 2008) om å skape et synlig uttrykk i organisasjonen for å utvikle en bestemt type kultur (s. 294). Dette kan for eksempel gjøres gjennom kleskoder og uniform for å skape en kultur av profesjonalitet, eller ved å opprette et åpent kontorlandskap for å skape kultur for kommunikasjon og samarbeid (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Klanstyring

Når slik organisasjonskultur erstatter bruk av administrative styringsverktøy kalles dette for klanstyring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 129) Konseptet klan handler om at individer blir utsatt for en sosialiseringsprosess som tildeler dem et sett med ferdigheter og verdier (Malmi & Brown, 2008, s. 295). Dent (1991, sitert av Malmi & Brown, 2008) argumenterer for at det også finnes distinkte subkulturer i organisasjoner som kan omtales som klaner - da internt i organisasjonen (s.

294). Klanstyring innebærer at organisasjonen eller undergrupper i organisasjonen, etablerer en egen kultur som danner grunnlag for et sett av verdier, tro og normer som regulerer forholdet internt og eventuelt mellom ulike klaner - eller distinkte subkulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 129).

Planlegging

Planlegging kan anses som et styringssystem ved at det blir fastsatt mål, gitt standarder som skal oppnås i forhold til målene, og tydeliggjort hva som forventes av innsats (Malmi & Brown, 2008, s. 291-292). Gjennom styringsverktøy som er valgt, er hensikten å klargjøre hvilke mål som er viktige for organisasjonen, samt hvilken innsats som er påkrevd for å nå disse målene (Malmi & Brown, 2008, s. 291). Planlegging har også som hensikt å klargjøre mål for funksjonelle deler av organisasjonen og dermed rettlede de ansattes innsats og gjennomføring til organisasjonens beste (Malmi & Brown, 2008, s. 291). Planleggingen består av to komponenter; kortsiktig- (handlingsplanlegging) og langsiktig planlegging (ofte sett på som strategisk planlegging) (Malmi & Brown, 2008, s. 291).

Handlingsplanlegging tar for seg hvilke mål og handlinger som skal gjennomføres i nærmeste fremtid, vanligvis i et årsperspektiv, for å oppnå organisasjonens overordnede målsetting (Malmi & Brown, 2008, s. 291). Dette er en mer taktisk og kortsiktig planlegging hvor man etablerer kortsiktige mål for organisasjonen, ofte gjennom bruk av budsjetter (Gillesvik & Kristiansen, 2010, s. 9). Langsiktig planlegging tar for seg målsettinger utover et årlig fokus. Den langsiktige planleggingen er ofte mer detaljert og har et større fokus på strategiske målsettinger (Gillesvik & Kristiansen, 2010, s. 9). Det er ofte ledere på divisjons- og organisasjonsnivå som utarbeider de langsiktige planene med basis i historiske data og prognoser. Langsiktige planer er ofte utgangspunkt for mer detaljerte handlingsplaner (Gillesvik & Kristiansen, 2010, s. 9).

Kybernetisk styring

Kybernetisk styring er definert av Green og Welsh (1988, sitert av Malmi & Brown, 2008) som en prosess der bruk av standarder for prestasjon, måling av systemprestasjon, sammenligning av prestasjon og standarder, tilbakemelding av informasjon om uønskede variasjoner i systemene og modifisere systemets prestasjoner, vil føre til en såkalt *feedback loop*. Det innebærer at ledere bruker forhåndssette standarder til å sammenligne målte prestasjoner, hvor tilbakemeldinger om avvik vil bli gjenstand for endringsarbeid knyttet til atferd og valg av aktiviteter. På den måten vil det oppstå en form for sirkulerende tilbakemeldingskobling (s. 292).

Kybernetisk styring kan både brukes som et informasjonssystem og et styringssystem. Ifølge Malmi og Brown (2008) vil det være et informasjons- og beslutningssystem dersom lederen uten involvering fra andre kartlegger uønsket varians, samt gjennomfører endringer av atferd eller aktiviteter som påvirker variansen. Dersom atferd og mål kobles til ansvarliggjøring for variasjoner i prestasjon, vil det gå over til å bli et styringssystem og en del av styringspakken (s. 292). Det skilles mellom 4 forskjellige grupper av kybernetiske verktøy; budsjetter, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer, samt hybride målesystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 292).

Budsjetter

Malmi og Brown (2008) fremhever budsjettet som et viktig helhetlig verktøy som utformer en plan for mange forskjellige formål, da spesielt for ytelsesplanlegging og evaluering av faktisk ytelse med henblikk på oppsatt plan (s. 293). I tillegg til at budsjettet kan brukes til integrering av prosesser og allokering av ressurser, er fokuset på budsjettet ifølge Malmi og Brown (2008) primært på planlegging av akseptabel atferd og evaluering mot planene (s. 293). Budsjettet inngår også derfor som et verktøy for planlegging, noe som vises i modellen til Malmi og Brown (2008) ved at kybernetisk styring og planlegging er plassert ved siden av hverandre.

Finansielle målesystemer

Budsjettet kan brukes som utgangspunkt for fastsettelse av finansielle mål, men fungerer ikke som et system for måling av finansielle prestasjoner (Malmi & Brown, 2008, s. 293). De finansielle prestasjonene vil derimot kunne måles ved bruk av finansielle målesystemer. Finansielle målesystemer kan benyttes til å beregne mål som vil gi vurderingsgrunnlag for å måle ansattes prestasjoner gjennom å for eksempel beregne «return on investment» (ROI) og «estimated value added» (EVA) (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

Ikke-finansielle målesystemer

For å kompensere for begrensningene til finansielle mål samt identifisere hva som driver ytelse, har ikke-finansielle målesystemer blitt en viktigere del av styringssystemene i dagens organisasjoner (Malmi & Brown, 2008, s. 293). Ikke-finansielle mål kan være mål på markedsandel, kundetilfredshet og rettidig utførelse av visse oppgaver (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 39).

Hybride målesystemer

Hybride målesystemer inneholder både finansielle og ikke-finansielle mål (Malmi & Brown, 2008, s. 293). Denne formen for måling har blitt mye brukt i form av balansert målstyring (Balanced Scorecard) (Malmi & Brown, 2008, s. 292).

Belønning og kompensasjon

Belønnings- og kompensasjonssystemer har som hensikt å motivere til økt innsats ved å skape målkongruens (Bonner & Sprinkle, 2002, sitert av Malmi & Brown, 2008, s. 293). Bonner og Sprinkle (2002, sitert av Malmi og Brown, 2008, s. 293) forklarer at det grunnleggende argumentet innebærer at belønninger og kompensasjoner fører til en større innsats rettet mot organisasjonens mål. På den måten er belønning og kompensasjon nært knyttet til evaluering av prestasjoner og kybernetisk styring. Det vises i modellen til Malmi og Brown (2008) på samme måte som for kybernetisk styring og planlegging, ved at de er plassert ved siden av hverandre. Belønnings- og kompensasjonssystemer kan også ha andre ulike underliggende intensjoner. Gruppebelønninger for eksempel, kan ha som om hensikt å holde på gode ansatte samt understøtte og virke sammen med kulturell styring (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

Administrativ styring

Administrativ styring er lagt som en helhetlig bolk nederst i modellen til Malmi og Brown (2008). Dette symboliserer hvordan den strukturerer, former og påvirker planlegging, kybernetisk styring og belønnings- og kompensasjonssystemer (Gillesvik & Kristiansen, 2010, s. 12). Administrativ styring har som formål å forme og lede ansatte til utførelsen av ønskede handlinger. Dette kan gjøres gjennom organisering av grupper og individer, gjennom monitorering og ansvarliggjøring av handlinger, samt gjennom prosedyrer for hvordan ulike oppgaver bør gjennomføres eller ikke (Malmi & Brown, 2008, s. 293). Malmi & Brown (2008) deler opp administrativ styring i tre forskjellige grupper; organisasjonsdesign og struktur, styringsstrukturer, og dannelse av prosedyrer og retningslinjer (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

Organisasjonsdesign og struktur

En bestemt type av organisasjonsdesign og struktur kan brukes til å oppmuntre til visse typer kontakt og relasjoner (Malmi & Brown, 2008, s. 293). Det handler om at organisasjonen styrer og rettleider ansattes innsats gjennom dens struktur og design (Christensen, Rikhardsson, Rohde & Batt, 2018, s. 163). Ifølge Flamholtz (1983, s. 158, sitert av Malmi & Brown, 2008, s. 293) vil organisasjoners struktur kunne brukes til å redusere variasjonen i atferd og dermed også øke forutsigbarhet.

Styringsstrukturer

Styringsstrukturen legger retningslinjer for autoritet og ansvarlighet og inkluderer systemer som skal sikre at underordnede ledere møtes for å koordinere aktiviteter vertikalt og horisontalt (Malmi

& Brown, 2008, s. 294). Det vil si at den impliserer hvem som tar beslutninger og hvordan beslutningene skal fattes, og er en medvirkende faktor til hvordan ansatte velger å handle (Christensen et al., 2018, s. 163). Av den grunn kan atferd for eksempel styres gjennom å fastsette møter slik at de ansatte får ulike tidsfrister å forholde seg til (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Prosedyrer og retningslinjer

Prosedyrer og retningslinjer gir en rettleiding til hvordan organisasjoners oppgaver skal utføres og hvilken atferd som skal til for å oppnå organisasjonelle mål (Malmi & Brown, 2008, s. 292). Det inkluderer alle regler, retningslinjer og driftsprosedyrer og praksiser, samt Merchant og Van der Stede (2007) sin definisjon av atferdsstyring (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

2.2.3 Object of Control

Merchant og Van der Stede sitt rammeverk, Object of Control, bygger på forståelsen av at organisasjonell styring må ta høyde for resultater, handlinger, selvregulering og kultur (Strauß & Zecher, 2013, s. 245). Merchant og Van der Stede (2007, s. 11) definerer tre årsaker som reduserer sannsynligheten for at ansatte vil se et behov for handling eller tar de riktige beslutningene; mangel på retning, motivasjonsproblemer og personlige begrensninger. Det innebærer at det finnes en risiko for at de ansatte ikke forstår hva som forventes av dem, at de ikke er motiverte til å prestere og for at de ikke er kapable til å prestere godt, selv om de har forstått hva som skal gjøres og er motiverte for å gjøre en god jobb (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 11). Følgelig ble det overordnede målet for styring derfor basert på at menneskelig atferd må rettleides for å samkjøre ansattes handlinger med organisasjonens fastsatte mål (Strauß & Zecher, 2013, s. 245). Med utgangspunkt i denne forståelsen blir plasseringen av systemene som omfattes i Merchant og Van der Stedes prosessuelle rammeverk bestemt (Strauß & Zecher, 2013, s. 245).

Rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007) tar utgangspunkt i at organisasjonen trenger mål som skal være retningsgivende for de ansatte i organisasjonen og består av en tretrinnsprosess som representerer den generelle ledelsesprosessen (s. 8). For det første kan ikke et styringssystem bli implementert før de overordnede målene for organisasjonen er definert (Strauß & Zecher, 2013, s. 245). Det neste blir å utforme strategier for å styre organisasjonens ressurser til å oppnå organisasjonens overordnede målsetninger (Strauß & Zecher, 2013, s. 245). Det tredje og siste trinnet er styring av ansattes atferd, og vil i denne modellen være utgangspunkt for å kunne gjennomføre en god organisasjonsstyring (Strauß & Zecher, 2013, s. 245).

Gjennom å styre ansattes atferd kan organisasjonen sikre at de ansatte jobber i tråd med organisasjonens beste. Dette innebærer en riktig gjennomføring av oppgaver hvor de ansatte innrettes og begrenses i tråd med organisasjonens overordnede formål (Malmi & Brown, 2007, s. 8). Rammeverket baserer seg på forestillingen om at styringssystemer fungerer som et verktøy til å sikre målkongruens (Strauß & Zecher 2013, s. 245). Dette betyr at dette rammeverket også inkluderer uformelle styringssystemer.

Videre skiller rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007) mellom fire typer styringssystemer; resultatstyring, atferdsstyring, personalstyring og kulturell styring (s. 29). For å implementere resultatstyring må ønsket resultat og måling av prestasjoner dimensjoneres. Det må fastsettes mål som de ansatte skal jobbe etter, og de må oppmuntres til å handle mot de ønskede resultatene ved bruk av insentiver (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 29). Resultatstyring er et indirekte styringssystem der fokuset ikke er på ansattes handlinger og beslutninger, men på konsekvensene av handlingene (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 35). Konsekvensene leder videre til belønning som dermed fostrer motivasjon hos de ansatte. Av den grunn er resultatstyring ofte den overordnede metoden for å styre atferden til ansatte med beslutningsmyndighet, og blir derfor spesielt brukt i organisasjoner med høy grad av autonomi (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 26).

I kontrast til resultatstyring er atferdsstyring, med sitt fokus på ansattes handlinger, det mest direkte styringssystemet (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 76). Det innebærer at ledelsen aktivt forsøker å sikre at ansatte handler ut fra organisasjonens beste (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 76). For at atferdsstyringer skal kunne brukes på en effektiv måte må ønskelige handlinger fastslås og organisasjonen må være kapabel til å sikre at de ønskede handlingene blir utført (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 81). Kvaliteten på atferdsstyringen er også styrt av informasjonen som er tilgjengelig om ønsket resultat. Merchant og Van der Stede (2007) deler atferdsstyringer inn i fire ulike former med forskjellige styringsformål; atferdsmessige begrensninger, gjennomgang av handlingsplaner på forhånd, handlingsansvar og redundante arbeidsoppgaver (s. 76).

Atferdsmessige begrensninger har som formål å forhindre at ansatte utfører handlinger som ikke er ønsket (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 79). En gjennomgang av handlingsplaner på forhånd handler om å vurdere ansattes handlingsplaner og videre godkjenne eller foreslå endringer og med det rettlede de ansatte i riktig retning (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 78). Handlingsansvar innebærer at de ansatte skal holdes ansvarlig for de valgene og handlingene de tar, noe som krever

at organisasjonen har definert og informert om hvilke handlinger som er akseptable, videre følger opp hva de ansatte gjør, og belønner eller straffer de ansatte basert på om deres handlinger samsvarer med det akseptable eller ikke (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 78). Den siste formen av atferdsstyring, redundans av arbeidsoppgaver, har som formål å sikre at en oppgave blir utført på en tilfredsstillende måte gjennom å sette flere ansatte enn hva som er nødvendig til å utføre samme arbeidsoppgave (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 79).

Personalstyring handler om at ansatte er motivert til å styre sin egen atferd mot organisasjonens overordnede mål (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 83). En slik form for indre motivasjon kan styrkes gjennom utvelgelse av riktige personer til jobben og gi disse riktig kursing. Dette kan medvirke til at organisasjonens ansatte er klar over hva deres oppgaver er, samt innehar ferdigheter til å gjennomføre arbeidsoppgavene de er satt til (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 83).

Kulturell styring handler blant annet om å oppmuntre til gjensidig påvirkning blant de ansatte, hvor målet er å skape et press for å forholde seg til organisasjonens normer og verdier (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 83). Den kulturelle styringen har også til hensikt å forme organisasjonens normer, verdier, tradisjoner, ideologier og holdninger, samt atferd i organisasjonen. Dette kan forsterkes og implementeres gjennom sosialisering mellom ansatte, formulerte retningslinjer og inspirerende lederskap (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 87-90).

Personalstyring og kulturell styring er mest relevant for vårt teoretiske rammeverk da disse representerer ikke formelle systemer og på den måten fanger opp systemer som faller utenfor Malmi og Brown (2008).

2.2.4 Integrerende rammeverk

Vi bruker som beskrevet styringspakken til Malmi & Brown som utgangspunkt for innsamling av data og for å strukturere analysen. For å kunne forstå og inkludere *anvendelsen* av styringsverktøy som er viktig for studien bruker vi supplerende definisjoner fra rammeverket til Simons (1995), Levers of Control, interaktive og diagnostiske systemer, samt Merchant og Van der Stede (2007) sitt rammeverk, Object of Control.

Styringspakken til Malmi & Brown (2008) er som beskrevet utviklet for å lette innsamlingen av empiriske data og forskning på styringssystemet som en pakke. Den inkluderer systemer, regler, verdier, praksiser og aktiviteter som er satt til å styre og lede ansattes adferd (Malmi & Brown,

2008, s. 290). Videre må systemene og de øvrige aktivitetene være komplette systemer og kunne monitoreres for å være inkludert i styringspakken. Uten bruk av monitorering kalles disse aktivitetene informasjonssystemer. Linjen trekkes likeledes mellom enkeltstående regler og et sett av regler hvor også førstnevnte faller utenfor deres avgrensning av styringssystemer (Malmi & Brown, 2008, s. 290).

Modellen tar også beslutningen om å utelukke usikkerhet, da de kontekstuelle forholdene kan få betydning for om styringssystemet brukes som informasjonsstøtte eller styring. Dette illustreres med følgende sitat fra Malmi og Brown (2008):

«[...] usikkerhet i omgivelsene kan kreve omfattende informasjon (dvs. mer enn bare finansiell informasjon) for å gi et helhetlig bilde av virkeligheten og muliggjøre beslutningstaking. Dette antyder en mer utstrakt bruk av styringssystemer under slik usikkerhet. Fra et atferdsmessig perspektiv kan likevel usikkerheten kreve smidige organisasjoner med betydelig medarbeidermakt og autonomi og dermed mindre omfattende bruk av styringssystemer [...]. Derfor kan en betinget faktor (som en usikkerhet) potensielt ha svært forskjellig innvirkning på styringssystemet avhengig av om systemet brukes til beslutningstaking eller kontroll.» (Malmi & Brown, 2008, s. 289)

Definisjonene til Simons (1995), interaktiv og diagnostisk, kan beskrive en annen vinkling og *anvendelse* av styringsverktøy, systemer, verdier, praksiser og aktiviteter som brukes i et styringssystem. Anvendelsen av styringsverktøyene påvirker hvilken informasjon ansatte vektlegger som viktigst, om det er historisk informasjon eller den informasjonen som er tilgjengelig om fremtiden. Et interaktivt bruk av styringsverktøyene vil også, som nevnt ovenfor, fremme innovasjonsevne, entreprenørskap og organisasjonslæring, og gjøre organisasjonen mer markedsorientert (Henri, 2006, Widener, 2007, sitert av Janke et al., 2014, s. 252).

Merchant og Van der Stedes (2007) rammeverk vil også virke som et supplerende verktøy til de ovenstående modellene. Deres modell «Object of Control» inkluderer systemer som Malmi og Brown (2008) ikke inkluderer i sin pakke, nettopp *enkle regler* og uformelle systemer (s. 245), noe som medfører at vi kan ta med deler av endringen som ikke kan bli dekket av Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Dette gjelder i hovedsak endringer i kulturell og personell styring.

Modellen er som beskrevet, separert fra strategisk utarbeidelse og har utgangspunkt i å håndtere menneskelig atferd slik at de handler i samsvar med ledelsens ønsker. Dette gjennom å håndtere og styre at ansatte gjør det de skal, og motvirke at de handler på uønskelig vis i forhold til de målsetningene som er utarbeidet (Malmi & Brown, 2008, s. 289). Definisjonen medfører at man kan inkludere ulike former for atferd med basis i de fire elementene; resultatstyring, atferdsstyring, personalstyring og kulturell styring. Modellen «Object of Control» har basis i de momentene som skaper hold, altså de «objektene» det er designet til å monitorere. Den impliserer dermed en annen tilnærming til styring enn i styringspakken til Malmi og Brown (2008) og deres fokus på å skape et rammeverk for diskusjon og lette innsamling av empiri.

I Merchant og Van der Stede (2007) er det også inkludert ikke- komplette og uformelle systemer hvor fokuset ligger på hvordan man skal styre ansatte gjennom handlinger som å være inspirerende. Dette vil dermed fremme andre former for styring enn styringspakken til Malmi og Brown (2008).

	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	Merchant & Van der Stede (2007)	Simons (1995) Tessier og Otley (2012)
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	Malmi & Brown (2008)	

Figur 3: Sammenligning av de tre rammeverkene (egen illustrasjon basert på Strauß & Zecher, 2013, s. 252)

Modellen har basis i den allerede utarbeidede modellen til Strauß og Zecher (2013, s. 252). Her har vi erstattet deler av modellen med styringspakken til Malmi og Brown (2008), hvor denne skiller seg fra de andre to ved at den ikke inkluderer ikke- monitorerende systemer og kun et sett av regler i sin pakke. Styringspakken til Malmi og Brown (2008) legges inn under kolonnen «kommando-og-kontroll». Dette da Malmi og Brown (2008) eksplisitt uttrykker at de systemene som blir inkludert i deres modell tar utgangspunkt i å lede og styre ansattes atferd (s. 290). I tillegg har vi lagt inn

Tessier og Otley (2012) under bolken med Simons (1995) på grunnlag av deres rekonseptualisering av definisjonene interaktive og diagnostiske styringssystemer.

2.3 Institusjonell teori kontekstuelle faktorer

For å kunne få en bedre forståelse av hvorfor de ulike valgene knyttet til organisasjoners styringssystemer blir tatt, vil det være nødvendig med innsikt i påvirkningsgraden av deres kulturelle og sosiale kontekst. I den forbindelse vil vi gå nærmere inn på institusjonell teori og hvordan organisasjoners kontekstuelle og kulturelle forhold kan påvirke valg av styringsverktøy.

En institusjon kan ifølge Burns og Scapens (2000, s. 6) betraktes som en påtvingende form og sosial sammenheng på menneskelig aktivitet som oppstår gjennom produksjon og reproduksjon av etablerte vaner og handlinger. Ifølge Aksom (2019, s. 176) forklares institusjonell teori som ytre påvirkninger på individer, organisasjoner og ideer, hvor organisasjoner som deler lignende omgivelser over tid har en tendens til å tilegne seg lignende elementer og strukturer. Det handler om at organisasjoner tilpasser seg gjeldende normer, regler, tro og forståelser for å i hovedsak øke sin legitimitet (Aksom, 2019, s. 176), og på den måten bli akseptert og anerkjent hos befolkningen.

Ut fra tidligere forskning viser Hofstede (1991/1993, s. 26-27) til at alle samfunn står overfor de samme grunnleggende problemene angående individers og gruppers forhold til autoritet, konflikthåndtering og deres selvoppfatning knyttet til individ og gruppe samt maskulinitet og feminitet, men at løsningene på problemene varierer fra land til land. Disse problemområdene blir betegnet gjennom følgende kulturelle dimensjoner: maktavstand, kollektivism kontra individualisme, feminitet kontra maskulinitet og usikkerhetsunvikelse, samt en senere oppdaget femte dimensjon kalt konfusiansk dynamisme, som gjelder nasjonale kulturforskjeller (Hofstede, 1991/1993 s. 28). Dette innebærer hvordan ulik fordeling av makt aksepteres, i hvilken grad egeninteresse kommer foran grupper og samhold, om det er stor forskjell på sosiale kjønnsroller eller om de overlapper hverandre, i hvilken grad et kulturmedlem føler seg truet av usikkerhet og med det foretrekker regler og struktur, samt hvilke kulturelle verdier som anses som viktige (Hofstede, 1991/1993, s. 41, 65, 97, 127 og 182).

Skandinaviske organisasjoner og deres felles lederstil på organisasjonsnivå er et eksempel på dette. Det skandinaviske næringslivet har en høy grad av statlig involvering og sterk regulering, mektige fagforeninger, en velutdannet arbeidsstyrke basert på gode utdannings- og opplæringsystemer, i

tillegg til at det ofte legges til rette for en deltakende lederstil og organisasjonskultur (Heinzelmann, 2019, s. 27). Ved å delegere større ansvar nedover i organisasjonen og åpne opp for større frihet vil maktdistansen i organisasjonen reduseres. Opplæringsmuligheter og gode arbeidsforhold hvor man får utnyttet sine ferdigheter, er faktorer som ses på som kollektivistiske (Hofstede, 1991/1993, s. 65). Kjerneverdien i det skandinaviske samfunnet innebærer frihet og tillit, med liten grad av autoritet (Heinzelmann, 2019, s. 27). Dette er faktorer som ses på som individualistiske. De kollektivistiske faktorene blir ofte tatt for gitt og med det vektet som mindre viktige enn de individualistiske faktorene (Hofstede, 1991/1993, s. 66-67). Derfor vil de skandinaviske landene bli sett på som noe mer individualistiske. Samarbeid, trygghet, frivillighet og det å ha et godt forhold til sine ledere er verdier som forbindes som feministiske (Hofstede, 1991/1993, s. 97), og feministiske verdier er ofte grunnleggende i skandinaviske organisasjoner.

Til sammenligning kjennetegnes ledelsestilnærmingen i Italia å være basert på fysisk tilstedeværelse, personlig kontroll og tilsyn, i tillegg til å være preget av et svakt arbeidsmarked, høy jobbusikkerhet, arbeidsledighet og hyppige nedbemanninger (Barabaschi, Barbieri, Cantoni, Platoni & Virtuani, 2022, s. 499). Det gjør at ansatte har en tendens til å arbeide mer intensivt som et forsøk på å bevare jobben sin (Barabaschi et al., 2022, s. 499). I Norge blir ansatte ofte værende i samme organisasjon over en lengre periode, noe som gir mulighet til å tilegne seg ny kompetanse og ferdigheter, samt utvikle tillitsbaserte relasjoner (Johanson, 2013, s. 85). I motsetning til de skandinaviske organisasjonene vil maktavstanden være høyere i italienske organisasjoner på grunn av mindre tillit og frihet - og større grad av kontroll og tilsyn. En slik form for styring innebærer også hardere verdier og en mer maskulin kultur. Italia vekter de individualistiske faktorene enda viktigere enn hva de skandinaviske landene gjør (Hofstede, 1991/1993, s. 66), og har samtidig også mindre fokus på de kollektivistiske faktorene. Det innebærer at de ser på opplæring og arbeidsbetingelser som mindre viktige, noe som blant annet vises gjennom høy jobbusikkerhet og arbeidsledighet.

Institusjonelle kontekster vil altså kunne påvirke norske organisasjoners valg av styringsverktøy i form av at de bør representere en lederstil som tilfredsstillende verdiene og egenskapene kjent for å bli tatt til følge i det skandinaviske, og dermed også det norske samfunnet. Dette kan ses i sammenheng med betingelsesteori som handler om at det ikke finnes et enkelt styringssystem passende for alle organisasjoner i alle kontekster. Betingelsesteori fremmer at eksterne faktorer som miljø og teknologi påvirker strukturen i en organisasjon (Chenhall, 2003, s. 128), og dermed også utformingen av styringssystemer (Janke et al., 2014, s. 253).

En av disse faktorene er usikkerhet, og innebærer at nødvendig informasjon ikke er tilgjengelig slik at situasjoner ikke kan planlegges på forhånd (Janke et al., 2014, s. 253). Ifølge Pavlatos og Kostakis (2018) vil de organisasjonene som har blitt mest påvirket av en økonomisk krise bruke mer omfattende innovative teknikker for økonomistyring sammenlignet med organisasjoner som har vært mindre berørt (s. 10). Årsaken er at en intensiv bruk av styringsverktøyene bedrer informasjonskvaliteten knyttet til organisasjonenes interne og eksterne miljø, slik at beslutningsprosessen forbedres og styringen blir mer effektiv (Pavlatos & Kostakis, 2018, s. 10-11). På den måten vil organisasjonene i større grad kunne håndtere situasjonen forårsaket av krisen og dermed unngå en eventuell konkurs. Under pandemien vil dette tilsi at organisasjoner som ble direkte berørt burde tilpasse sine styringssystemer ved å ta i bruk styringsverktøyene mer aktivt i møte med krisen.

Det blir også nevnt at styringssystemene må bli mer komplekse og inkludere innovative styringsverktøy i tillegg til budsjetter og avviksanalyser for å kunne håndtere usikkerhet (Pavlatos & Kostakis, 2018, s. 3). De organisasjonene som allerede bruker alternative styringsverktøy, vil trolig derfor se på omgivelsene som mindre usikre fordi de lettere vil kunne håndtere usikkerheten uten for store endringer. Av den grunn kan usikkerhet i omgivelsene tolkes å være subjektiv, da oppfatningen av usikkerhet for disse organisasjonene vil være annerledes sammenlignet med de som kun benytter seg av budsjetter og avviksanalyser.

2.4 Oppsummering

Kapittelet starter med å se på styringssystemer og anvendelsen av disse. Sammenhengen mellom styringsverktøy og dynamiske kapabiliteter tas først da det er helt essensielt for å forstå behovet organisasjoner har i dagens marked og kontekstuelle forhold.

For å møte den økende usikkerheten i omgivelsene introduserer Bjørnenak & Kaarbøe (2011) forhold som påvirker behovet for og graden av dynamisk styring. Dette knyttes til anvendelse av styringssystemet og de tilpasningene som gjøres i forhold til kontekstuelle forhold som er avgjørende for de dynamiske kapabilitetene i organisasjonen. Her fremheves også hvordan styringssystemene fungerer sammen og påvirker hverandre og er grunnen til at vi også studerer styringssystemene som en pakke.

Styringspakken til Malmi og Brown (2008) er valgt for å holde et helhetlig omfang og struktur. Dette er modellens styrke og har vært viktig både for strukturen i studiet, utforming av intervjuguiden og datainnhenting. Allikevel utgjør rammeverkets stramme taksonomi at det blir vanskelig å bruke dette alene. Informasjonssystemer, samt styringssystemer som ikke er formelle, komplette og monitorerte - havner utenfor modellen til Malmi og Brown (2008). Disse er nødvendige å få med for å svare på problemstillingen.

Kriser og høy usikkerhet medfører at flere komplette og monitorerte styringssystemer endres, blir subsidiert eller mister sin funksjon. Dette representeres sjeldent av komplette og monitorerte systemer, men heller av midlertidige og ofte uformelle systemer. Disse typer systemer fanges opp ved bruk av Merchant og Van der Stede (2007) modell *Object of Control* og er helt nødvendige for å forstå mange av tiltakene og endringene under nettopp denne krisen.

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) er heller ikke et godt egnet for å beskrive endring i anvendelse av styringssystemer. Dette er helt essensielt for å besvare problemstillingen, særlig med tanke på å drøfte ulike tiltak i sammenheng med kontekstuelle faktorer. Derfor har vi valgt å bruke Tessier og Otleys (2012) rekonseptualisering av Simons (1995) *Levers of Control*. Styrken med denne konseptualiseringen er at man kan drøfte hvordan styringssystemet anvendes, i hvilken retning og grad, og dermed drøfte dette med basis i kontekstuelle forhold.

De kontekstuelle forholdene må tas med for å forstå endringene. Uten dem kan vi heller ikke si noe om praktiske implikasjoner for studien. Vi har derfor tatt med institusjonell teori og andre kontekstuelle faktorer. Ikke som et rammeverk, men som et teoretisk premiss knyttet til drøftingen.

3 Styringsystemer i praksis

I dette kapitlet ser vi på hva tidligere forskning sier om hvordan styringssystemets sammensetning endres under kriser, samt hva tidligere forskning sier om endring i praktisk anvendelse av de ulike styringsverktøyene. Dette knytter vi sammen med de teoriene vi har beskrevet i kapitlet over. Vi vil også se på hva tidligere forskning sier om viktigheten av de ulike formålene under kriser.

Vi trekker frem definisjonene av interaktive og diagnostiske styringssystemer, utarbeidet av Tessier og Otley (2012), for å kunne definere og beskrive anvendelsen av de ulike styringsverktøyene med basis i tidligere forskning. Under scenarioanalyse tar vi også i bruk et nytt sett av definisjoner utarbeidet av Palermo (2018) for å beskrive anvendelsen av styringsverktøy som dekker planleggingsformålet.

I kapittel 3.4 tar vi et særlig blikk på hvordan bortfall av komplette kulturelle styringssystemer medfører en økning av bruken av kulturell styring og atferdsstyring (ikke-monitorerende systemer og enkle regler). Økt bruk av atferdsstyring kan være et resultat av lite tillit. Dette former igjen anvendelsen av styringssystemet til å bli enten innstrammende eller fasiliterende.

Budsjettet har tradisjonelt fungert som det overordnede verktøyet for å dekke ulike organisasjonelle formål og dermed ulike elementer i styringspakken (Hansen et al., 2003). Måten budsjettet er brukt og har dekket de ulike organisasjonelle formålene har likevel vært kritisert i lang tid for de konsekvensene fastsatte summer forårsaker ved bruk av budsjettet til organisasjonelle formål, slik som strategi (Sandalgaard & Bukh, 2014, s. 414), planlegging (Bogsnes, 2016, s. 2), og prestasjonsmåling (Bjørnenak, 2010, s. 50). Dette har medført utvikling av nye former for styringsverktøy, samt modeller for styringssystemer og styringspakker.

Nyere studier har skapt et økt fokus på hvordan organisasjoner velger å forlate budsjettet og fylle inn de formålene det tidligere har dekket med andre styringsverktøy (Henttu-Aho & Järvinen, 2013, s. 766). De budsjettmessige formålene, kan dekkes ved at organisasjoner velger å sette sammen ulike styringsverktøy som utfyller hverandre og omfatter formålene som tidligere ble dekket av budsjettet (Henttu-Aho & Järvinen, 2013, s. 776). Ifølge Henttu-Aho og Järvinen (2013) kan det utformes ulike styringspakker, hvor de forskjellige styringsverktøyene settes sammen, utfyller og subsidierer hverandre på ulike måter (s. 776). Dette medfører følgelig at de forskjellige styringsverktøyene kan få ulik rolle og anvendelse i forskjellige pakker og ulike kontekster.

Det har også blitt et større fokus på hvordan de ulike styringsverktøyene anvendes i organisasjoner under kriser (Becker et al., 2016, s. 1505). Becker et al. (2016) beskriver i denne sammenheng at det blant annet skjer store endringer av planleggingsfunksjonen (s. 1505).

3.1 Planleggingsformålet

Dette avsnittet fokuserer på hvordan organisasjoner anvender budsjetter, rullerende prognoser, rullerende budsjetter, samt scenarioanalyse til å utfylle planleggingsformålet i styringspakken. Vi går også inn på hvordan anvendelsen av styringsverktøyene får implikasjoner for fleksibilitet, tilpasning til omgivelsene og tidsmessig orientering.

3.1.1 Forskjellig anvendelse av budsjettet som styringsverktøy

Lambert og Sponem (2016) identifiserer flere former for bruk av budsjettet, blant annet en interaktiv og tvungen form, hvor den *interaktive* anvendelsen medfører at en større del av ledelsen er svært involvert i utarbeidelsen (s. 54-57). Budsjettet har da en mer interaktiv rolle under utarbeidelsen og fører til at den horisontale kommunikasjonen dette fremmer setter lys og bidrar til diskusjoner om pågående endringer (Lambert & Sponem, 2016, s. 55). I dette tilfellet er mellomledelsen svært deltagende i budsjettprosessen. Denne gruppen utarbeider også gjennomsnittlig flere prognoser enn de andre. Budsjettet er mer detaljert og det brukes også omfattende variansanalyser (Lambert & Sponem, 2016, s. 55).

Lambert og Sponem (2016) identifiserer også det de kaller for «tvungen» bruk av budsjettet, hvor budsjettet brukes på lignende måte som ved diagnostisk bruk, og beskrives som «ledelse ved bruken av tall» (Lambert & Sponem, 2016, s. 55). I dette tilfellet blir budsjettet brukt *mer* i forbindelse med evaluering og som belønningsverktøy, hvor bonuser og ulike insentiver er bakt inn i budsjettet med basis i de målene ledelsen ønsker at mellomledelsen skal nå (Lambert & Sponem, 2016, s. 54). Ifølge Lambert og Sponem (2016) er budsjettet i dette tilfellet frakoblet fra strategiske formål, lite tilpasningsdyktig til de endringene som skjer i omgivelsene, samt medfører at organisasjonen blir lite fleksibel (s. 55). Budsjettet som verktøy for utarbeidelse av handlingsplanlegging (kortsiktige mål) blir dermed vanskelig å nå og et lite pålitelig mål (Lambert & Sponem, 2016, s. 55). Denne formen for *anvendelse* av budsjettet kan representere et *reaktivt* bruk, hvor man har et overordnet fokus på historisk informasjon til å forutsi fremtidige hendelser (Henttu-Aho, 2018, s. 334).

Lambert og Sponem (2016) identifiserte også tre andre anvendelser av budsjettet; målestokk, budsjett, indikativt budsjett og løst budsjett. Målestokk-budsjettet sammenfaller med diagnostisk og interaktiv anvendelse. Indikativt brukes ikke interaktivt, men som veileder for ressursallokering. Løst budsjett er heller ikke interaktivt, men mer som rettleiding for en forbedringskultur.

3.1.2 Reaktiv og proaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjonen

Rullerende prognoser er blitt utviklet som et kortsiktig planleggingsverktøy for å gjøre planleggingen mer fleksibel (Henttu-Aho, 2018, s. 331). Denne skiller seg fra vanlige budsjetter ved at de er mindre detaljerte og som regel har et kortere tidsperspektiv, ofte på tre måneder. Det blir ofte utarbeidet mellom fire og seks prognoser som utgjør til sammen mellom 15-18 måneder. Disse blir videre revidert etter hvert siste kvartal, hvor det videre blir supplert med en prognose som et supplement for den som er avsluttet (Henttu-Aho, 2018, s. 331). Den rullerende prognosen skal i teorien bli brukt mer *interaktivt* da det fremmer diskusjon og setter spørsmål til den utarbeidede informasjonen (Henttu-Aho, 2016, sitert av Henttu-Aho, 2018, s. 332). Prognoser skal også, ifølge teorien, føre til en mer *proaktivt* og dynamisk beslutningstaking (Palermo, 2018, sitert av Henttu-Aho, 2018, s. 331), samt gi et fremovertenkende tankesett (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013, sitert av Henttu-Aho, 2018, s. 334).

Henttu-Aho (2018) bruker definisjonene *reaktiv* og *proaktiv* til å definere hvordan planleggingsformålet blir formet og møtt i en organisasjon. En *reaktiv* utfyllelse av planleggingsfunksjonen medfører et større fokus på historiske hendelser knyttet til organisasjonen og gir et overordnet fokus på variansanalyser (Henttu-Aho, 2018, s. 346). Dette kan igjen settes i sammenheng med evaluering og sammenligning av faktiske tall, mål og det som er prognostisert mot hverandre, altså til *diagnostisk* bruk (Henttu-Aho, 2018, s. 346). I dette tilfellet vil ikke utarbeidelse av mål være separert fra planleggingsfunksjonen (Henttu-Aho, 2018, s. 348).

Gjennom *proaktivt* bruk vil det ifølge Henttu-Aho (2018) være et fokus på å utarbeide og oppdatere prognosene kontinuerlig til enhver tid (s. 348). En *proaktiv* utfyllelse av planleggingsfunksjon vil som sagt føre til diskusjoner, noe som medfører at det skapes mer realistiske prognoser gjennom diskusjoner hvor ulike synspunkter knyttet til tallene blir evaluert (Henttu-Aho, 2018, s. 349). Den diagnostiske bruken av styringsverktøyene vil også være tonet ned og heller bære preg av å bli rapportert, men ikke følge en formell plan slik som ved normale variansanalyser (Henttu-Aho, 2018, s. 348). En *proaktiv* planleggingsform vil dermed medføre et mer *interaktivt* bruk av prognosen.

Becker og Messner (2013, sitert av Henttu-Aho, 2018) hevder at rullerende prognoser også kan endre den tidsmessige orienteringen i en organisasjon (s. 333). Ledelsens fokus på insentiver og hvilken informasjon som er viktig, vil påvirke de ansattes tidsorientering (Becker & Messner, 2013, s. 146). Hvor mye de rullerende prognosene blir diskutert, i hvilken sammenheng og når, avhenger derfor av ledelsens intervensjoner og innblanding slik det også kommer frem i teorikapittelet 2.2.1 Levers of Control. I praktisk forstand vil derfor en *reaktiv* bruk av prognosen, medføre at de ansattes tidsmessige fokus ligger på historisk informasjon. Det vil føre til et større fokus på historiske hendelser og dermed et mindre fokus på hendelser som skjer her og nå eller i fremtiden.

3.1.3 Planleggingsfunksjonen under kriser

Det er utarbeidet flere studier med henblikk på å utforske hvordan budsjettet og planleggingsfunksjonen endres under krisetider. Studier peker på at styringsverktøyene brukt til å dekke planleggingsformålet kan endre *anvendelse* (prognose, budsjett, etc.) og rolle i styringspakken (Becker et al., 2016, s. 1505). I seksjonen under skal vi ta for oss et utvalg av relevant forskning gjort på hvordan planleggingsfunksjonen endres med basis i teori som er fremhevet ovenfor.

Enkelte studier fremlegger at viktigheten av planleggingsfunksjonen ofte øker under kriser. Et eksempel på dette er Samuelson (1986) som i sin litteraturstudie fremmer at budsjettet får en mer fremtredende rolle som en ansvarlig enhet under kriser (s. 41). Dette utspringer seg fra oljekrisen på 1970-tallet i Sverige. Som en følge av oljekrisen ble beslutninger og planlegging i større grad gjennomført med basis i budsjettet (Samuelson, 1986, s. 41).

Viktigheten av planleggingsfunksjonen under kriser kommer også frem i nyere studier gjennomført av Becker et al. (2016, s. 1505). Becker et al. (2016) tok i sin studie utgangspunkt i hvordan blant annet planleggingsfunksjonen og ressursallokasjon ble gjennomført under finanskrisen. De peker på at flere organisasjoner intensiverte planleggingsfunksjonen, ofte interaktivt, og anså den som viktigst under krisen (s. 1505).

Nesten alle organisasjonene i studien til Becker et al. (2016) introduserte en form for rullerende prognose for å intensivere planleggingsfunksjonen under krisetider, og planer og mål ble kommunisert mer *interaktivt* både ut og internt i organisasjoner (s. 1505-1506). Noen av organisasjonene som allerede hadde prognoser økte produksjonen av disse og brukte dem

interaktivt (Becker et al., 2016, s. 1506). Utarbeidelsen skjedde også, i mange av tilfellene, med basis i informasjon man kunne innhente om fremtidige hendelser. Mange av organisasjonene utarbeidet i tillegg også mer detaljerte prognoser og budsjetter - og økte bruken av variansanalyser (Becker et al., 2016, s. 1505). Disse funnene støttes også av forskning utarbeidet av Lorain et al. (2015), som fremmer at organisasjonene intensiverte planleggingsfunksjonen på lik linje og brukte mer tid på utarbeidelse av prognoser, økte bruken av variansanalyser og brukte et mer fremtidsrettet tankesett (s. 83). Dette kan dermed indikere at budsjettet beveger seg fra å være reaktivt til å bli *mer* proaktivt under kriser, og dermed fikk et større fokus på fremtidige hendelser. Dette i tråd med det som blir sagt om et interaktivt bruk av styringsverktøy. Dette kan også bli sett på som at budsjettet får en mer interaktiv rolle med formål om å skape innovative løsninger med basis i problemene mellom eksterne og interne forhold.

I en tidligere studie peker Becker (2014) likevel på at noen organisasjoner beveger seg mer i retning av å utfylle planleggingsfunksjonen mer reaktive *under og etter* kriser (s. 610). Studiet tok utgangspunkt i fire organisasjoner som hadde fjernet budsjettet som styringsverktøy. En av disse organisasjonene valgte å reintrodusere budsjettet som et resultat av finanskrisen, for å lede mer kostnadseffektivt og hindre overforbruk (Becker, 2014, s. 610). Dette var et resultat av et overforbruk under selve krisen (Becker, 2014, s. 610).

Videre er det noen studier som peker mot at budsjettet mister sin relevans under store mengder usikkerhet. Kattan, Pike og Tayles (2007) utførte en longitudinell casestudie av en organisasjon i palestinsk kontekst. Gjennom et tiårs perspektiv fant Kattan et al. (2007) at organisasjonen brukte en «løser» budsjettstyring, hvor budsjettet ikke ble brukt til styringsformål eller gjennom bruken av formaliserte rutiner og prosedyrer (s. 239). Både langsiktig og kortsiktige beslutninger, altså langsiktig og kortsiktig planlegging, ble også gjort gjennom rasjonell beslutningstaking som et resultat av manglende tillit til økonomiavdelingen. Økonomiavdelingen ble kritisert av ledelsen for å basere beslutninger på for lite informasjon rundt inflasjon, markedssvingninger samt eksterne forhold i sine kalkulasjoner (Kattan et al., 2007, s. 241). Det ble likevel innført mer formaliserte rutiner i en periode med mindre usikkerhet. Denne strukturen ble videreført under økende usikkerhet (Kattan et al., 2007, s. 243).

Hvordan planleggingsfunksjonen blir påvirket av kriser er dermed forskjellig med basis i eksisterende styringssystemer samt graden av usikkerhet og kontekstuelle påvirkninger. Det er likevel faktorer som peker på hvordan langvarig usikkerhet i studiet utført av Kattan et al. (2007)

kan medføre at budsjettet brukes mindre, mens kortvarig uventet usikkerhet kan medføre at organisasjoner intensiverer planleggingsfunksjon slik som i Becker et al. (2016) sine studier. I Kattan et al. (2007) sin studie, innførte også organisasjonen en mer formalisert budsjettutforming under tidsrom hvor usikkerheten var mindre. Dette ble rutiner som organisasjonen holdt fast ved for å bedre kunne møte økende usikkerhet i fremtiden (s. 240).

3.1.4 Scenarioanalyse

Scenarioer skiller seg fra rullerende prognoser i form av at de har et større fokus på å forstå fremtidige usikkerhetsmomenter fremfor å produsere enkeltpunkts estimater (Palermo, 2018, s. 4). Enkelt forklart gir scenarioer flere sannsynlige fremtidige hendelser som gir anledning til å drøfte hvordan disse skal håndteres, mens prognoser spår et enkelt fremtidig utfall basert på faktiske tall og ekspertise.

Basert på tidligere teori og budsjettstudier definerer Palermo (2018) scenarioer og scenarioanalyse som en prospektiv analyse av flere mulige fremtidige hendelser før målingen av prestasjoner skjer (s. 2). Becker et al. (2016) viser også til at scenarioer kan benyttes til å beregne utfall av ulike, men sannsynlige, tilstander i organisasjoners miljø (s. 1493). Scenarioanalyser blir gjennomført forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Hvordan scenarioer og senarioanalyser gjennomføres varierer fra kvantitative analyser til utarbeidelse gjennom faglige vurderinger (Palermo, 2018, s. 5). Det kan i tillegg foregå på strategisk nivå gjennom sentraliserte beslutninger, samt gjennom desentraliserte eller funksjonsspesifikke beslutninger slik som salg og innkjøp (Palermo, 2018, s. 5).

Bruk av scenarioer kan potensielt øke fleksibiliteten i planleggings- og styringsprosesser ved å skape et fremtidsbilde av tilstander som kan oppstå og hvilke handlinger som må tas for å løse de spesifikke tilstandene (Palermo, 2018, s. 4). Dette kan gi en bedre risikoforståelse og organisasjonen vil med det bli bedre rustet til å møte uforutsette hendelser og kriser.

Palermo (2018, s. 16) fremmer tre viktige faktorer som virker beskrivende for de beslutninger som blir utført med henblikk på utarbeidelse av scenarioanalyse; *tidssyklus*, *tidsmessig orientering*, samt *styring av fremtidige eventer* (Palermo, 2018, s. 16). Tidssyklusene har sitt opphav i hvilket formål scenarioanalysen skal oppfylle, og bidrar med å definere budsjettmål og vurdere resultatet av prestasjoner (Palermo, 2018, s. 16). Ulikt syn på tidssyklusene handler, ifølge Palermo (2018), om at aktivitet utført i fasene før eller etter måling vektet forskjellig (s. 16). Ulike tidsorienteringer går ut på at den delen av tiden som betyr noe i utviklingen av scenarioer vektet forskjellig (Palermo,

2018, s. 16). Det kan være forståelse av tidligere hendelser, utvikling av plausible fremtider eller forutsigelse av fremtidige hendelser, alt avhengig av synet på scenarioenes omfang og mål (Palermo, 2018, s. 16). I studien til Palermo (2018, s. 16) kommer det også frem en ulik holdning til de ukontrollerbare faktorene knyttet til fremtidige hendelser og hvordan disse oppfattes.

Disse tre forskjellene har gitt tre ulike former for fleksibilitet relatert til utforming og bruk av scenarioer; reaktiv fleksibilitet, proaktiv fleksibilitet og disiplinær fleksibilitet (Palermo, 2018, s. 16-17). En *reaktiv* tilnærming innebærer at fremtidsorienterte prosesser bruker informasjon fra fortiden til å se fremover (Henttu-Aho, 2018, s. 333). Det vil si at tidligere forhold blir brukt som utgangspunkt for bruken av verktøy som egentlig skal være prediktive (Palermo, 2018, s. 17). En *proaktiv* tilnærming handler om å utnytte kontrollerbare fremtidige hendelser og faktorer for å fange opp den nyeste informasjonen fra det eksterne miljøet til organisasjonen (Henttu-Aho, 2018, s. 333). En *disiplinær* tilnærming innebærer å beskrive fremtidige resultater gjennom utviklingen av plausible beretninger (Palermo, 2018, s. 17). En disiplinær tilnærming bidrar til en økning av mer fleksibilitet i målsetting og evaluering av ytelse (Palermo, 2018, s. 18). Det skjer ved at ledere får muligheten til å bytte ut de faste målene med mer plausible mål som ikke forventes å være korrekte (Palermo, 2018, s. 19). I tillegg blir fleksibiliteten disiplinert gjennom at ledere er begrenset av narrativer i planleggingsperioden (Palermo, 2018, s. 19).

Den reaktive, proaktive og disiplinære bruken påvirker og leder til forskjellig anvendelse av scenarioanalyse, samt påvirker hvilken informasjon som blir utvekslet. Et reaktivt bruk vil fremme et fokus på historisk informasjon, mens et proaktivt bruk vil fremme fokus på informasjon knyttet til fremtidige hendelser. Dette fokuset kan ifølge Becker og Messner (2013) føre til at organisasjonen kan ledes mot å fokusere på fremtidige eller historiske hendelser og medføre at organisasjonen blir mer tilpasningsdyktig (s. 146).

Under kriser blir det fremmet at organisasjoner *kan* øke bruken av scenarioanalyse. Slik som i undersøkelsen utført av Lorain et al. (2015), hvor det beskrives at organisasjonene som ble studert endret tankesett til å omhandle «hva om?» og utviklet ulike scenarioer basert på den informasjonen de hadde om fremtidige forhold, altså en proaktivt bruk av scenarioanalysen (s. 83).

3.2 Kybernetisk styring

Budsjettet blir ofte brukt som et verktøy for å evaluere organisasjonens prestasjon slik som beskrevet ovenfor. I styringspakken påvirker dette flere aspekter ved pakken slik som kybernetisk styring, handlingsplanlegging og belønning og kompensasjon.

Epstein og Manzoni (2002, sitert av Becker et al., 2016) påpeker hvordan usikkerhet og informasjonsbehov øker under kriser som et resultat av økt vanskelighetsgrad knyttet til utarbeidelsen av realistiske mål som igjen er knyttet til evaluering av resultater og muligheten for å evaluere disse hyppig nok (s. 1508).

Funn fra studiene til Becker et al. (2016) indikerer at den økte usikkerheten med å utarbeide et mål, medførte hyppigere bruk av variansanalyser og dermed en økt diagnostisk bruk av budsjett, prognose og rullerende budsjett (s. 1507). Variansanalysene ble brukt mer *interaktivt* i organisasjonen slik at det utspilte seg interne diskusjoner for å forstå årsaken til avviket, samt å skape en mer realistisk prognose for de fremtidige hendelsene. Det skapte også en følelse av kontroll (Becker et al., 2016, s. 1507). Evaluering av prestasjon gjennom bruken av budsjettet, *minsket* likevel i betydning som et resultat av at målene ble klassifisert som mindre oppnåelige i mange av organisasjonene (Becker et al., 2016, s. 1508). Det er dermed en større utfordring knyttet til utarbeidelse av mål som kan brukes til evaluering av ansatte (Becker et al., 2016, s. 1508).

I en tidligere utført casestudie finner Becker (2014) imidlertid at en av de fire studerte organisasjonene introduserte budsjettmessige mål som basis for evaluering *etter* finanskrisen (s. 608-610). Dette som et resultat av redusert styring knyttet til desentralisering av beslutningsmakt, og dermed overforbruk av ressurser fra mellomledelsens side (Becker, 2014, s. 610). Det er likevel usikkert hvordan den kybernetiske styringen ble påvirket som et resultat av utarbeidelse av faste mål. Organisasjonen var preget av behovet for økt kontroll, noe som *kan* medføre et mer omfattende bruk av variansanalyser.

Studiene ovenfor tar for seg hvordan organisasjoner styrt etter finansielle mål blir påvirket av kriser. I senere tid har det blitt et større fokus på hvordan organisasjoner kan evaluere prestasjon gjennom bruk av ikke-finansielle mål eller en hybrid løsning av disse (balansert målstyring). Det er fremmet at disse i større grad er koblet til organisasjonens strategiske formål (Bjørnenak, 2010, s. 50).

Studien utført av Kattan et al. (2007, s. 241-242) fant at organisasjonen valgte å bruke ikke-finansielle evalueringsmål under omstendigheter karakterisert av høy usikkerhet, som for eksempel mål på antall omarbeidede defekte enheter for å styre produksjonsoperasjoner. Dette spesielt som et resultat av den markante usikkerheten som Palestinsk kontekst representerte, samt at dette fungerte bedre som motivasjon (Kattan et al., 2007, s. 242). Studien til Kattan et al. (2007) er likevel utarbeidet under langvarig usikkerhet, noe som dermed kan være en av mange vesentlige faktorer som påvirker de resultatene de har funnet.

3.3 Belønning og kompensasjon

Becker et al. (2016) finner i sin studie at mangel på gode estimater førte til at flere organisasjoner valgte å avskaffe individuelle belønninger til fordel for belønninger på organisasjonsnivå som et forsøk på å skape kollektive intensjoner og handlinger rettet mot å overleve krisen (s. 1508). Dette forutsatte at det i utgangspunktet var rom for å tildele finansielle belønninger. Fokusskifte på belønningsformen førte derfor til at belønning og kompensasjon ble nært knyttet opp mot den kulturelle styringen til organisasjonene under krisen (Becker et al. 2016, s. 1508).

3.4 Kulturell og Administrativ styring

Under Covid-19 var det spesielt den innskrenkede muligheten for utøvelse av kulturell styring, i form av fysiske lokaler og møter, som skilte denne krisen fra resterende kriser. For å kunne ta en titt på hvordan kulturell styring og administrativ styring blir påvirket av krisen, kan man ta en titt på hvordan disse kan fungere sammen og påvirke hverandre. Dette er spesielt med henblikk på hvordan endringer i muligheter for utøvelse av kulturell styring, i form av fysiske lokaler, kan påvirke bruken av administrativ styring. Vi ser ikke her på sammenhengen mellom de definisjonene som er brukt til å definere og avgrense styringspakken til Malmi og Brown (2008), men et rammeverk som på en bedre måte kan beskrive hvordan *anvendelse av og reaksjoner på* styringssystemer bunngrunnet i antagelser om menneskets natur. Det vil dermed være et større fokus på hvordan anvendelse av styringssystemer har implikasjoner for emosjonelle reaksjoner og dermed organisasjonskultur. Dette kapitlet er derfor lagt til for å reflektere det særlige fokuset kulturell og administrativ styring har fått i denne studien. Det vil også fungere som en innledning til underkapittelet om innstrammende og fasiliterende bruk av styringssystemer, da dette er spesielt relevant til kulturell og administrativ styring i vår studie.

Sammenhengen mellom kulturell styring og administrativ styring kan forklares gjennom videreutviklingen av Tessier og Otley (2012) sin forståelse av Simons (1995) rammeverk. Denne videreutviklingen vil videre bli brukt til å belyse hvordan bruken av begrensede styringssystemer, i form av insentiver og styring, medfører emosjonelle responser hos de ansatte og dermed endringer i organisasjonskultur. De emosjonelle responsene hos de ansatte er igjen styrt av tillitsnivå og organisasjonskultur.

Vi starter med en gjennomgang av begrepene *innstrammende* og *fasiliterende* styringssystemer. Videre vil vi ta for oss en gjennomgang av hva som skiller Covid-19 krisen fra andre kriser med henblikk på forskjeller i kulturell styring. Dette vil vi settes i sammenheng med bruken av styringssystemer som enten innstrammende og fasiliterende.

3.4.1 Innstrammende og fasiliterende

Tessier og Otley (2012) bygger på Simons (1995) sin forståelse av styring som moderatorer for negative og positive krefter knyttet til styringsform. Denne rekonseptualiseringen til Tessier og Otley (2012) kom til å beskrive et mer generelt konsept, altså den dualistiske rollen til styringssystemer. Van der Kolk, ter Bogt, van Veen-Dirks (2015) utviklet dette videre til begrepene *innstrammende* og *fasiliterende* bruk av styringssystem, som bunner i ulike antakelser om menneskelig atferd (Van der Kolk et al., 2015, s. 935-937).

Den fasiliterende tilnærmingen bunner i en antagelse om at ansatte er pålitelige og oppfører seg som lojale forvaltere. Den menneskelige naturen blir derfor omtalt som forvaltende (Van der Kolk et al., 2015, s. 940). En fasiliterende måte å styre på har også basis i en antagelse om at mennesket handler ut fra organisasjonens beste, er tillitsfulle, samt kollektivistiske (Daviet et al., 1997, s. 20, sitert av Van der Kolk et al., 2015, s. 939). Det innebærer å legge til rette for at de ansatte kan utføre sine arbeidsoppgaver på best mulig måte, samt gi de rette ressursene til å utføre jobben (Van der Kolk et al., 2015, s. 939).

Innstrammende styringssystemer bygger på *agent teorien* til Jensen og Meckling (1997), som tar utgangspunkt i menneskets natur som selvsentrert og ute etter å maksimere sin egen vinning (Van der Kolk et al., 2015, s. 938). Den bunner i tillegg i antagelsen om at ansatte har en opportunistisk atferd og oppfører seg som selvbetjente agenter (Van der Kolk et al., 2015, s. 935). Dette vil da skape et agent-prinsipal problem da organisasjonen i seg selv ønsker å maksimere sin egen vinning

(Van der Kolk et al., 2015, s. 938). En slik holdning kan styres gjennom bruken av innstrammende styringssystemer (ibid.)

En innstrammende måte å bruke styringssystemer på vil for eksempel medføre en strammere budsjettstyring (Johanson & Silverbo, sitert av Van der Kolk et al., 2015, s. 935). Dette gjøres gjennom økt bruk av monitorering og insentiver (Van der Kolk et al., 2015, s. 935). Vi kan derfor si at en innstrammende eller fasiliterende bruk av styringssystemene kan ses i sammenheng med ledelsens oppfatning av de ansatte.

Tolkningen av den dualistiske oppfatningen av negative og positive styringsformer må ses i sammenheng med ansattes emosjonelle respons til styringssystemene og deres natur (Tessier & Otley, 2012, s. 176). Mennesket har mulighet for å både agere som en agent og opptre forvaltende med basis i situasjonelle og personlige egenskaper (Davis et al., 1997, sitert av Van der Kolk et al., 2015, s. 940). Segal og Lehrer (2012, sitert av Van der Kolk et al., 2015) argumenterer derfor for at det burde brukes en kombinasjon av fasiliterende og innstrammende styringssystemer. Dette hevder de er et resultat av menneskets dualistiske natur og fremmer at disse både kan reagere som en agent og en forvalter (s. 940). En overbruk av innstrammende styringssystemer kan også medføre en utvisking av indre motivasjon da disse bygger mer opp under ytre motivasjon (Van der Kolk et al., 2015, s. 940).

Tidligere forskning viser til at organisasjoner kan reagere forskjellig, enten innstrammende eller gjennom fasilitering (se seksjonen om kulturell styring). Hvordan de ansatte reagerer vil da ha sammenheng med situasjonelle faktorer samt personlige forhold. Organisasjoner er også satt sammen av ulike mennesker, og de verdiene som preger mennesket har ofte basis i nasjonal kultur. Dette kan dermed ha implikasjoner for at ledelsen og de ansatte har reagert forskjellig med basis i den graden av tillit som preger den omliggende kulturen. Dette utdypes videre under kapittel 3.5 Kulturell styring.

Presentasjonen av styringssystemet vil virke som en bro mellom organisasjonenes intensjoner med styringssystemet og hvordan styringssystemet blir oppfattet, altså de ansattes persepsjon knyttet til styringssystemet (Tessier & Otley, 2012, s. 175) Dette faller utenfor omfanget av denne oppgaven og nevnes i videre forskning. Allikevel tar vi med oss at organisasjonskulturen vil derfor være avgjørende for hvordan styringssystemet må presenteres samt for utfall (Tessier & Otley, 2012, s.

175). Hvordan styringssystemet blir oppfattet kan dermed ha sammenheng med både presentasjon av styringssystemet samt organisasjonskultur.

Dette *kan* derfor være en *medvirkende* faktor til hvorfor ansatte kan ha utfordringer knyttet til økt atferdsstyring. Funnene til Delfino og Van der Kolk (2021, s. 1384) gir indikasjon på at ledere som reduserer bruk av streng ledelsesstyring og legger mer ansvar og rom for avgjørelser til de ansatte, vil øke deres motivasjon. Nyere forskning antyder også at oppfatningen av hierarkier har endret seg etter pandemien; der båndet mellom ansatte og ledere er sterkt, oppleves hierarkiet å ha flatet ut og der forholdet mellom ansatte og ledere er svakt ser det ut til at hierarkiet oppleves å ha økt (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1385).

3.5 Kulturell styring

Nixon og Burns (2005) trekker frem at sosial styring og uformelle styringssystemer knyttet til trossystemer er blitt viktigere i det 21. århundre (s. 264). Dette som et resultat av volatile og omskiftelige omgivelser preget av blant annet kortere produktlivssykluser, disruptiv teknologi og høy konkurranse (Nixon & Burns, 2005, s. 260-263). Nixon og Burns (2005, s. 261) viser også til at endringer i seg selv er blitt annerledes enn tidligere (Hamel, 2000, s. 5, sitert av Nixon & Burns, 2005, s. 261).

En viktig faktor for styringsfunksjoner i organisasjoner og deres møte med omgivelsene rundt, har i lang tid vært det fysiske kontoret på arbeidsplassen (Jeacle & Parker, 2013, sitert av Parker, 2020, s. 1944). Kontoret blir brukt som et sted for organisasjonsstyring gjennom regnskap, kontroll, kommunikasjon og ansvarsarbeid, og har blitt en sentral driver for organisasjonsstrategi og aktivitet (Parker, 2020, s. 1944). Med henblikk på kulturell styring vil derfor den fysiske kommunikasjonen, slik som ansikt til ansikt interaksjoner og uformelle lunsj-aktiviteter, være mest avgjørende (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1376).

Under Covid-19 ble den fysiske arbeidsplassen stengt ned i flere organisasjoner på grunn av strenge restriksjoner fra myndighetene. Dette medførte at store deler av det fysiske området ikke var tilgjengelig, og organisasjoner ble tvunget til å ta i bruk fjernarbeid og hjemmekontor. Dette medførte dermed at organisasjonene ikke hadde like store muligheter for utøvelse av den uformelle styringen som beskrevet ovenfor, både i form av kulturell styring slik som uformelle lunsjssamtaler

og ansikt til ansikt interaksjoner, samt naturlig atferdsstyring ved at ledelsen kan se at de ansatte er på kontoret (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1376).

Et av landene som ble hardest rammet av Covid-19 pandemien var Italia. Italia har lenge vært preget av sterk tilstedeværelse på arbeidsplassen og var et av de siste landene i Europa til å ta i bruk hjemmekontor, slik at kravet om implementering av hjemmekontor under pandemien ble en radikal endring av organisasjonskulturen (Barabaschi et al., 2022, s. 498). Dette førte til at ansatte og ledere måtte endre sitt tankesett. Italienske organisasjoner måtte dermed endre sine kulturelle og/eller administrative styringsverktøy som et resultat av endrede kontekstuelle faktorer og mindre mulighet for å utøve kulturell styring (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1385).

I studiet til Delfino og Van der Kolk (2021) opplevde de ansatte en økning av atferdsstyring hvor det ble gjennomført flere videosamtaler som både ble karakterisert som «unødvendige», «lite produktive», «overvåkende» og «bortkastet tid» (s. 1380). Det ble brukt verktøy, slik som Teams, hvor ledelsen dermed hadde mulighet for å kunne sjekke når de ansatte var pålogget og avlogget, noe som opplevdes som overvåkende av de ansatte (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1380).

Intensjonen til ledelsen kunne likevel være annerledes enn hva persepsjonen til de ansatte tilsa. Ledelsen begrunnet blant annet økning av antallet møter med lavere effektivitet under møtene (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1380). I studien blir det likevel bekreftet av *andre i ledelsen* at økt atferdsstyring, i form av flere møter og samtaler, skyldtes lav tillit til sine underordnede samt økt press som et resultat av økt usikkerhet (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1381).

Som et resultat brukte dermed ledelsen innstrammende former for styring i form av overvåking av ansattes aktiviteter gjennom bruk av programvarepakker, i tillegg til å øke antall digitale møter (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1385). Til forskjell fra tidligere kriser tillater de nye digitale plattformene en tettere overvåking av de ansatte, noe som vil gjøre det lettere for ledere å styre de ansattes aktiviteter (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1381). Studien viser dermed til hvordan usikkerhet og kriser kan føre til en form for innstrammende styring, og tok i bruk det som Simons (1995) refererer til som negative styringssystemer. Dette *kan være* et resultat av en agent tilnærming og mangel på tillit til de ansatte samt hvordan endringene ble presentert.

De ansatte opplevde i tillegg en endring av *jobbdesign* som et resultat av at det ble forventet at de kunne være tilgjengelig til enhver tid. Ledelsen hadde også et inntrykk av at de ansatte hadde mer

tid til å utføre oppgavene og utvidet den tiden de var tilgjengelige (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1382). Denne endringen av jobbdesign er ikke eksplisitte formulerte systemer og vil derfor ikke falle innenfor Malmi og Brown (2008) sin definisjon av kulturell styring, men heller ha en større tilknytning til Merchant og Van der Stedes (2007) *personalstyring*. Dette understreker hvorfor vi har tatt med deres modell for å beskrive flere av våre funn i vår studie.

På samme måte ble kravet til resultater også endret av krisen da ledelsen hadde et inntrykk av at de ansatte var mer tilgjengelige og hadde mer tid (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1382). Dette kan ses i sammenheng med en økt bruk av resultatstyring, men faller heller ikke innenfor Malmi og Brown (2008) sine definisjoner da de ikke er en del av et større system.

Det ble behov for å lære seg å jobbe i en ny kulturell kontekst hvor nye eksplisitte og implisitte normer slik som autonomi, tillit, motivasjon og målsettinger ble drivere til å oppnå gode resultater, noe som blant annet innebar at arbeidsgivere tok i bruk et annet kulturelt perspektiv for å opprettholde og øke produktivitet (Barabaschi et al., 2022, s. 506). Barabaschi et al. (2022, s. 506) fremhever at dersom mål deles og forhandles, vil fokus på måloppnåelse være mer vesentlig enn fysisk tilstedeværelse når det kommer til organisasjonens produktivitet.

En slik form for overvåking ga konsekvenser som stress og opportunistisk atferd blant de ansatte (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1385). De nye formene for styring medførte at de ansattes interesse handlet om å gjøre seg og sin arbeidsinnsats synlig for arbeidsgiver, hvor frykten for å miste jobb på grunn av den økonomiske nedgangen kan ha gitt mer ekstreme utslag enn normalt (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1385). Dette ses også i Barabaschi et al. (2022) sin studie av små og mellomstore organisasjoner (SMB) i Italia, hvor de ansatte hadde en tendens til å intensivere arbeidsmengden for å bevare jobben (s. 499).

3.6 Administrativ styring

Administrativ styring er et stort element i styringspakken til Malmi og Brown (2008). Under vil vi derfor ta for oss de delene av administrativ styring som kan sies å være noe mer isolert fra de andre elementene i pakken slik som endring av styringssett og styringsstruktur, samt retningslinjer og prosedyrer.

Endring av styringssett og struktur

Under kriser øker behovet for planlegging som et resultat av økt usikkerhet.

Planleggingsfunksjonen blir dermed viktigere under kriser slik som beskrevet i kapittel 3.1. Det økende behovet for planlegging og utarbeidelse av budsjetter medfører en økende grad av sentralisering av beslutningsmyndighet og dermed en midlertidig endring i styringssett med forminskert autonomi nedover i organisasjonen (Becker et al., 2016, s. 1505). Beslutninger som ellers ble tatt lengre ned i organisasjonen blir sentralisert som følge av usikre forhold (Becker et al., 2016, s. 1507).

Becker et al. (2016, s. 1507) fremmer også at beslutningsmyndighet sentraliseres gjennom endring av retningslinjer. Dette ser også ut til å være sentralt under kontekstuelle forhold preget av langtekkelig usikkerhet slik som tidligere sitert fra studiet til Kattan et al. (2007). I studiet fant man at beslutningsmyndighet knyttet til strategiske beslutninger samt beslutninger angående markedsforhold og kvalitetsrelaterte spørsmål i større grad ble vedtatt av ledelsen, noe som kan sies å være en sentralisering av beslutningsmyndighet (Kattan et al., 2007, s. 240).

Endring av styringssett

Det er sagt at det kun er en begrenset mengde informasjon som kan passere gjennom organisasjonens eksisterende informasjonskanaler (Galbraith 1974, sitert av Janke et al., 2014, s. 253). Økt usikkerhet utover det vanlige kan dermed føre til at nåværende informasjonskanaler blir utsatt for for mye press (Widener, 2007, sitert av Janke et al., 2014, s. 253). Med henblikk på endring i organisasjonsstruktur *kan* dette føre til en tilnærming til vertikale systemer for informasjonsflyt, samt sterkere kommunikasjon mellom ledere på samme hierarkiske nivå i organisasjonen (Janke et al., 2014, s. 253). Hierarkisk inndeling, autoritet og regler og prosedyrer vil dermed bli endret som et resultat av et økt behov for informasjonsutveksling. Et høyere informasjonsbehov medfører dermed endring av eksisterende systemer.

Covid-19 ble et helt spesielt tilfelle da de eksisterende informasjonskanalene, representert av fysiske lokaler og møter, ble erstattet av digitale verktøy (Delfino & Van der Kolk, 2021, s. 1376). Dette medførte at all uformell kontakt på avdelingsnivå måtte erstattes av digitale verktøy. Dette ser vi fikk implikasjoner for styringsstrukturen i studien utført av Delfino og Van der Kolk (2021), som beskrev en endring i hierarkisk struktur (s. 1382). Ifølge Janke et al. (2014) vil det i situasjoner der usikkerheten er høy kreve strategier som øker organisasjonens kapasitet til å behandle informasjon, hvor interaktiv bruk av styringssystemer vil kunne bidra til å øke informasjonsflyt (s. 253). Dette vil

videre medføre at styringsverktøy i høyere grad blir brukt interaktivt ved kriser (Janke et al., 2014, s. 264). Interaktive styringsverktøy vil medføre at man får nye prosesser som påvirker og endrer de eksisterende styringssystemene og endrer den hierarkiske informasjonsflyten (Janke et al., 2014, s. 253).

3.7 Oppsummering

Kapittelet ser på praktisk bruk av styringssystemer, og knytter dette opp mot forskning og teori. For å kunne beskrive anvendelse går kapittelet også inn på en rekke deskriptive dimensjoner som vi oppsummerer her.

Begrepene *Interaktivt* eller *diagnostisk* stammer fra Simons (1995) styringssystemer (LOC), men betegner egentlig systemer hvor bruken er implisitt. Rekonseptualiseringen til Tessier og Otley (2012) vektlegger anvendelse til begrepene. Lambert og Sponem (2016) har lignende begreper som omtaler budsjettet; *interaktiv* og *tvunget* bruk, som også inneholder det *temporale fokuset* som eksempelvis bruk av historiske tall (tvunget) eller pågående hendelser (interaktiv problemløsning). Lambert og Sponems (2016) dimensjoner er både knyttet til belønning og evalueringssystemer, samt omfang av kommunikasjonskanaler og ulike tilknytninger til strategi.

Dimensjonene *innstrammende* eller *fasiliterende* bruk av styringssystemer er videreutviklet av Van der Kolk et al. (2015) og bygger på Tessier og Otleys (2012) rekonseptualisering av Simons (1995). Bruk av disse begrepene knyttes ofte opp mot grad av sentralisert beslutningsmakt og henger ofte sammen med kulturelle dimensjoner som tillit, kontroll og autonomi. Dette presenteres i kapitlet som kobler kulturell og administrativ styring.

Reaktivt og *proaktivt* bruk er først og fremst beskrivelser knyttet til bruk av planleggingsfunksjonen, særlig prognosen og scenarioanalyser. Begrepene introduseres av Palermo (2018) og Henttu-Aho (2018) hvor førstnevnte kobler *proaktiv* bruk til *dynamisk* og fremoverlent styring. Reaktivt bruk er spesielt knyttet til variansanalyser og dermed historiske data som sammenfaller med *diagnostisk* bruk. På samme måte er *proaktivt* bruk sterkt forbundet med *interaktivt* bruk. Det som skiller begrepene fra hverandre er det temporale fokuset som er implisitt i *reaktivt* og *proaktivt*.

Neste del av kapittelet tar for seg tidligere forskning av blant andre Becker et al. (2016), Samuelson (1986) og Kattan et al. (2007). Det pekes her på hvordan planleggingsfunksjonen enten øker eller minsker med basis i eksisterende bruk av styringssystemer, graden av usikkerhet og kontekstuelle påvirkninger. Videre presenteres scenarioanalyse, og hvordan både proaktiv og reaktiv bruk kan styrke den dynamiske styringen.

Den kybernetiske styringen presenteres som grunnlag for både planleggingsfunksjonen, samt belønning og evaluering. Her fremmes det at kriser fører til hyppigere, samt mer diagnostisk og interaktivt bruk. Samtidig kan en for høy usikkerhet over tid medføre bruk av ikke- finansielle mål, eller helt bortfall av verktøyene. Særlig belønningssystemer som endres knyttes opp mot økt bruk av ikke- finansielle mål og subsidiering av økt kulturell styring.

Siste del av kapittelet tar for seg kulturell og administrativ styring hvor det først legges vekt sammenhengen i et innledende kapittel. Det fungerer som en introduksjon til begrepene *innstrammende* og *fasiliterende* anvendelse. Styringssystemene og begrepene blir vektlagt da disse har en særlig viktighet i vinklingen av dette studiet. Her settes det også i sammenheng med nedstengningene og bruk av hjemmekontor, som var en helt unik konsekvens av denne krisen.

Det er nettopp de kulturelle elementene som er vanskeligst å få tak i, og som gjør det nødvendig å kombinere ulike modeller og deskriptive begreper. Rammeverkene hver for seg er ikke tilstrekkelige til å beskrive hendelsene under krisen på en subjektiv måte. Vi har derfor foreslått et samlende rammeverk som hjelper oss å kategorisere det som faktisk skjedde i praksis.

For å undersøke hva som skjedde ble det derfor naturlig å hente empiri gjennom bruk av dybdeintervjuer. Dette presenteres i neste kapittel som tar for seg forskningsmetoden vi har anvendt. Vi føler at dette er den beste metoden til å undersøke problemstillingen. Særlig med tanke på krisens karakter, og for å forstå sammenhengen med de kontekstuelle forholdene.

4 Metode

Valg av riktig forskningsmetode og forskningsdesign er avgjørende for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 51). I dette kapitlet tar vi derfor for oss studiens forskningsstrategi og forskningsdesign. Kapitlet inkluderer også begrunnelser knyttet til hvordan utvelgelse av organisasjoner er blitt foretatt, samt en beskrivelse av intervju type, datainnsamlingsmetode og analysemetode brukt i studien. Avslutningsvis tar kapitlet for seg studiens forskningskvalitet og hvilke forskningsetiske vurderinger som er blitt gjort.

4.1 Forskningsdesign

Ordet «metode» betyr ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016) en planmessig fremgangsmåte (s. 15). Av den grunn er det viktig å ha klart for seg hvilket mål man har med forskningen for videre utarbeidelse av forskningsdesign. I vår sammenheng innebar det å få innsikt i de underliggende vurderingene og valgene som ble gjort ved utarbeidelse og tilpasning av organisasjoners styringssystemer under Covid-19 pandemien. Det vil si at vi var ute etter å få bedre kunnskap om de forholdene av organisasjoners styringspakke som var av betydning når det skulle tas avgjørende beslutninger for å møte krisen, samt hvilke konsekvenser det førte med seg.

Ringdal (2013) definerer et forskningsdesign som forskerens plan eller skisse for en undersøkelse (s. 105). Forskningsdesignet danner med det et rammeverk for innsamling og analyse av data under undersøkelsen (Bryman, 2012, s. 46). Det skilles ofte mellom tre hovedtyper av forskningsdesign; et eksplorativt (utforskende) design, et deskriptivt (beskrivende) design og et kausalt (forklarende) design (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Valg av forskningsdesign avhenger av hvor stor erfaring man har på undersøkelsesområdet, hvor god kjennskap man har til tidligere teoretiske studier som identifiserer relevante variabler, samt hvilke ambisjoner man har med henblikk på å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud et al., 2016, s. 59).

Som diskutert i kapittel 2, kan organisasjoner endre måten de bruker styringsverktøyene som utfyller elementene planlegging, kybernetisk styring, samt belønning og kompensasjon i møte med finansielle kriser. Det finnes derimot begrenset med forskning tilknyttet hvordan kulturell og administrativ styring blir påvirket. Som tidligere nevnt, er elementene av styringspakken overlappende i den grad de påvirker hverandre, spesielt med henblikk på hvilke effekter kulturell

styring har på resterende elementer. Av den grunn er ikke omstendighetene å anse som tilstrekkelig undersøkt. Samtidig er det viktig å bemerke at pandemien har slått ut annerledes fra tidligere finansielle kriser, spesielt med henblikk på den teknologiske utviklingen og de mulighetene det har gitt for blant annet bruk av hjemmekontor. Dette kan ha forårsaket nye og utforskede faktorer for endring og tilpasning av styringssystemene. Forståelsen av sammenhenger vedrørende de ulike styringssystemene og pandemien er derfor ansett som svak. Problemstillingen for oppgaven er dermed uklar i den grad at vi ikke kan utarbeide klare hypoteser om sammenhenger i henhold til organisasjoners styringspakke og Covid-19 krisen. Mangel på identifiserte målbare variabler vil ifølge Gripsrud et al. (2016) primært innebære søk etter forståelse for undersøkelsesområdet, og med det trekke i retning av et eksplorativt forskningsdesign (s. 59). Studien har dermed som hensikt å innhente ny og relevant informasjon slik at et eksplorativt og utforskende forskningsdesign vil være best egnet for vår studie.

Videre vil det være hensiktsmessig å se på de ulike tilnærmingene for hvordan kunnskap og informasjon skal samles inn innenfor undersøkelsesområdet. Forholdet mellom teori og samfunnsforskning må tas hensyn til gjennom å definere om teorien er et resultat av eller styrer forskningen. Det må altså tas stilling til om det skal brukes en induktiv eller deduktiv metode for innsamling av informasjon. Deduktiv metode handler om å samle inn datamateriale for å avklare ulike konsepter og hvordan de henger sammen (Bryman, 2012, s. 9). Det gjøres i form av at forskeren utarbeider hypoteser basert på eksisterende teori som videre må underkastes empirisk gransking (Bryman, 2012, s. 24). Den induktive metoden brukes som fremgangsmåte for å kunne organisere og reflektere over datamaterialet som samles inn (Bryman, 2012, s. 9). Det blir gjort ved at forskeren trekker generaliserbare slutninger basert på observasjoner slik at teorien blir et resultat av forskningen (Bryman, 2012, s. 26).

Vårt ønske var å finne ut hvilken rolle de ulike styringssystemene fikk i norske organisasjoner og hvordan de ble påvirket under pandemien, og ville med det se på de ulike praksisene som ble gjennomført av de forskjellige organisasjonene fremfor å teste en spesifikk hypotese. Bruk av den induktive metoden gir muligheten til å få en bedre forståelse av ledernes opplevelse av styringspakken og de valgene som ble tatt med henblikk på styring av ansattes atferd under pandemien. Av den grunn brukte vi den induktive metoden for innsamling av informasjon og kunnskap.

Basert på at studiet tar utgangspunkt i et eksplorativt og utforskende forskningsdesign med en induktiv tilnærming, så vi på bruk av casestudie som det best egnede forskningsdesignet. Ifølge Yin (2009) brukes casestudie i de tilfellene hvor ønsket er å forstå dybden i et virkelighetsfenomen, spesielt dersom grensene mellom fenomenet og konteksten er utydelige (s. 18). Det finnes flere typer av casestudier som kan skilles ut fra størrelsen på utvalget samt intensjonen med analysen (Creswell, Hanson, Clark & Morales, 2007, s. 247). For å få muligheten til å kunne illustrere flere perspektiver av vår problemstilling, valgte vi å studere flere case. Av den grunn så vi på det som hensiktsmessig å benytte en multippel casestudie. Miles og Huberman (1994) argumenterer for at bruk av flere case vil føre til at forskeren får en enda dypere forståelse av prosesser og utfall av casene enn ved å studere bare én case (s. 26). Bryman (2012) hevder at en multippel casestudie vil være med på å forbedre teoribyggingen (s. 74).

I en multippel casestudie vil det være naturlig med et komparativt perspektiv (Ringdal, 2013, s. 169). Et komparativt design handler om å studere to kontrasterende tilfeller med mer eller mindre identiske metoder (Bryman, 2012, s. 72). Målet er å finne teoretiske egenskaper ved casene som kan brukes til å forklare fenomenet som studeres (Ragin, 1987, sitert av Ringdal, 2013, s. 171), og dermed også få en bedre forståelse av det. I vårt tilfelle handlet det om å oppnå dypere forståelse av organisasjoners håndtering og bruk av styringssystemer, hvor et komparativt design ga muligheten til å søke forklaringer på likheter og forskjeller ut fra hvilken grad organisasjonene ble berørt av pandemien. Av den grunn så vi på det som hensiktsmessig å ta for oss en komparativ multippel casestudie.

4.2 Forskningsstrategi

Valg av forskningsstrategi samsvarer med vårt valg av forskningsdesign. Valg av strategi bør styres av problemstillingen (Jacobsen, 2021, s. 64). Det innebærer at problemstillingen, på samme måte som for valg av forskningsdesign, setter grunnlaget for hvilke strategier som bør velges for å samle inn kunnskapen som trengs for at problemstillingen kan besvares. Ved et eksplorerende forskningsdesign vil det være hensiktsmessig med en strategi som går i dybden, innhenter ny og relevant informasjon, samt har et større fokus på å få frem nyanser i et ukjent materiale (Jacobsen, 2021, s. 64). Innen empirisk samfunnsvitenskap skilles det mellom kvantitative og kvalitative forskningsstrategier (Ringdal, 2013, s. 58).

En kvantitativ strategi omhandler et større fokus på å kvantifisere og samle inn tallbasert informasjon (Jacobsen, 2021, s. 125). Ved en kvantitativ tilnærming vil vi ha et behov for å strukturere informasjonen før undersøkelsen, noe som medfører at vi har verdier eller kvantifiserbar informasjon fra før. Informasjonen som blir funnet under undersøkelsen vil dermed være preget av den foregående strukturen (Jacobsen, 2021, s. 127). Forståelsen og besvarelsen av problemstillingen vil derfor få en tallbasert tilnærming.

Ved en kvalitativ strategi vil hovedformålet være analyse av meninger og dermed en åpen tilnærming til innsamling av informasjon hvor forskeren styrer prosessen og hvilken informasjon som blir innhentet minst mulig (Jacobsen, 2021, s. 125). Informasjonen blir heller strukturert etter innhenting gjennom kategorisering og koding. Hvilken informasjon som kommer frem, vil dermed være styrt av det som undersøkes (Jacobsen, 2021, s. 127).

Ved bruk av en kvalitativ strategi vil forskeren ha liten mening om hvilken informasjon som vil komme frem i undersøkelsen, men heller være åpen for de nyansene som fremtrer (Jacobsen, 2021, s. 129).

De to strategiene skiller seg fra hverandre ved at årsaksforklaringer er sentrale i kvantitativ forskningsstrategi, mens søken etter mening og formålsforklaringer er typiske i en kvalitativ forskningsstrategi (Ringdal, 2013, s. 104). For å kunne besvare vår problemstilling kreves det dyp innsikt i fenomenet som undersøkes for å forstå hvilke valg og beslutninger som ble tatt knyttet til organisasjonenes styringspakke. Med basis i det utvalgte forskningsdesignet, valgte vi å benytte oss av en kvalitativ forskningsstrategi.

4.3 Datainnsamling

Etter at forskningsdesign og forskningsstrategi er bestemt, vil neste stadiet i forskningsprosessen innebære valg av metode for innsamling av datamaterialet. Prosedyrene av datainnsamling er sentralt for forskningskvaliteten på studien (Bryman, 2012, s. 13). Vi vil i dette kapitlet dermed ta for oss valg av teknikk for datainnsamling og identifisering av populasjon og utvalg for studien.

4.3.1 Teknikk for datainnsamling

For innsamling av data finnes det en rekke teknikker. Innenfor kvalitativ metode kan datainnsamling skje gjennom samtaleintervjuer (dybdeintervjuer) eller feltobservasjoner (Ringdal, 2013, s. 26). Det valgte forskningsdesignet forutsatte en teknikk for innsamling av dyptgående

informasjon knyttet til forskjellige perspektiver og erfaringer relatert til organisasjonenes styringssystemer. Gripsrud et al. (2016) forklarer at individuelle dybdeintervjuer blir tatt i bruk når interessen blant annet er å få innsikt i informantenes personlige erfaringer og meninger, og ble dermed en høyst relevant teknikk for vår datainnsamling (s. 115). I tillegg vil valg av dybdeintervjuer være mer relevant enn feltobservasjoner i de tilfellene der temaet som studeres er sensitivt (Gripsrud et al., 2016, s. 116). Pandemien har som nevnt påvirket organisasjonene i ulik grad, hvor noen av de studerte organisasjonene fikk større konsekvenser enn andre. For disse kan noen av aspektene ved det studerte temaet anses å være sensitivt. Bruk av dybdeintervjuer fremfor feltobservasjoner kan gi en større trygghet og fjerne barrierer for å svare ærlig om konsekvensene av pandemien.

Det finnes to hovedtyper av intervjuer innen kvalitativ forskningsstrategi; ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer (Bryman, 2012, s. 471). For at vi på best mulig måte skulle kunne svare på problemstillingen og de utarbeidede forskningsspørsmålene, tok vi i bruk Malmi og Brown (2008) sitt teoretiske rammeverk ved utarbeidelse av en intervjuguide som ble brukt som et verktøy for rettleiding og et hjelpemiddel under de ulike dybdeintervjuene. En slik måte å strukturere et intervju på, hvor forskeren har listet en rekke spørsmål eller spesifikke temaer som skal dekkes på forhånd, kalles for et semistrukturert intervju (Bryman, 2012, s. 471). Rammeverket til Malmi og Brown (2008) består av mange kompliserte definisjoner, og er trolig ukjent for flere av informantene. Derfor kunne det være vanskelig for informantene å skille mellom de ulike aspektene i rammeverket vi benyttet oss av. På den måten bidro et semistrukturert intervju til at det ble lettere å holde oversikt over konturene av informasjonen vi var ute etter for at problemstillingen og forskningsspørsmålene kunne besvares.

Samtidig gir et semistrukturert intervju informantene et stort spillerom for hvordan de kan svare på spørsmålene, og spørsmålene følger ikke nødvendigvis den angitte intervjuguiden nøyaktig (Bryman, 2012, s. 471). Ved at pandemien på noen måter utspilte seg annerledes fra tidligere kriser, kunne det for eksempel dukke opp nye aspekter ved organisasjoners styringssystemer som det benyttede rammeverket ikke tar for seg. At spørsmålene ikke ble fulgt etter en fast rekkefølge medførte at informanten kunne lede intervjuet inn på temaer som ikke ble dekket av intervjuguiden, men som informanten anså som vesentlige for situasjonen (Johannessen et al., 2021, s. 106). Ettersom organisasjonene som ble studert hadde ulike forutsetninger og ble påvirket av krisen i forskjellig grad, ga også bruk av semistrukturerte intervjuer oss muligheten til å stille spørsmål

utover intervjuguiden basert på de svarene som forekom underveis i intervjuene. Følgelig kunne vi utforske momenter av organisasjonenes styring ytterligere.

Likevel er det verdt å påpeke at for stor åpenhet under intervjuene kan føre til at muligheten for sammenligning reduseres på grunn av variasjon i spørsmål som stilles til de ulike informantene (Ringdal, 2013, s. 243). Av den grunn ble intervjuguiden med basis i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk viktig å ha i bakhånd slik at viktige temaer og sentrale spørsmål ble stilt til alle informanter. Bruk av et semistrukturert dybdeintervju medførte dermed at informanten kunne snakke om den organisasjonelle styring ut fra sitt perspektiv, men at vi samtidig hadde muligheten til å rettlede informanten mot de temaene vi ønsket å dekke.

Datainnsamlingen har foregått digitalt gjennom bruk av Microsoft Teams som verktøy. Ettersom informantene i studien representerer organisasjoner lokalisert over flere steder i landet, og vi ønsket å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt for å skape en god relasjon med informantene, var det hensiktsmessig å kunne gjennomføre intervjuene digitalt. Vi benyttet oss også av lydopptak under intervjuene som metode for å registrere informasjon. Det ga oss flere fordeler både under og etter intervjuet. Blant annet blir intervjuet lagret i en permanent form som gjorde det mulig å gå tilbake for å lytte på nytt (Brinkmann & Kvale, 2018, s. 109). På den måten kunne vi bedre nøyaktigheten av tolkningen dersom noe skulle være uklart. I tillegg ga lydopptak oss muligheten til å fokusere mer på hva som ble sagt under intervjuet enn å notere det ned, slik at essensiell informasjon raskt ble fanget opp og kunne stilles oppfølgingsspørsmål til (Ringdal, 2013, s. 244).

4.3.2 Populasjon og utvalg

Før selve datainnsamlingen kan gjennomføres, vil det være nødvendig å identifisere de enhetene som skal studeres (Ringdal, 2013, s. 27). En undersøkelse bør studere enheter som samlet utgjør et utvalg som kan representere resten av populasjonen. Dette utvalget skal være et utsnitt av de fenomener, temaer, kontekst, tid, hendelser eller personer vi ønsker å studere. Utvalget har dermed basis i den problemstillingen som er valgt (Jacobsen, 2021, s. 177). I kvalitativ metode blir ikke valg av utvalg basert på statisk tilfeldighet slik som i kvantitativ metode, men velges ut fra en form for hensiktsmessighet (Gripsrud et al., 2016, s. 167).

I kvalitativ forskning er det vanlig å arbeide med et lite utvalg av individer, inngrodd i deres kontekst og som blir studert i dybden (Miles & Huberman, 1994, s. 27). Valg av utvalg innebærer en målrettet utvelgelse som utføres med referanse til formålet av undersøkelsen slik at

problemstillingen kan besvares (Bryman, 2012, s. 418). Det vil bidra til at vi får tak i et bredt spekter av relevante informanter, og dermed får tilgang til flere ulike perspektiver tilknyttet problemstillingen. Måten utvalget blir trukket på vil avhenge av type design, hvor utvalget i multiple casestudier blir planlagt på forhånd (Ringdal, 2013, s. 178).

Det finnes en rekke prinsipper for målrettet utvalg av case (Bryman, 2012, s. 417). I vår studie ble utvalget trukket ut fra to nivåer. Først valgte vi ut case i form av organisasjoner vi så på som relevante for å illustrere problemstillingen. Deretter ble enheter innenfor de valgte casene trukket ut, altså en ansatt med høy kompetanse innen organisasjonens styringsstrategier. Det ble viktig å identifisere informanter med god kunnskap om organisasjonens styringssystemer og hvordan de ble bearbeidet og endret med hensyn til pandemien for å utvikle god forståelse for det valgte undersøkelsesområdet.

For å få frem ulike synspunkter og holdninger av styring under pandemien ønsket vi både representanter av organisasjoner innenfor bransjer som ble hardt rammet av krisen, men også av organisasjoner som ble mindre berørt. På den måten kunne vi få innblikk i både store og små utfall av hvordan styringssystemer ble tilpasset og endret i perioden. Organisasjonene ble dermed valgt ut basert på ulike forhold knyttet til type virksomhet og hvilken bransje de opererte innenfor. De hardest rammede under pandemien var tjenestenæringene. Der falt etterspørselen og aktiviteten betraktelig innen blant annet kultur og underholdning og overnattings- og serveringsvirksomheter (Blytt et al., 2022, s. 19).

På bakgrunn av dette ble utvalgsstrategien å strategisk velge ut de organisasjonene vi så på som aktuelle for studien. En slik form for utvelgelse kalles for vurderingsutvalg, der elementer velges ut fra populasjonen basert på bestemte egenskaper forskeren ønsker skal være representert i utvalget (Gripsrud et al., 2016, s. 176). Vi begynte dermed med å identifisere ulike organisasjoner som vi så på som representative for hver av de ovennevnte kriteriene. Det innebar å søke etter organisasjoner innenfor reiselivsbransjen, organisasjoner innenfor andre bransjer mindre berørt av pandemien, samt organisasjoner som hadde ulik grad av stabilitet i etterspørsel og aktivitet.

Arbeidet med å rekruttere informanter baserte seg i hovedsak på å ta kontakt med kundeservice innenfor de organisasjonene vi så på som relevante, hvor de videresendte informasjon eller ga oss direkte e-postadresser til relevante intervjuobjekter. Vi var i kontakt med kundeservice eller andre relevante personer innenfor totalt 33 organisasjoner. Det endelige utvalget ble til slutt seks

organisasjoner, hvor tre av dem opererer innenfor reiselivsbransjen. Dette ga et utvalg bestående av fire organisasjoner som hadde stabil etterspørsel og aktivitet under pandemien, og dermed var indirekte berørt av krisen, samt to organisasjoner som ble direkte berørt av fall i etterspørsel. Sistnevnte organisasjon ble i begynnelsen av pandemien direkte berørt, men løste situasjonen raskt gjennom innovative løsninger slik at vi i denne studien verken har definert den som direkte eller indirekte berørt. Den inngår likevel i studien for å vise hvordan en slik håndtering ble avgjørende i en krise.

4.3.3 Forberedelser og gjennomføring av intervju

Som nevnt ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 3) med utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008), som ble brukt til å gi en viss struktur og sette rammer for dybdeintervjuene for å sikre sammenligningsgrunnlag av dataene. Spørsmålene i intervjuguiden ble delt inn etter fem hovedtemaer basert på de forskjellige formene for styring; kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, og administrativ styring. Rammeverket til Malmi og Brown (2008) er blant annet utformet for å kunne gjøre det enklere å studere styringspakken empirisk (s. 291). Innholdet i rammeverket er bestemt med basis i tidligere forskning og er akseptert i forskningsmiljøet. Vi ser derfor på dette som et teoretisk godt grunnlag for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, og dermed også som ramme for intervjuene. Det ble derfor viktig å bruke god tid på forberedelsene av intervjuet for å få betydelig innsikt og teoretisk kunnskap på området i forkant av intervjuet. Det ble avgjørende for å få god nok forståelse til å kunne stille relevante oppfølgings spørsmål underveis i intervjuene.

En god relasjon mellom informant og oss som forskere er viktig fordi det påvirker kvaliteten på informasjonen som kommer frem i intervjuet (Johannessen et al., 2021, s. 114). Et vellykket intervju baserer seg i stor grad på hvor motivert informanten er på å utlevere gode og utfyllende svar, hvor tillit blir en viktig forutsetning (Ringdal, 2013, s. 243). Arbeidet med å skape god relasjon til intervjuobjektene begynte allerede under utformingen av intervjuguiden og i prosessen med å rekruttere informantene. En slik prosess kan også beskrives som legitimering av prosjektet (Johannessen et al., 2021, s. 114). Vi har dermed hatt fokus på å utarbeide et strukturert og utdypende informasjonsskriv (se vedlegg 2) som hadde til hensikt å informere informantene om studiens formål, personvern og konfidensialitet, hva det innebar å delta, hvordan datamaterialet ble innhentet, og om deltakernes rettigheter. Det ble lagt spesiell vekt på å få frem at organisasjonene ville bli anonymisert og at stillingstittel ikke ville komme frem i studiet. Vi ønsket å anonymisere både informanten og organisasjonen som ble representert da vi så på det som mer sannsynlig at

informantene ikke ville holde tilbake på relevant informasjon knyttet til deres holdninger og ærlige tanker om den organisasjonelle styringen.

Innhenting og behandling av personopplysninger er strengt regulert, og forskningsprosjektet ble derfor forhåndsvurdert av Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør). Håndteringen ble vurdert godkjent og samsvarte med personvernregelverket slik at studien kunne gjennomføres (se vedlegg 1). I forkant av intervjuet ble det også utarbeidet en samtykkeerklæring for intervjuene som informantene måtte skrive under på. Den inneholdt en forespørsel om deltakelse i et samtaleintervju, bruk av lydopptak under intervjuene, anonym publisering av informasjon om organisasjonen, samt godkjenning for bruk av personopplysninger i perioden prosjektet foregikk. Alle disse forholdene er viktige aspekter for å sikre konfidensialitet og anonymitet, samt skape en god basis for innhenting av informasjon og en trygg relasjon mellom forskere og informanter (Johannessen et al., 2021, s. 114-115).

Intervjuet ble strukturert i form av tre faser; innledning, hoveddel og avslutning. Innledningen bestod av en introduksjon av oss som forskere, studiens tema og formål, samt en orientering av anonymitet og konfidensialitet. Hensikten med en slik innledning var å overholde de etiske sidene ved forskningen og samtidig berolige informanten med at informasjonen som fremkom i intervjuet ville bli behandlet konfidensielt og presentert anonymt (Ringdal, 2013, s. 243). Denne fasen blir altså avgjørende med henblikk på tillit. Innledningsvis ble det også stilt noen generelle spørsmål om informantens bakgrunn og funksjon i organisasjonen de representerte.

Hoveddelen av intervjuet hadde basis i den utarbeidede intervjuguiden. I denne fasen startet vi med å stille spørsmål tilknyttet informantens oppfatning av omgivelsene organisasjonen opererte i, både før og under pandemien. Dette for å kartlegge informantens syn på organisasjonens kontekst, da det kan ha hatt innvirkning på de valgene som ble tatt rundt styring av ansattes atferd. Videre fulgte sentrale spørsmål om organisasjonens styringssystemer. Disse spørsmålene hadde som mål om å kartlegge hvilke valg som ble tatt i henhold til organisasjonens styring før og under pandemien, hvilke verktøy som ble brukt, samt hvilke følger valgene fikk med henblikk på kultur og resultater. Avslutningsvis ble det gitt rom for innspill fra informanten om det var noe å tilføye, samt stille spørsmål til oss dersom noe skulle være uklart.

Intervjuguiden ble sendt til informanten to dager i forveien av intervjuet, da vi mente at det ville kunne bidra til at informanten ga mer utfyllende svar på viktige spørsmål hvis de i noe grad fikk tid

til å forberede seg. Intervjuguiden bestod i hovedsak av åpne spørsmål lagt opp for at informanten kunne reflektere selv. På den måten kunne vi få bedre innsikt i informantens egne perspektiver og erfaringer, samt unngå ledende spørsmål med høy grad av påvirkning av våre meninger. Det innebar å utforme spørsmål som for eksempel begynte med følgende formuleringer; «kan du fortelle om ...», «hva kan du si om ...» og «hvordan fungerte ...». Samtidig hadde vi hele tiden fokus på å stille oppfølgende spørsmål underveis i intervjuet. Dette bidro til å skape mer utdypende refleksjon rundt tema (Johannessen et al., 2021, s. 113), men også til å vise informantene at vi fulgte interessert med på hva som ble sagt (Ringdal, 2013, s. 244). Det å følge med og lytte til informantene ble spesielt viktig med henblikk på at temaene som intervjuguiden var styrt etter som nevnt kan være overlappende. De åpne spørsmålene medførte derfor at rekkefølgen på spørsmålene i noen tilfeller endret seg underveis i intervjuene. Det krevde derfor et spesielt fokus på det som ble sagt for å holde oversikt over at alle de relevante temaene ble dekket.

Vi tok utgangspunkt i å opptre så profesjonelt som mulig, noe som kunne være vesentlig for informantens tillit til oss som intervjuere (Johannessen et al., 2021, s. 114). Derfor valgte vi å bruke tid på å teste ut og bli godt kjent med utstyret vi benyttet oss av under intervjuene for å unngå komplikasjoner. Det innebar å få bedre kunnskap rundt bruken av Teams som plattform og teste lydkvaliteten på verktøyet for lydopptak. God lyd vil være vesentlig for videre arbeid med transkribering og analyse av dataene. Det vil bidra til å minimere risikoen for feiltolkninger som et resultat av å ha hørt feil (Bryman, 2012, s. 483).

Vi hadde på forhånd bestemt oss for at intervjuet i hovedsak skulle gjennomføres av én intervjuer slik at det ble mest oversiktlig for informanten å kunne henvende seg og fokusere på en person fremfor begge. Underveis i første intervju ble det derimot klart at det var behov for at begge aktivt deltok med oppfølgingsspørsmål underveis. Dermed ble resterende intervjuer utført i form av at én tok seg av gjennomføringen av de oppsatte spørsmålene i intervjuguiden, mens videre sondering med oppfølgingsspørsmål skulle utføres av begge. Dette medførte at vi som intervjuere kunne innhente informasjon samlet og dermed dekke en større del av styringspakken.

4.4 Transkribering

For at de innsamlede dataene skulle kunne analyseres systematisk ble lydopptakene omskrevet til tekstdata (transkribert) i etterkant av intervjuene (Ringdal, 2013, s. 245). Transkribering er en tidkrevende prosess og krever en rekke vurderinger og valg underveis. Det må blant annet tas

hensyn til om lydopptakene skal transkriberes i form av en skriftlig eller en ordrett muntlig stil (Brinkmann & Kvale, 2018, s. 109). Det innebærer å bestemme seg for om den muntlige samtalen skal tilpasses og korrigeres ut fra hvordan informanten ville formulert seg i skriftlig form, eller om alt av avbrudd, repetisjoner, tonefall og grammatiske feil skal inkluderes (McMullin, 2021, s. 141). I vår sammenheng er ikke informantenes kommunikasjonsmåter og språklige stil å anse som spesielt relevant for å besvare våre forskningsspørsmål. Derfor ble en fullstendig detaljert transkribering vurdert som mindre hensiktsmessig i denne studien. Transkriberingen ble tilnærmet ordrett, men ekskluderte unødvendige «fyllingsord» (for eksempel *hm*, *ehm*, *øh* og *så*) og grammatiske feil da dette ikke ble ansett som avgjørende for meningsinnholdet av det som ble sagt. Ufullstendige setninger ble likevel inkludert da de kunne være av betydning for meningsinnholdet. Det ble i stedet lagt vekt på å omgjøre informantenes utsagn til en mer formell og litterær tekst for å bedre kunne formidle betydningen av hva som kom frem i intervjuet. Samtidig har vi hele veien fokusert på å bevare essensen i informantenes utsagn gjennom å forsøke å gjengi utsagnene så ordrett som mulig slik at meningsinnholdet ikke ble forandret.

Transkriberingen ble dermed gjennomført i to faser hvor vi først transkriberte tilnærmet ordrett hva informanten sa i intervjuet, etterfulgt av å høre på lydopptaket på nytt for å strukturere og rettskrive utsagnene for å få en bedre flyt. Ved å først transkribere detaljert og tilnærmet ordrett, forsikret vi oss om at alt av relevant og essensiell informasjon ble innhentet, og minimerte dermed sannsynligheten for at vi måtte gå tilbake til lydopptaket på et senere tidspunkt i analysen.

Intervjuene ble transkribert så raskt som mulig da det fortsatt var friskt i minne. Flere av intervjuene foregikk relativt tett i tid, slik at det i forlengelsen av hvert intervju ble brukt tid på å oppsummere og diskutere de mest relevante utsagnene for å få en bedre forståelse av hva som ble sagt. På den måten bemerket vi oss utsagn vi så på som spesielt essensielle allerede i transkriberingsprosessen. Vi foretok likevel en manuell transkribering hver for oss for å unngå å bli påvirket av hverandre i for stor grad. Vi mente det ville gi økt sannsynlighet for å oppdage eventuelle feiltolkninger når vi senere sammenlignet transkriberingene, samt redusere innvirkningen av egne antakelser og skjevheter på de innsamlede dataene. Arbeidet med manuell transkribering var tidkrevende, men ga samtidig en dypere forståelse av dataene og muligheten til å identifisere og merke oss utsagn vi anså som spesielt viktige underveis i transkripsjonsprosessen.

4.5 Dataanalyse

En dataanalyse handler i korte trekk om å forvalte, analysere og tolke innsamlet datamateriale (Bryman, 2012, s. 14). Det innebærer å strukturere og kvalitetssikre dataene slik at de kan analyseres og deretter tolkes. Datareduksjon er en viktig fase av analyseprosessen på bakgrunn av mengden intervjuutskrifter transkriberingen har gitt (Ringdal, 2013, s. 249). Prosessen med å redusere data handler om å velge, forenkle, abstrahere, transformere og organisere de transkriberte dataene slik at konklusjoner kan trekkes og verifiseres (Miles & Huberman, 1994, s. 10). For å kunne gjennomføre en god analyse var det derfor nødvendig å organisere datamaterialet på en slik måte at vi fikk bedre oversikt, og følgelig kunne identifisere og forklare mønstre i datamaterialet (Johannessen et al., 2021, s. 153). Johannessen et al. (2021) introduserer tre måter å organisere datamaterialet på; gjennom tverrsnittbasert og kategorisk inndeling, kontekstuell dataorganisering, og bruk av diagrammer og tabeller (s. 153).

Vi har i denne studien valgt å organisere datamaterialet i form av en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling. Det går ut på å danne det Johannessen et al. (2021) omtaler som *meningsbærende enheter* i datamaterialet (s. 175). Innenfor denne fasen av analyseprosessen ble datamaterialet kategorisert etter hvert enkelt tema og inndelt i koder.

Kodede data bidrar til at konklusjoner kan trekkes og funn kan presenteres (Check & Schutt, 2012, s. 300), og er derfor en meget sentral del av analyseprosessen. Utgangspunktet for kodingen kan være likheter mellom svarene i datamaterialet (induktiv) eller teoretisk kategorisering (deduktiv) (Ringdal, 2013, s. 249). I denne studien ble det både benyttet induktive og deduktive utgangspunkt for kodingen. Et eksplorativt design, med mål om å skape ny kunnskap og innsikt, medførte at det i tillegg til å kategorisere utsagn basert på teori, ble viktig å kartlegge relevante begreper fra informantenes beskrivelser.

Datamaterialet ble systematisert og kategorisert basert på Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk og inndeling av kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, og administrativ styring. Selv om intervjuguiden tok utgangspunkt i samme rammeverk, samsvarte ikke intervjuets faktiske struktur nødvendigvis med den oppsatte intervjuguiden på grunn av de åpne spørsmålene og temaenes tendens til å overlape hverandre. Altså kunne en rekke av informantenes utsagn relateres til flere av de ulike elementene i styringspakken. Det transkriberte datamaterialet ble derfor organisert og delt inn etter hovedkategoriene i rammeverket slik at vi fikk

en bedre oversikt. Det ble blant annet gjort gjennom etablering av fargekoder tilegnet hver av kategoriene, hvor vi markerte utsagn som svarte til de ulike temaene med tilhørende farge. Ved å systematisk strukturere hver enkelt organisasjons utsagn mot det samme rammeverket, kunne vi senere i analysen lettere sammenligne endringer, beslutninger og de medfølgende konsekvensene det fikk på styringsform og kultur.

Den kategoriske inndelingen av datamaterialet ga en overordnet oversikt over de ulike spørsmålene og utsagnene fra informantene. Samtidig var hovedkategoriene fortsatt brede, slik at det var behov for å videre kode datamaterialet i mindre underkategorier. Det ble gjort gjennom å søke etter begreper vi så på som relevante for problemstillingen, samt se etter gjentakende begreper i forskjellige hovedkategoriene. For eksempel ble en deduktiv kodeprosess benyttet ved at begrepet *hjemmekontor* aktivt ble søkt etter i datamaterialet da vi så på det som en relevant faktor innen flere av hovedkategoriene. Et eksempel på bruk av en induktiv kodeprosess var at begrepet *salgskultur* var merkbart for organisasjon 1 fordi det stadig ble gjentatt. En noe mer omfattende datareduksjon med bruk av både en deduktiv og induktiv kodeprosess, medførte at vi lettere kunne identifisere likheter og fellestrekk ved organisasjonene basert på hovedkategoriene av rammeverket og sentrale underkategorier av funnene i datamaterialet.

4.6 Forskningskvalitet

For å kunne etablere og vurdere kvaliteten på studien finnes det ulike kriterier som må tilfredstilles. Lincoln og Guba (1985) identifiserer fire kriterier til vurdering av kvalitet tilpasset kvalitativ forskningsdesign: troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet og pålitelighet (s. 219). De ble utarbeidet som alternativer til kriteriene om intern validitet, objektivitet, ekstern validitet og reliabilitet i kvalitativ forskningsdesign på bakgrunn av begrepenes manglende relevans innen kvalitativ forskningsdesign. For å oppnå de fire kriteriene må det tas stilling til hvor troverdige funnene er, i hvilken grad funnene er påvirket av forskerens verdier, om funnene gjelder i andre kontekster, samt om det er sannsynlig at funnene vil gjelde på andre tidspunkter (Bryman, 2012, s. 49). Vi vil i dette kapitlet gå nærmere inn på hver av de fire kriteriene.

4.6.1 Troverdighet

Troverdighet eller gyldighet handler om å utføre studiet på en måte som øker sannsynligheten for at funnene blir sett på som troverdige (Lincoln & Guba, 1985, s. 296). For å oppnå troverdighet må

man ta stilling til hvordan man kan etablere tillit til *sannheten* av funnene av studien (Lincoln & Guba, 1985, s. 290).

Ifølge Graneheim og Lundman (2004) vil første aspekt til troverdighet være knyttet til beslutningene som tas om studiens fokus, valg av kontekst, deltakere og datainnsamling (s. 109). For å imøtekomme kravet om troverdighet til studiens funn, ble det satt klare rammebetingelser for hvilke representanter (informantene) vi ønsket skulle representere de ulike organisasjonene (utvalget). Det innebar at informantene skulle ha god kunnskap og erfaring innenfor sin organisasjons styringssystemer. For å sikre troverdighet til studien valgte vi derfor å være tydelige i beskrivelsen av utvalget og informantene for å vise at de oppfylte kriteriene satt i utvalgsprosessen.

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er av aktivitetene som øker sannsynligheten for at troverdige funn finner sted basert på å investere tid på å bli orientert mot situasjonen slik at konteksten blir grundig verdsatt og forstått (s. 302). Av den grunn valgte vi å lese oss opp på organisasjonene som skulle intervjues, og med det være bedre kjent med informantenes kultur før intervjuet fant sted. I tillegg ble det viktig å få god innsikt i Covid-19 pandemien og de følgende konsekvensene av den, slik at konteksten og de eventuelle endringene organisasjonene ble nødt til å gjennomføre, sterkere kunne forstås.

Videre påpeker Graneheim og Lundman (2004) at valg av hensiktsmessig metode for datainnsamling, samt at temaer dekker data slik at ingen relevante data blir ekskludert, er viktig for å oppnå troverdighet (s. 110). For å tilfredsstille dette brukte vi god tid på å utarbeide en intervjuguide som tok for seg alle elementene i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk av styringspakken, med fokus på å være nøye i utformingen av tydelige formulerte intervju spørsmål. På den måten kunne vi unngå at spørsmålene ble misforstått. Spørsmålene skulle samtidig være åpne i den grad at informantenes perspektiver og meninger skulle komme frem, i tillegg til å minimere vår påvirkning av informantenes svar. Derfor ble det også viktig å unngå ledende spørsmål.

Det er likevel nevneverdig at en slik forhåndsstrukturering kan begrense innhenting av datamaterialet i form av at forskeren alltid vil inneha en subjektiv oppfatning av tema som undersøkes (Jacobsen, 2021, s. 149). Selv om intervjuguiden bygget på et forhåndssatt rammeverk og at det var utarbeidet spørsmål på forhånd, ble den i hovedsak brukt til å rettlede for å dekke viktige spørsmål fremfor å bli fulgt slavisk under intervjuene. Det medførte, i samråd med de åpne

spørsmålene, at informantene kunne komme inn på spørsmål etter egen interesse og hva de så på som relevant. Det bidro til å redusere innvirkning av vår subjektive oppfatning i for stor grad.

4.6.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til kvaliteten av tolkningene som gjøres, og om innsikten studien støttes av andre undersøkelser (Ringdal, 2013, s. 248). Det handler i korte trekk om at forskningsrapporten og funnene er kvalitetsmessig objektive slik at dataenes egenskaper kan bekreftes (Lincoln & Guba, 1985, s. 300). For å oppnå bekræftbarhet må man ta stilling til i hvilken grad funnene av studien bestemmes av informantene og forholdene i studien, og ikke av skjevhetene, motivasjonen, interessene eller perspektivene til forskeren (Lincoln & Guba, 1985, s. 290). Altså i hvilken grad forskeren er *nøytral* til funnen av studien.

En mulig svakhet med bekræftbarheten til funnene av studien er knyttet til den deduktive måten å innhente koder på under analyseprosessen. Den tar utgangspunkt i vårt subjektive syn på hva som er relevante funn i studien. Som et forsøk på å øke bekræftbarheten ble det derfor viktig å supplere den deduktive måten å innhente koder med en induktiv kodeprosess. På den måten fikk vi kartlagt gjentakende begreper, som da også trolig vil oppstå dersom forskningen ble gjort på nytt. I tillegg har vi hatt fokus på å dokumentere tolkningene som har blitt foretatt underveis i forskningsprosessen.

4.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet går ut på om resultatene fra undersøkelsen også gjelder i andre situasjoner eller andre steder (Ringdal, 2013, s. 248). For å oppnå overførbarhet bør det samles inn empiriske bevis om kontekstuell likhet i form av at forskeren gir tilstrekkelig beskrivende data slik at likhetsvurderinger blir mulig (Lincoln & Guba, 1985, s. 298). Altså må det tas stilling til hvordan funnene av studien er *anvendbare* i andre sammenhenger eller med andre informanter (Lincoln & Guba, 1985, s. 290).

Klare og tydelige beskrivelser av kultur og kontekst, utvalg og informantenes egenskaper, datainnsamling og analyseprosess, samt presentasjon av funn, vil være verdifullt for å sikre overførbarhet (Graneheim & Lundman, 2004, s. 110). Ved å hele veien jobbe for å etablere gode og detaljerte beskrivelser, tilrettelegger vi for at leserne får informasjon som gjør at de kan vurdere funnenes anvendbarhet mot andre situasjoner og kontekster.

Teorigrunnlaget for studien og organisasjonene som ble studert er ikke spesifikt rettet mot en type bransje. Den tar for seg organisasjoner som ble ulikt berørt av fall i inntekt under pandemien. Hvordan organisasjonene benyttet seg av styringssystemene og forskjellige styringsverktøy under pandemien varierte på bakgrunn av de ulike utgangspunktene de hadde. Pandemien kan ha gitt andre organisasjoner de samme utfordringene og problemstillingene som de representerte organisasjonene. Dermed vil funnene i studien kunne være av interesse for andre organisasjoner med samme styringsverktøy.

I tillegg har pandemien gitt andre konsekvenser enn tidligere finansielle kriser, mye grunnet hvor mye den teknologiske utviklingen har endret seg. De faktorene som har påvirket organisasjonenes styringssystemer vil på den måten kunne overføres til andre kontekster av kriser.

En mulig begrensning for funnenes overførbarhet er knyttet til antall case innenfor samme bransje. På bakgrunn av det eksplorative forskningsdesignet har vi valgt organisasjoner innenfor ulike bransjer til å representere utvalget for studien. Det medfører at de valgte organisasjonene ikke nødvendigvis er representative for hele populasjonen av både norske aksjeorganisasjoner eller for bransjene generelt.

4.6.4 Pålitelighet

Pålitelighet er knyttet til om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte (Ringdal, 2013, s. 248). Det handler om at forskeren søker midler for å ta hensyn til både faktorer av ustabilitet og faktorer av endring i fenomenet eller i forskningsdesignets innvirkning (Lincoln & Guba, 1985, s. 299). Det vil si i hvilken grad dataene endrer seg over tid, samt i hvilken grad forskeren har gjort endringer i sine beslutninger under analyseprosessen (Graneheim & Lundman, 2004, s. 110). Det handler om å ta stilling til i hvilken grad funnene vil bli gjentatt dersom studien ble gjennomført på nytt innenfor samme eller lignende informanter i samme eller lignende kontekst (Lincoln & Guba, 1985, s. 290). Altså i hvilken grad funnene av studien er *konsistente*. I en kvalitativ studie innebærer det å føre alle faser av forskningsprosessen fullstendig (Bryman, 2012, s. 392). For å sikre pålitelighet har vi derfor i dette metodekapittelet valgt å være nøye i beskrivelsene av hvordan gjennomføringen av studien har foregått og hvilke valg som har blitt tatt underveis i prosessen.

4.7 Forskningsetikk

Etikk defineres av Ringdal (2013, s. 451) som læren om moral, altså hva som anses som riktig og galt, hvor forskningsetikk innebærer de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. I de tilfeller der informasjon og kunnskap hentes inn gjennom interaksjon mellom intervjuer og informant, må det vies nøye oppmerksomhet til de etiske implikasjonene som kan oppstå under alle stadiene av studien (Brinkmann & Kvale, 2018, s. 37). Det er viktig å etterfølge da det er direkte knyttet til integriteten til forskningen og de involverte disiplinene (Bryman, 2012, s. 130). Vårt valg av forskningsdesign og innsamlingsmetode medførte derfor at det var spesielt viktig å ta stilling til hvilke etiske dilemmaer som kunne oppstå, både på forhånd av og underveis i forskningen. På bakgrunn av det vil vi ta for oss hvilke etiske vurderinger og valg vi har tatt under forskningsprosessen.

4.7.1 Informasjon og samtykke

Hovedregelen i studier der det oppstår interaksjon mellom mennesker er at deltakerne skal være informert og ha innvilget fritt samtykke for at studien skal kunne gjennomføres (Ringdal, 2013, s. 457). I vår studie ble dette ivaretatt i form av å blant annet utarbeide og sende ut et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring til informantene i forkant av intervjuene.

Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om studiens formål, metode, hva det innebar å delta i studien, hvilke rettigheter informanten innehadde, og hvem som var ansvarlig for prosjektet. Det ble også opplyst om at deltakelsen var frivillig og at dersom informantene av ulike årsaker når som helst hadde muligheten til å trekke seg, uten at de behøvde oppgi noen spesiell grunn. Videre ble det informert om hvordan behandlingen av informantens personvern ville foregå. Ettersom studien innebar behandling av informantenes personopplysninger, ble studien, på bakgrunn av personopplysningsloven, meldt til en etisk vurdering av Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt). Godkjenningen av at behandling av at personopplysningene samsvarte med personvernregelverket ble meddelt i informasjonsskrivet. Dette innebar bruk av lydopptak under intervjuet og følgelig behandling, hvor lydopptakene vil bli slettet etter studiens slutt.

Det ble også sendt ut en samtykkeerklæring med hensikt å samle inn informantenes frivillige samtykke til å delta i studien, og for å få deres godkjenning til å kunne ta opp lyd under intervjuet og publisere innhentet informasjon om organisasjonene anonymt. En underskrift på samtykkeerklæringen bidro også til å sikre at informantene hadde lest og forstått

informasjonsskrivet før intervjuet begynte. Informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen ga med det informantene god informasjon og innsikt i hva en deltakelse i studien ville medføre.

4.7.2 Konfidensialitet og hensyn til privatliv

Respekten for privatliv handler om å beskytte informantene mot uønskede inngrep og innsyn mot all sensitiv informasjon (Ringdal, 2013, s. 459). I vår studie var ikke informasjonen som ble samlet inn ansett å være sensitiv for informantene personlig, ettersom formålet med studien var å samle inn informasjon tilknyttet den representerte organisasjonens handlinger og beslutninger mot styring av ansattes atferd. Noen av informantene representerte likevel organisasjoner i en bransje som ble hardt rammet av pandemien, hvor noen av dem mistet hele inntektskilden sin som en konsekvens av myndighetenes restriksjoner og tiltak. På den måten kunne opplysningene som fremkom fra intervjuet i noen tilfeller være av sensitiv karakter. Det var derfor viktig å være varsom med henblikk på konfidensialitet slik at informantene kunne uttale seg fritt uten å bli identifisert. Av den grunn valgte vi å holde organisasjonene som ble representert anonyme, slik at kravet om konfidensialitet ble tilfredsstilt og at vi fikk muligheten til å oppnå informantenes tillit i større grad.

Konfidensialitet må også hensyntas under transkripsjon av datamaterialet i form av at det transkriberte materialet er lojalt mot informantenes muntlige uttalelser (Brinkmann & Kvale, 2018, s. 29). Vi har forsøkt å tilfredsstille dette ved å transkribere tilnærmet ordrett. Selv om «fyllingsord» og grammatiske feil ble ekskludert under transkriberingen, ble det ikke vurdert som nødvendig for meningsinnholdet av hva som ble sagt, og informantene ble derfor likevel gjengitt korrekt. I tillegg har transkriberingen for alle intervjuene foregått på bokmål slik at informantene ikke kunne bli identifisert basert på deres dialekter. På den måten ble kravet om anonymitet ytterligere sikret.

5 Organisasjon 1

Organisasjon 1 er en mellomstor organisasjon (NHO, 2023) innenfor reiselivsbransjen, en bransje som ble hardt rammet av Covid-19 restriksjonene. Organisasjonen faller innenfor vår definisjon av direkte berørte organisasjoner. Organisasjonen består av flere avdelinger fordelt rundt over hele Norge, samt et hovedkontor. Organisasjonen er internasjonalt eid og har derfor avdelinger også utenfor Norge. Vi vil i denne studien ta utgangspunkt i de norske avdelingene.

Omgivelsene til organisasjonen blir oppfattet som noe uforutsigbart og usikkert da reiselivsbransjen blir påvirket av det som skjer i verden rundt oss. Bransjen har alltid vært påvirket av hvordan sommeren i Norge utspiller seg, samt makroforhold som krig eller uroligheter i økonomien. Selv om omgivelsene blir sett på som usikkert generelt, ble omgivelsene oppfattet som ekstra usikkert under pandemien. Det skyldes reiseforbudet regjeringen og andre land innførte, slik at reiselivsbransjen stoppet opp. Dette ga store konsekvenser for inntekt og likviditet i organisasjonen, noe som medførte at å sikre likviditet ble noe av det viktigste for organisasjonen. Bortfall av inntekt medførte også store permitteringer og usikkerhet knyttet til videre overlevelse.

5.1 Kulturell styring

Organisasjonen praktiserer verdibasert styring i form av at deres kjerneverdier bevisst formidles ut til de ansatte og gjennomsyrrer mye av den organisasjonelle styringen. Disse verdiene er ansvar, glede, respekt, engasjement og holdning. Den viktigheten kulturen har i organisasjonen blir også trukket frem under alle ansettelsesintervjuer.

Organisasjonen er også preget av å være en *salgskultur* da fokus på salg gjennomsyrrer kybernetisk styring og belønningssystemer samt store deler av organisasjonen. Dette blir nevnt flere ganger under intervjuet som en vesentlig faktor for opprettholdelse av motivasjon og gode prestasjoner. I tillegg er det et stort fokus på å skape kompetanse i organisasjonen da dette danner grunnlaget for den produktverdien som leveres til kunden. Det er derfor strenge opplæringsrutiner i form av 8 ukers kurs samt kontinuerlige kurs for å heve kompetansen.

For å opprettholde ønsket organisasjonskultur har organisasjonen innført en form for tilbakemelding de ansatte skal gi til hverandre, som tar utgangspunkt i de kulturelle verdiene og hvordan den ansatte har jobbet for å opprettholde en eller flere av disse. Målet er å få sendt ut en slik

tilbakemelding minst én gang hver måned og gjelder for alle ansatte uavhengig av stilling. Dette bygger opp under en felles organisasjonskultur.

Organisasjonen består av flere avdelinger som hver for seg står ansvarlig for egen sosialisering, men de kulturelle verdiene skal være de samme som for hele organisasjonen. Her skal det avholdes 10 årlige personalmøter per avdeling, samt møter en til en med overordnede leder hver 14. dag. Hver enkelt avdeling er også gjennomsyret av de kulturelle verdiene til organisasjonen, noe som medfører en form for samhold.

Kulturell styring under Covid-19

Under pandemien ble det et uttalt fokus på å opprettholde organisasjonskultur, skape samhold samt bygge opp under trygghet og inkludering. De har hele veien vært opptatt av å se de ansatte og det ble gjennomført flere kurs og kompetansetrening over Teams, som ble en sentral kommunikasjonsplattform under pandemien. Tilbudet gjaldt både gjenværende og permitterte ansatte. Det var viktig for organisasjonen å inkludere de permitterte for å holde de inne i varmen og i systemet ettersom målet var at de skulle komme tilbake til organisasjonen på et eller annet tidspunkt. Det ble tatt videoopptak av alle kurs og lastet opp på organisasjonens strømmekanal. Dette ble gjort som et forsøk på å opprettholde organisasjonskulturen og kan beskrives om en økning i kulturell- og personell styring i modellen til Merchant & Van der Stede (2007) og er ikke et komplett eller monitorert system og faller utenfor styringspakken.

Det ble likevel beskrevet at mange av de ansatte fant seg nye jobber innenfor andre sektorer, noe som dermed medførte at mye av *kompetansen* forsvant. Ansattes usikkerhet rundt deres arbeidssituasjon økte betraktelig under pandemien og det oppstod stor urolighet i organisasjonen. Dette spesielt knyttet til da organisasjonen måtte gå fra permittering til oppsigelser av ansatte. Ifølge informanten var denne usikkerheten årsaken til at mange søkte seg til andre yrker under pandemien.

Ved pandemiens inntog mistet mange av funksjonene i organisasjonen sin verdi, slik som PR, kommunikasjon og markedsføring. I tillegg ble kundene mer fokusert på å få refundert penger for de reisene de hadde investert i, samt å komme seg hjem fra de ferieturene de var på. Nye arbeidsoppgaver for de ansatte innebar derfor blant annet håndtering av avbestillinger og kanselleringer. Ledelsen og de resterende på hovedkontoret fikk også utdelt nye arbeidsoppgaver slik som utforming av nyhetsbrev, annonser og pressemeldinger. Dette kan ses på som en svekkelse

av *personalstyring* i modellen til Merchant & Van der Stede (2007) da flere ansatte fikk arbeidsoppgaver de ikke nødvendigvis var best rustet til.

Informasjon ble kontinuerlig kommunisert ut via e-post, Teams og telefonsamtaler til både permitterte og de gjenværende ansatte. Ansatte som ikke ble permittert, ble også fulgt tett opp med en daglig telefonsamtale om hvordan de hadde det, for å gi dem en ventil og noen å snakke med. Det ble også laget grupper på ledelsesnivå, som kunne støtte hverandre litt ekstra og som hadde Teams møter for å bygge hverandre opp. Organisasjonen begynte også med morgenmøter en gang i uken under pandemien. Dette har de fortsatt med etter krisen, men med redusert hyppighet. Dette ga grobunn for samhold og omtanke, noe som gjennomsyret organisasjonskulturen under pandemien.

Informanten opplevde ikke at tilliten i eller til organisasjonen ble redusert, eller at organisasjonskulturen ble spesielt påvirket som følge av usikkerhetene. Informanten tror det skyldes at ledelsen hele tiden var til stede og tydelig på hvordan ting skulle gjøres, samt hadde tro på at det ville løse seg for organisasjonen. Informanten hevder videre at permitteringer og oppsigelser ble håndtert rettferdig og etter alle regler, og var derfor også medvirkende til at de klarte å opprettholde organisasjonskulturen.

Ledere og eiere fremmet som nevnt en veldig tro gjennom hele pandemien på at det ville gå bra for organisasjonen, noe som medførte at motivasjonen til de gjenværende ansatte for å komme seg gjennom helskinnet ble opprettholdt. Dette kan ha sammenheng med at organisasjonen valgte å benytte seg av alle støtteordningene fra staten, som var med på å gi en trygghet om at organisasjonen i det minste ikke ville gå konkurs. Dette medførte at de ansatte følte på en trygghet rundt deres videre jobbsituasjon og demmet positivt opp under den tidligere opplevde usikkerheten.

Informanten beskriver ikke det å øke motivasjonen hos de ansatte etter pandemien som et stort problem. Det var godt for de fleste ansatte å komme tilbake på jobb og at det var godt for de fleste at fokuset ble endret til å skulle selge reiser og gå tilbake til den vanlige rutinen. Som beskrevet hadde likevel organisasjonen mistet mange av sine ansatte.

5.2 Planlegging

For å klarere forventningene til de ansattes atferd mot organisasjonens langsiktige mål er det utarbeidet et manifest med punkter for hvordan organisasjonen skal bli best innen sin bransje. Dette

kan ses på som organisasjonens langsiktige målsetning. Disse kan ikke bli nevnt som et resultat av konfidensialitet.

Organisasjonen bruker budsjetter som styringsmekanisme for å veilede de ansatte i ønsket retning for å nå organisasjonens kortsiktige mål - handlingsplanlegging. Hver avdeling utarbeider sitt eget budsjett under tett oppfølging av regionsjefen i organisasjonen. Videre blir alle disse budsjettene på avdelingsnivå samlet til ett felles budsjett for hele konsernet. Ledelsen kan, med basis i realistiske holdninger til hva hver enkelt avdeling kan nå, strekke litt på de oppsatte kortsiktige målene i budsjettet.

Budsjettet utarbeides en gang i året og er periodisert. Utarbeidelsen av budsjettene begynner i oktober slik at alt av periodiseringer skal være klart i god tid før jul. Det brukes derfor omfattende tid på utarbeidelse. Organisasjonen sammenligner tidligere oppnådde resultater (ofte fjorårets) med årets resultater noe som flytter de ansattes fokus til historiske hendelser og ikke på fremtidige situasjoner.

Budsjettet blir på avdelingsnivå utarbeidet med basis i antallet ansatte, om det er mange nyansatte, samt den geografiske plasseringen og åpningstider. Dette er årsaken til at hver avdeling følger eget budsjett. Budsjettet blir også utarbeidet på bakgrunn av historisk informasjon og kan med basis i teorien beskrives som et *tvunget* eller *reaktivt* budsjett. Det blir ikke utarbeidet noen påfølgende prognoser for å styre organisasjonen og budsjetter blir ikke oppdatert.

I tillegg til å se på den historiske situasjonen for utarbeidelse av budsjettet er forventninger organisasjonen har til makroomgivelsene, i form av renter, økonomi og inflasjon, viktige under utarbeidelse. Dette er faktorer som påvirker forbrukerne og deres reisevaner. De langsiktige målene vil dermed også være basert på noe fremadskuende informasjon.

Planlegging under Covid-19

Opprettholdelse av kulturen ble som sagt et prioritert område under pandemien, spesielt for å beholde kompetansen i organisasjonen. I tillegg var det et uttalt fokus på kostnadsstyring.

Organisasjonen valgte å gå bort fra å bruke budsjettet og gå over til en dag-til-dag planlegging. Planleggingen ble dermed en veldig interaktiv prosess styrt med daglige møter som en form for styringsverktøy. De kortsiktige målene ble endret til å omhandle det som var viktigst for

organisasjonen, altså å opprettholde likviditet og organisasjonskultur. Dette for å sikre at de som ble permitterte skulle forbli i organisasjonen og å sikre organisasjonens likviditet. Arbeidsoppgavene til de ansatte forandret seg til å bli prioritert og utført etter viktighet.

Organisasjonen hadde, og har fortsatt, en krisegruppe hvor det sitter utvalgte som har god kunnskap om hvordan strategien bør legges opp når det oppstår kriser. Fra tidligere kriser har de blant annet tatt med seg hvordan de skal prioritere, hva som er viktigst og hvilken rekkefølge ting bør gjøres. Krisegruppen utarbeider tiltak med basis i all kunnskapen de har fra tidligere. Dette kan dermed minne om utarbeidelse av *et scenario* med basis i tidligere hendelser, altså en *reaktiv bruk av scenarioplanlegging*.

I dag har budsjettet og budsjettstyringen på både enkeltnivå og overordnet for hele konsernet blitt tatt tilbake på samme måte som før pandemien. Den eneste forandringen handler om at tidligere budsjettmøter som falt ut da budsjettet ble lagt til side, ikke ble gjeninnført. De har i etterkant ikke sett behovet for å ta det tilbake.

5.3 Kybernetisk styring

Organisasjonen bruker budsjetter som målingssystemer for avdelingens og organisasjonens prestasjoner, som igjen er utgangspunkt for hvordan ansatte belønnes. Hver enkelt avdeling blir målt opp mot sitt eget budsjett, og budsjettet blir kontinuerlig fulgt opp gjennom møter. I tillegg blir hver enkelt ansatt også fulgt med basis i budsjettene og de kravene som er utarbeidet med basis i det - slik som antall salg på en enhet. De ansatte får informasjon fra Controller en gang i uken knyttet til hvordan de ligger an i forhold til sine budsjettmål.

Budsjettet er også analysert helt ned på produktkategori slik at organisasjonen får en oversikt over hvilke produktgrupper som går dårlig og hvilke som går bra. På den måten vil de kunne se på løsninger for å få produktgruppene som gjør det dårligere enn antatt til å gå bedre. Etter hva vi forstår, følges dermed hver enkelt produktkategori opp kontinuerlig med basis i budsjett. Dette er en kontinuerlig prosess som følges veldig tett og kan ses på som en form for kybernetisk verktøy og tilbakemeldingssystem. Noen avvik kan ha en naturlig forklaring eller det kan forekomme noe som medfører at målene ikke vil oppnås, men budsjettet oppdateres ikke av den grunn. I stedet jobbes det mot å forsøke å oppnå budsjettmålene eller følge tett med på hvorfor de ikke vil klare å nå dem.

Kybernetisk styring under Covid-19

Budsjettet ble som nevnt lagt til side under pandemien, og planleggingsprosessen ble endret til å inneha et kortsiktig og taktisk fokus fra dag til dag til å bli en form for kontinuerlig tilbakemeldingsprosess. Denne faller ikke innenfor definisjonen av å være et kybernetisk verktøy, men prosessen kan heller beskrives som mer interaktiv og diagnostisk med hensikt å kontrollere kortsiktige mål knyttet til opprettholdelse av likviditet og samhold i organisasjonen.

Under pandemien gjennomgikk avdelingslederne status på et felles morgenmøte en gang i uken, og det foregikk spontane møter daglig mellom ulike avdelinger. I tillegg til dette var det økt kommunikasjon mellom hovedkontoret i Norge (altså de resterende to ansatte) og ledelsen i hver avdeling slik at det var en kontinuerlig kommunikasjon mellom ledelsen og avdelingene. Det var også mer kommunikasjon mellom hovedkontoret i Norge, morselskap og den oppsatte krisegruppen som skulle ta beslutninger angående hva som skulle skje under pandemien. Etter pandemien ble antallet møter videreført, men hyppigheten ble redusert til å foregå hver 14. dag.

Det ble sendt ut resultater to ganger i uken, under pandemien, om hvor mange telefoner hver enkelt ansatt tok, hvordan salget har vært fordelt på hver avdeling og hver enkelt ansatt. På denne måten kunne ledelsen hele tiden følge med på ansattes aktivitet og prestasjoner. Bruk av Teams har eskalert også etter krisen og blir brukt som en kanal til informasjon og til å legge opp resultatrapporter. Dette medfører at budsjettet som et diagnostisk og kybernetisk verktøy blir brukt mer *interaktivt* i organisasjonen som et resultat av pandemien.

Krisen har altså medført at kommunikasjonen økt og blitt enklere på tvers av organisasjonen, og oppfølgingsmøter om resultater er mye mer utbredt og enklere å få til. Økt interaktiv bruk fremheves også av følgende sitat fra intervjuobjektet; «det som ikke blir fulgt opp, bryr ikke folk seg om».

5.4 Belønning og kompensasjon

Kulturen er som beskrevet preget av å være en salgsorientert kultur. Både avdelingsledere og ansatte har en grunnlønn med mulighet til å tjene ekstra gjennom månedlige bonuser basert på antall salg. I tillegg blir hver enkelt avdelingsleder belønnet ut fra hvordan deres avdeling presterer.

Organisasjonen benytter seg for det meste av individuelle belønninger i form av bonusordninger, men bruker også enkelte kollektive belønninger på avdelingsnivå. Det gjøres i sammenheng med kampanjer og salgskonkurranser, ofte i samarbeid med organisasjonens leverandører. Månedens avdeling blir også kåret, hvor avdelingen får utbetalt et beløp per ansatt til bruk ved sosiale formål.

Årlig samles alle ansatte og ledere for en gjennomgang av organisasjonens tidligere resultater, nåværende situasjon samt fremtidig visjon. Leverandørene er også invitert, og i samråd med disse utpekes og kåres årets beste selgere. De 10 beste selgerne blir også belønnet med en ukelang tur sammen med representanter fra ledelsen. Dette virker, etter hva informanten beskriver, som en veldig motiverende for de som arbeider med salg.

Informanten fremhever viktigheten av en god miks av individuelle og kollektive belønninger. Både for å motivere den enkelte i form av å skape konkurranse mellom de ansatte og samtidig motivere hele avdelinger. Individuelle belønninger er likevel dominerende i organisasjonen, og de kollektive belønningene gir ikke like høye og vesentlige bonuser som de individuelle. Dersom en ansatt begår en feil som medfører at organisasjonen ryker på en kostnad, vil det kunne gi fratrukk i den enkelte ansattes opptjente bonus. En slik type straff skal sikre at de ansatte er opptatt av å forsøke å unngå slike tabber.

Belønningssystemer under Covid-19

Frafallet av salg medførte at alle former for belønninger under pandemien forsvant. Det oppstod isteden en form for dugnadsånd blant de gjenværende ansatte for å kollektivt gå sammen for å redde arbeidsplassen.

Det å holde de ansattes motivasjon oppe ble likevel sett på som utfordrende på grunn av endring i arbeidshverdagen for de fleste ansatte. Ettersom hele organisasjonen ble satt til administrativt arbeid, ble motivasjonen redusert betraktelig blant flere av de som tidligere jobbet med andre ting. Dette kan skyldes den dominerende salgskulturen som preger organisasjonen. Da ansatte mistet muligheten til å oppnå ulike typer belønninger ble også motivasjonen betraktelig redusert.

I tillegg var mange slitne etter alt merarbeidet som pandemien førte med seg, særlig knyttet til kundebehandling av sinte og misfornøyde kunder. Det påpekes at noen også ble permittert på grunn av mangel på energi og hvor slitsomt det ble. Som nevnt tidligere spiller altså viktigheten og nødvendigheten av motivasjon til den enkelte en viktig rolle.

Vi kan med dette konkludere med at pandemien i all hovedsak fjernet det tidligere belønningssystemet. Det vikarierende systemet basert på kollektiv innsats og motivasjon bærer preg av å være et kulturelt styringssystem, selv om dette ikke er et komplett og monitorert system. Av den grunn vil ikke dette kunne illustreres i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, men heller falle inn under kulturell styring i Merchant og Van der Stede (2007) sin modell.

5.5 Administrativ styring

Organisasjonen blir beskrevet som hierarkisk med lite vertikal beslutningsmakt. De ansatte skal våge å ta beslutninger, men er underlagt visse begrensninger knyttet til stillingstittel. Det er også lov å gjøre feil så lenge man tar læring av det og de ansatte skal følges tett opp. Hver avdeling har personalmøter et fast antall ganger i året, i tillegg til at hver enkelt ansatt skal ha en-til-en samtaler med avdelingsleder hver andre uke med oppfølging av salg.

Organisasjonens struktur kan best beskrives som divisjonalisert; med en ledelse og flere underordnede salgsavdelinger. Hver avdeling har sin egen sosialisering, men er preget av å måtte følge organisasjonens overordnede verdsett og styring. Organisasjonen legger opp jevnlig møter med ledelsen og de underordnede avdelingslederne for å formidle hvordan ulike beslutninger skal fattes.

Administrativ styring under Covid-19

Under pandemien ble hele strukturen og arbeidssituasjon forandret. Organisasjonen var fokusert på å sikre likviditeten, noe som medførte raske permitteringer. Det var dermed få ansatte igjen på hovedkontoret, samt en og annen i hver avdeling. Flere av stillingene var ikke lenger relevante eller manglet funksjon under nedstigningen. De ansatte som ikke ble permittert eller sagt opp, ble derfor omstrukturert til å bidra med å løse de nye eller andre problemstillingene enn de var vandt til. Denne omstruktureringen medførte at beslutningsmakten ble tydelig sentralisert.

Som nevnt har moderorganisasjonen en internasjonal krisegruppe som koordinerer hvordan kriser skal håndteres. De har kompetanse fra tidligere kriser og kommuniserte ut til resten av organisasjonen hvordan pandemien skulle takles på best mulig måte. Beslutningsmakten ble derfor videre sentralisert rundt denne krisegruppen - med innspill fra de to gjenværende ansatte på hovedkontoret i Norge.

Etter pandemien sitter fortsatt ledelsen på mange av de samme arbeidsoppgavene som de ble tildelt under Covid-19. Informanten forteller at permitteringene resulterte i mye tap av humane kapital og kompetanse da mange byttet jobb og bransje. Selv om de i dag er godt i gang med nyansettelser, har de fleste lite erfaring og kompetanse og det kreves mye opplæring. Dette resulterer i at det norske hovedkontoret fortsatt er innordnet hovedkontoret i et annet nordisk land etter pandemien, og ingen av nyansettelsene er rekruttert til det norske hovedkontoret. Organisasjonens struktur og styresett endret seg dermed markant som et resultat av pandemien. Den norske avdelingen har altså fått en varig endring med sentralisering av oppgaver og beslutningsmakt til det nordiske hovedkontoret.

5.6 Oppsummering for organisasjon 1

Kulturen i organisasjon 1 er preget av en verdibasert styringsform, men samtidig en gjennomsyrende salgorientert kultur. Salgskulturen blir spesielt formet av belønningssystemet som har et fokus på individuelle belønninger hvor det eksisterer både straff og belønning som insentiver. Organisasjonen har også noe fokus på kollektive belønninger som har som hensikt å skape samhold og opprettholde en god organisasjonskultur.

Kulturen gjennomsyrrer også organisasjonens bruk av budsjett og kybernetiske verktøy. Organisasjonen bruker budsjettet til utarbeidelse av kortsiktige mål som går over et år. Målene har basis i historisk informasjon og blir supplert av et hyppig bruk av kybernetiske verktøy. Planleggingsfunksjonen blir dermed utfylt på en reaktiv måte. De langsiktige målene er stadfestet i et manifest som sammenfattes i syv punkter.

Under pandemien ble flertallet av de ansatte permittert, og det ble dermed et større fokus på å opprettholde organisasjonskulturen gjennom kulturell styring. Dette er forsøkt utført med en mengde møter, kurs samt detaljert og rettidig informasjon. Denne kulturelle styringen kan best beskrives av Merchant og Van der Stede (2007) sin modell *Object of Control*; hvor dette kan være en konsekvens av mindre *personalstyring*, siden arbeidsoppgavene endret seg markant under krisen.

Organisasjonens ledere og eiere uttrykte sterk tro på at organisasjonen skulle klare å komme seg gjennom pandemien. Statlige støtteordninger har trolig vært en medvirkende faktor til å skape trygghet rundt arbeidssituasjonen og organisasjonens overlevelse. Det har også vært fokus på

rettferdighet og regler for å ikke miste *tillit* og for å beholde de ansatte gjennom hele pandemien. Organisasjonen har likevel mistet en del humankapital da mange av de ansatte har byttet yrker. Det har medført, som informanten beskriver det, «et sort hull» med henblikk på kompetanse.

Som et resultat av fravær av salg, ble grunnlaget for de eksisterende belønningssystemene fjernet under pandemien. Motivasjonen blant de ansatte ble en utfordring på bakgrunn av alt det administrative arbeidet som fulgte med pandemien.

Budsjettet ble også lagt til side til fordel for en dag-til-dag planleggingsprosess preget av mye kommunikasjon. Dette medfører en *interaktiv* planleggingsprosess hvor de daglige møtene ble brukt som styringsverktøy. Prosessen kan beskrives som mer interaktiv og diagnostisk enn den kybernetiske styringen før krisen, da det skapte hyppig evaluering og interaksjon mellom flere deler av organisasjonen. Bruk av krisegruppen og deres erfaring medførte bruk av historisk informasjon for å utarbeide en form for scenario- planlegging som organisasjonen ble styrt etter. Scenarier ble dermed brukt *reaktivt*.

Nedstengningen førte med seg tap av human kapital og kompetanse samt et kostnadsfokus og tilhørende raske permitteringer. Dette resulterte i store strukturelle endringer og dermed endring av administrativ styring; beslutningsmyndighet og oppgaver ble sentralisert og det norske hovedkontoret ble redusert til to medarbeidere og underlagt et annet nordisk kontor. Denne sentraliseringen er blitt en varig endring som følge av pandemien.

I dag har både budsjettet samt budsjettstyringen på enkeltnivå og overordnet for hele konsernet blitt tatt tilbake på samme måte som før pandemien. En forandring fra tidligere innebærer at budsjettmøter som falt ut under pandemien som følge av at budsjettet ble lagt til side, ikke ble gjeninnført. De har i etterkant ikke sett behovet for å ta det tilbake.

For å illustrere funnene på en bedre måte har vi sammenfattet dem i tre modeller basert på Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk av organisasjonens styringspakke før og under krisen, samt vår egen modell av sammenligningen av de tre rammeverkene, presentert i kapittel 2, under krisen. Dette vil bli gjort i alle de studerte organisasjonene. Det vil under organisasjon 1 og 3 bli presentert situasjonen i de to modellene også etter krisen, da den resulterte i flere sentrale endringer.

FØR KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert kultur			
Salgsbasert kultur			
Klaner		Verdier	
Ulike avdelinger – egen sosialisering		Verdibasert kultur	
Samme verdier i alle avdelinger		Gjensidige tilbakemeldinger mellom ansatte	
Salgskultur		om etterlevelse av kultur	
Planlegging		Kybernetisk styring	
Langsiktig	Kortsiktig	Belønning og kompensasjon	
Manifest (mål)	Budsjetter	Variansanalyse (på avdelings-, organisasjons- og ansattnivå)	
Individuelle belønninger			
Avdelingsbaserte belønninger			
Administrativ styring			
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur	
Liten grad av autonomi og innflytelse av beslutninger		Divisjonisert	
Retningslinjer og prosedyrer			

Figur 4: Styringspakken for organisasjon 1 før krisen

UNDER KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert styring, uttalt fokus på likviditet, verdsettelse av kompetanse, kommunikasjon med ansatte, samhold			
Klaner		Verdier	
Konsernledelsen i utlandet		Midlertidig verdsett	
Ledelsen i Norge			
Felles møter for avdelingslederne		Kompetansetrening	
Planlegging		Kybernetisk styring	
Langsiktig	Kortsiktig	Belønning og kompensasjon	
Overleve krisen	Sikre likviditet og kompetanse,		
Scenarioplanlegging	interaktiv dag til dag plan		
Administrativ styring			
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur	
Sentralisert beslutningsmakt (krisegruppe)		Ledelsen utgjorde krisegruppen, gjenværende to ansatte på hovedkontoret	
Retningslinjer og prosedyrer			
Endrede retningslinjer knyttet til nasjonale krav av smittehåndtering			

Figur 5: Styringspakken for organisasjon 1 under krisen

UNDER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p> <p>Økt bruk av kulturell styring (økning i kurs og kompetansetrening), samt møter</p> <p>Redusert personalstyring</p>	<p>Simons (1995) Tessier & Otley (2012)</p> <p>Interaktiv og diagnostisk planleggingsprosess styrt av daglige møter</p> <p>Endring fra en reaktiv planlegging til en mer proaktiv planlegging</p> <p>Midlertidig verdsett blir brukt intensivt og interaktivt</p>
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p> <p>Endret styringsstruktur og styresett (mer autonomi)</p>	

Figur 6: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 1 under krisen

ETTER KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert kultur			
Klaner	Verdier	Symboler	
Ulike avdelinger – egen sosialisering Samme verdier i alle avdelinger Salgskultur	Verdibasert kultur Gjensidige tilbakemeldinger mellom ansatte om etterlevelse av kultur Samhold	10 personalmøter per år Møte med ledere hver 14.dag Kompetanse Belønninger og salg Feiring	
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
Manifest (mål)	Budsjetter	Nedbryting av budsjett til hver enkelt ansatt Variansanalyse	Individuelle belønninger
Administrativ styring			
Styringsstruktur	Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer	
Mindre grad av autonomi grunnet kompetanseflukt (mange av avgjørelsene blir tatt av ledelsen)	Mer sentralisert, mange av hovedoppgavene er flyttet til konsernet Det sitter færre mennesker på hovedkontoret i Norge		

Figur 7: Styringspakken for organisasjon 1 etter krisen

ETTER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p>	<p>Simons (1995) Tessier & Otley (2012)</p> <p>Endring fra en proaktiv planlegging til en reaktiv planlegging</p> <p>Mer interaktiv og diagnostisk bruk av kybernetisk styring gjennom den digitale plattformen Teams</p>
Komplette systemer, sett av regler, monitorende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p> <p>Mer sentralisert</p>	

Figur 8: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 1 etter krisen

6 Organisasjon 2

Organisasjon 2 er en mellomstor organisasjon (NHO, 2023) innenfor turist- og reiselivsnæringen. Den subjektive oppfattelsen informanten hadde av omgivelsene var knyttet til generell usikkerhet i næringen. Dette baserte seg på varierende etterspørsel på både utenlands og innenlands reiser. Dette avhenger av mange ulike faktorer som for eksempel vær og økonomi og det er ikke uvanlig med uventede hendelser som sosial uro og naturkatastrofer.

Under pandemien mistet organisasjonen mye av sin inntekt grunnet restriksjonene, noe som gjør at de faller innenfor de direkte berørte organisasjonene. Tidligere ble ikke likviditet sett på som noen utfordring da organisasjonen alltid har hatt midler til å betale månedlige utgiftene. Dette endret seg drastisk under pandemien og organisasjonen hadde aldri sett for seg at det kunne gå så langt. Av den grunn oppstod det en ny usikkerhet i omgivelsene og de opplevde at det å sikre likviditet var noe av det viktigste under krisen. Det krevde nye rutiner og beregninger for å få en oversikt over hva organisasjonen trengte som et minimum for å ikke gå konkurs.

6.1 Kulturell styring

Organisasjonen har tre ulike definisjoner av sine verdier som generelt handler om hvordan de ansatte skal oppføre seg og fremstå overfor kundene. For å oppnå den ønskede kulturen er *kommunikasjon* en viktig verdidriver. Verdiene blir blant annet gått igjennom på styremøter og annen interaksjon mellom ansatte og ledere. Her viser de til eksempler på hvordan verdiene blir innfridd og jobbet etter. Grunnet konfidensialitet kan vi likevel ikke skrive ned verdiene i oppgaven.

Organisasjonen er opptatt av det de kaller for «tøff empati». Det innebærer «[...]å fortelle ansatte hva de trenger å høre og ikke hva de ønsker å høre, men samtidig være motiverende» (sitat intervjuobjekt). Dette medfører et fokus på riktige ansettelser og kvalifikasjoner, samt tilbakemeldinger knyttet til utførelsen av arbeidsoppgavene. Organisasjonen er opptatt av å bruke tid på å sette de ansatte til å jobbe med det de er ordentlige gode til og kan tolkes som en operasjonalisering av den kulturelle styringen.

Lederansvar er også viktig for organisasjonen og følger tre enkle ledelsesprinsipper; å handle etter virksomhetens beste, å få det beste ut av hver enkelt ansatt, samt være gode forbilder når de er på

jobb. Det virker som organisasjonskulturen er dominerende for styringspakken for belønning, planlegging og kybernetisk styring.

Kulturell styring under Covid-19

Under pandemien ble de tre ledelsesprinsippene viktigere enn noen gang, og de fikk testet dem grundig. De ble nødt til å drive lederskap på en annen måte enn hva de tidligere har gjort. Da inntektskilden stoppet opp handlet det først om å lage gode rutiner. Deretter om å få en oversikt over når og hvordan organisasjonen fikk inn penger og hvor mye de trengte som et minimum. På den måten kunne de få et innblikk i hvordan det ville gå.

Ledelsen implementerte et midlertidig verdisett; «never let a crisis go to waste» (sitat intervjuobjekt). Organisasjonen fikk da et fokus på å utnytte mulighetene istedenfor å fokusere på begrensninger. Det ble oppfordret til å bruke dette verdisetet *interaktivt*, noe som medførte innovasjon og læring. Det resulterte i at organisasjonen begynte å fokusere på å produsere innenlandsreiser, samt å opprettholde kundedatabase og utvikle hjemmesiden. Dette kan ses på som en form for inspirerende ledelse og dermed økt kulturell styring i modellen til Merchant & Van der Stede (2007). Dette gav også økt tillit og autonomi til de gjenværende ansatte og kan karakteriseres som fasiliterende bruk av styringssystemer.

Nesten alle ansatte ble permittert i en tidlig fase av pandemien, og var permittert i rundt to år. Av den grunn ble også kommunikasjonen tilpasset deretter for å opprettholde motivasjon og tilknytning til organisasjonen. Det ble holdt tett dialog med alle i organisasjonen gjennom et miljøutvalg som møtte ledelsen løpende under hele pandemien. For mange av de permitterte var den største usikkerheten knyttet til om organisasjonen ville gå konkurs eller ikke. Ledelsen valgte derfor å oppdatere de ansatte om status på situasjonen til organisasjonen hver fredag slik at alle alltid visste hva som foregikk og hvilke valg som ble tatt. Det var viktig for at de permitterte ikke skulle slutte, men komme tilbake igjen når pandemien var over. Det ble også viktig å få frem at alt under pandemien ble gjort korrekt og at permitteringer ble gjort på en så rettferdig måte som mulig. Det var en logikk i alt som ble gjort, og alt kunne etterprøves og forstås hele veien. I tillegg var de flinke til å ta permitterte tilbake når det behøvdtes. Permitteringene medførte at mange av arbeidsoppgavene måtte sentraliseres og delegeres til et fåtall personer. Dette medførte en stor endring i personalstyring (Merchant & Van der Stede, 2007). Denne styringen ble kompensert av kulturell styring.

Når ledelsen sendte ut status for organisasjonen under pandemien, ble det også lagt frem eksempler på hvordan ansatte tilfredsstilte og brukte organisasjonens verdier til å oppnå mål. Det ble også publisert livesendinger på deres sosiale plattformer der dyktige ansatte fikk snakke om ulike temaer innen sine fagfelt. Dette ble oppfattet som motiverende blant de ansatte.

Et annet tiltak som virket motiverende, var at organisasjonen en gang i året sendte ledere til et søsterselskap som fremdeles var i normal drift med gode resultater. Der fortalte søsterselskapet om hva de gjorde for å lykkes. Det var inspirerende å se at dersom rammebetingelsene var til stede så var det mulig å tilpasse seg til å få til et godt resultat. Disse besøkene skapte styrke og var svært verdifulle for de ansattes motivasjon.

Ved at alle fikk den samme informasjonen hver uke med en grundig status hele veien ble det ikke sett på som utfordrende å gjenskape kulturen etter pandemien. Informanten forklarer at det å komme gjennom krisen i fellesskap gjorde veldig mye for kulturen i en virksomhet. Til tross for all usikkerheten under pandemien har organisasjonen dermed klart å bevare mange av de ansatte. Noen valgte å bytte jobb på grunn av for stor usikkerhet og noen pensjonerte seg under pandemien, men de klarte i all hovedsak å beholde de ansatte de var opptatt av å holde på. Organisasjoner fikk også tildelt monetære støtteordninger under pandemien, noe som kan være en medførende faktor trygghet for organisasjonens overlevelse. Dette kan også ha påvirket de valg som ble tatt under pandemien.

6.2 Planlegging

Planleggingen gjøres gjennom bruk av budsjett og faste mål. Budsjettet utarbeides en gang i året og samtidig lages det estimer for de neste to årene. På den måten blir det som en rullerende treårsplan. Under utarbeidelsen av budsjettet bruker organisasjonen historiske data. Det brukes tid på en utarbeidelse av variansanalyser for å danne en forståelse av hva som medfører avvik.

Budsjettet blir også brukt som utgangspunkt for evaluering av salgstall, men ikke som utgangspunkt for belønning. De kortsiktige målene har basis i budsjettet som igjen er utarbeidet med basis i de salgsmålene organisasjonen mener er realistisk å oppnå. Det er uvisst om tallene utgjør et salgsmål eller en realistisk forventning av salg, altså om målet er strukket med basis i hva organisasjonen ønsker å oppnå av salgsmål.

Organisasjonen er opptatt av at alle rapporter som blir utarbeidet skal være enkle å forstå og være lett tilgjengelig. Dette gjelder også budsjettet, hvor de vil ha alle hovedkonklusjoner innenfor en side slik at man lett får et overblikk over organisasjonens situasjon. I tillegg forteller informanten at budsjettarbeidet oppleves som enkelt ved at det er god kjennskap til organisasjonens nøkkeltall. De kan dermed enkelt vite og utarbeide hvilke bidrag/påslag de skal ha på kostnadene, samt hvor mye lønninger, markedsføring og øvrige kostnader skal utgjøre av omsetningen.

Planlegging under Covid-19

Budsjettarbeidet ble lagt til side da pandemien inntraff, og det ble isteden fulgt med på organisasjonens likviditet. Det handlet i stor grad om å kutte kostnader, ved for eksempel å kontakte underleverandører og permittere ansatte. Fokuset ble hvordan de skulle overleve fra måned til måned, hvor de forholdt seg til hva som skjedde fra dag til dag. Planleggingen ble dermed karakterisert av å være en dag-til-dag interaktiv prosess hvor ledelsen kommuniserer tett seg imellom om de løsningene som måtte iverksettes. Dette knyttes til økt kulturell styring med mottoet «never let a crisis go to waste» som gav en form for *proaktiv* planlegging uten utarbeidelse av prognoser. Fokuset lå hele tiden på hvilke hendelser som ville skje i nærmeste fremtid. Et av hovedmålene ble også å holde på kompetanse gjennom å iverksette tiltak knyttet til å fremme de organisasjonelle verdiene.

Organisasjonen måtte tilpasse seg gjennom flere runder med restriksjoner og reiseforbud. Da myndighetene slapp opp på restriksjonene økte etterspørselen kraftig, mens nye reiseforbud fjernet inntektskilden igjen. På samme måte har de igjen blitt hardt rammet av krigen i Ukraina selv om myndighetene har gjenåpnet landet. En slik ekstrem situasjon har gjort at organisasjonen har blitt mer tilpasningsdyktig mot fremtidige svingninger og eventuelle kriser i markedet. De tar med seg at det er viktig å se på situasjonen og hva de kan gjøre for å utnytte den og tilpasse seg best mulig.

6.3 Kybernetisk styring

Alle mål knyttet til ansattes prestasjoner i organisasjonen følges tett opp ukentlig av ledelsen. Da sender ledelsen ut status over foregående ukes salgstill slik at ansatte får et innblikk over hvordan organisasjonens mål oppnås eller ikke. Sammen med en mengde historiske data kan organisasjonen sammenligne budsjettet, resultater for året og tidligere års resultat. Underordnede ledere vet med det hvor mye deres avdeling skal utgjøre av omsetningen i inneværende år ved at de ukentlig får beskjed om hvordan de ligger an mot forrige år med spesielt henblikk på salgstill.

Den kybernetiske styringen preges av å bli kommunisert og fulgt tett opp - og dermed av å være en *interaktiv* prosess. Den blir også hyppig kommunisert og brukt av ledelsen, som medfører at de ansatte får et fokus på måloppnåelse, knyttet til salg, både på individ- og avdelingsnivå. Dette kan beskrives som et *interaktivt* bruk av fastsatte mål. Det føres også variansanalyser der prognostiserte mål blir sammenlignet med faktiske mål.

Kybernetisk styring under Covid-19

Under pandemien ble budsjettet lagt til side til fordel for en dag-til-dag *interaktiv* prosess. Det var ingen av de opprinnelige målene som var aktuelle lenger, noe som medførte at bruken av kybernetiske verktøy ikke lenger var relevant. De kortsiktige målene som ellers hadde vært styrende for selskapet ble erstattet av et fokus på å utnytte krisen, sikre likviditet, samt å skape samhold i organisasjonen. Dette ble fulgt opp tett gjennom daglige møter i ledelsesgruppen og de gjenværende ansatte, noe som kan beskrives som en *interaktiv* og *diagnostisk* prosess.

6.4 Belønning og kompensasjon

Dersom organisasjonen leverer over budsjettet, blir deler av overskuddet delt mellom de ansatte. Dette er et kollektivt belønningssystem for å motivere de ansatte til å levere gode resultater. Men fordi dette kun skjer på årlig basis, motiveres også de ansatte gjennom gode generelle lønsvilkår. I tillegg benytter organisasjonen seg av en form for ikke-monetær motivasjonsfaktor som innebærer at ansatte som har innfridd og jobbet etter organisasjonens verdier blir tatt frem som gode eksempler.

Det anvendes ingen form for straff dersom de ulike kravene i budsjettet ikke blir tilfredsstilt. Det handler i hovedsak om å lære av de feilene som gjøres. Dersom den ansatte klarer å se hvilke feil som har blitt gjort og undersøker årsaken til hvorfor det har skjedd, samt hva som bør gjøres neste gang, vil det ikke få noen konsekvenser av å gjøre feil.

Belønning og kompensasjon under Covid-19

Ettersom organisasjonen lå langt under normal omsetning hadde de ikke muligheten til å bruke monetære belønninger som motivasjonsfaktor. I stedet ble det brukt ikke-monetære belønningssystemer basert på indre motivasjon som skulle skape interesse og engasjement blant de ansatte.

6.5 Administrativ styring

Organisasjonen er noe hierarkisk styrt hvor de forskjellige lederne har ulikt ansvar basert på hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg. Likevel forteller informanten at organisasjonen har et ønske om korte beslutningsveier og en høy grad av autonomi.

Administrativ styring under Covid-19

Under pandemien ble organisasjonen tilpasset etter myndighetenes krav. De fleste ansatte ble permittert - også som et av tiltakene for å redusere kostnader. Dette førte til at de resterende ansatte måtte ta over mange av de oppgavene som andre hadde hatt. Organisasjonen fikk dermed en veldig sentralisert struktur og mange av arbeidsoppgavene ble gjort av et fåtall ansatte. Siden flesteparten av de ansatte var permitterte, ble det god plass på kontorområdet hvor de klarte å overholde smittevernstiltakene. De gjenværende ansatte behøvde derfor ikke å ta i bruk hjemmekontor.

6.6 Oppsummering for organisasjon 2

Organisasjon 2 er noe hierarkisk strukturert, men har et ønske om korte beslutningsveier. De har en verdibasert styring, som er spesielt preget av verdien «tøff empati» som betyr høy grad av ansvarliggjøring og et fokus på å skaffe riktig person til jobben. For å kunne formidle og rettlede de ansatte til å handle etter verdiene, blir disse kommunisert og gjennomgått under ulike former for interaksjon mellom ansatte og ledelsen. Dette knyttes opp mot organisasjonens ikke-monetære belønningssystem hvor gode eksempler på ansatte, som leverer etter organisasjonens verdier, trekkes frem. Gode kollektive prestasjoner som resulterer i at hele organisasjonen leverer over budsjett, blir belønnet i form av å fordele overskuddet mellom ansatte.

Organisasjonen har faste budsjettmål. Planleggingen utgjør dermed en kortsiktig handlingsplanlegging, supplert av to år med estimater. Dette utgjør en rullerende plan på tre år hvor utarbeidelsen er basert på historisk informasjon. De utarbeidede målene brytes igjen ned på krav knyttet til salg for hver enkelt ansatt. Disse følges tett opp gjennom møter og rapporter. Budsjettet blir dermed brukt til å føre variansanalyser, ikke bare knyttet til avvik mellom faktisk tall og budsjetterte tall, men også ukentlig på hver enkelt ansatt. De budsjettmessige målene er fordelt slik at organisasjonen hele tiden vet hvilke salgsmål som gjelder. Salgsmålene blir også fulgt tett opp gjennom rapporter og møter, men er likevel ikke relevante i forhold til belønningssystemet.

Under pandemien implementerte ledelsen mottoet: «never let a crisis go to waste». Dette verdisettet ble styrende for utviklingen i organisasjonen under krisen. Lederskapet endret fokus til hvordan det ville gå med selskapet, men også hvordan de skulle motivere og holde på de ansatte. Resultatet ble dermed mer kulturell styring under pandemien, etter modellen til Merchant & Van der Stede (2007).

Nesten alle ansatte ble permittert under pandemien, noe som medførte at rettferdighet og ryddighet i denne prosessen ble viktig. Jevnlige og transparent kommunikasjon ble derfor vektlagt for å bevare de ansatte gjennom krisen. Avgjørende for organisasjonskultur var eiernes tro på organisasjonens overlevelse, godt hjulpet av støtteordningene fra staten. Dette skapte trygghet blant de ansatte. Informanten påpeker at det å komme seg gjennom en krise i fellesskap påvirker kulturen positivt. Permitteringene medførte likevel endringer knyttet til personalstyring. Mange av de ansatte som fortsatt jobbet under pandemien opplevde å få tildelt flere arbeidsoppgaver de tidligere ikke hadde hatt. Dette medførte en mindre personalstyring, som ble kompensert av det midlertidige verdisettet og dermed kulturell styring.

Under pandemien endret alle målene seg og det viktigste for organisasjonen var å sikre likviditet og holde på de ansatte som var permittert. Planleggingen endret seg derfor til en mer *interaktiv* prosess kjennetegnet av dag-til-dag møter. Dette knyttes opp mot den kybernetiske styringen som endret seg til å ha et overordnet mål rundt likviditet, innovasjonsevne, samt opprettholdelse av kompetanse, som ble monitorert gjennom møter fra dag til dag. For å kunne holde på de ansatte og den ønskede kompetansen handlet det også om å få et større fokus på organisasjonens verdier for å øke sannsynligheten for at de som var permittert ville komme tilbake på jobb.

Organisasjonen hadde liten mulighet til å gi monetære belønninger under pandemien da inntektskilden mer eller mindre forsvant i perioder. Det ble derfor større fokus på kulturell styring som kompensasjon for belønningssystemer - altså på tiltak som kunne bygge god organisasjonskultur. Dyktige og faglig flinke ansatte ble oppfordret til å dele historier og kunnskap gjennom organisasjonens strømmekanal, noe som virket svært motiverende for organisasjonens ansatte.

Den kulturelle styringen ble dermed dominerende og avgjørende for styringen i organisasjonen og virket kompenserende for manglende mulighet for planlegging, kybernetisk styring og belønning og kompensasjon samt administrativ styring.

FØR KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert styring – Tøff empati			
Klaner	Verdier		Symboler
	Verdibasert styring Ansvarliggjøring		«Tøff empati» Kompetanse Ledelsesprinsipper Opplevelse, tur
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
3 årig plan og strategisk retning	Budsjettmessige mål	Variansanalyse mellom budsjettmessige mål og faktiske resultater Kontinuerlig rapportering av salgsstatistikker på avdeling og individnivå	Kollektive belønninger
Administrativ styring			
Styringsstruktur	Organisasjonsstruktur		Retningslinjer og prosedyrer
Liten beslutningsmakt	Hierarkisk inndeling		

Figur 9: Styringspakken for organisasjon 2 før krisen

UNDER KRISEN			
Kulturell styring			
«Never let a crisis go to waste» Motivasjon og inspirasjon gjennom kursing			
Klaner	Verdier		Symboler
Felles kultur med søsterselskapene	Kompetanse Samhold Innovativitet		«Never let a crisis go to waste» Opprustet hjemmeside Kompetanse
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
Overleve krisen	Likviditet Opprettholdelse av kompetanse Å komme ut av krisen ved hjelp av innovative løsninger		
Administrativ styring			
Styringsstruktur	Organisasjonsstruktur		Retningslinjer og prosedyrer
Mer autonomi	Mer sentralisert		Nasjonale retningslinjer knyttet til smittehåndteringen

Figur 10: Styringspakken for organisasjon 2 under krisen

UNDER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p> <p>Økt kulturell styring</p> <p>Mindre personalstyring</p>	<p>Simons (1995)</p> <p>Tessier & Otley (2012)</p> <p>Midlertidig verdsett blir brukt mer interaktivt og diagnostisk</p> <p>Planlegging og kybernetisk styring erstattet av interaktive og diagnostisk interaktiv prosess</p>
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p> <p>Endret styringsstruktur og styresett (mer sentralisert til konsernledelsen og mer autonomi til gjenværende ansatte)</p>	

Figur 11: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 2

7 Organisasjon 3

Organisasjon 3 kan beskrives som en mellomstor organisasjon med mellom 21-100 ansatte (NHO, 2023) og er geografisk spredt over hele landet. Organisasjonen faller innenfor de indirekte rammede selskapene da restriksjonene ikke medførte tap av inntekt. Organisasjonen er et datterselskap av en større internasjonal organisasjon med over 10 000 ansatte. Organisasjonen produserer helserelaterte produkter og har en relativt stabil inntekt, karakterisert av myndighetsbestemte priser og relativ stabil kundekrets.

Organisasjonen er styrt etter styringsfilosofien Beyond Budgeting og har vært det over en periode, noe som medfører at organisasjonen har hatt lang tid til å innarbeide filosofiens ledelses- og prosessprinsipper, som rullerende prognoser og dynamiske styring. Beyond Budgeting prinsippene er utarbeidet som et alternativ til det tradisjonelle budsjettet for at organisasjoner bedre skal kunne møte endrede og mer komplekse omgivelser (Bogsnes, 2016, s. 69). Bruk av Beyond Budgeting innebærer en smidig og menneskelig styring med høy grad av tillit til ansatte gjennom frihet og tilgjengelig informasjon, slik at de blir kapable til selvregulering, innovasjon og læring (Bogsnes, 2016, s. 64-70).

7.1 Kulturell styring

Verdibasert ledelse blir fremhevet som viktig og essensielt for organisasjonen. Nærhet, lidenskap, ansvarsfølelse og respekt er de sentrale verdiene det jobbes for. Brukeren av produktet skal stå i fokus, og organisasjonen har som mål å være en frontfigur - nettopp på å lytte og respondere til kundens behov. Det kommer frem at kulturen er veldig preget av autonomi, tillit og en løsere tilnærming til planlegging og kybernetisk styring. Dette påvirker utformingen av planlegging og kybernetisk styring. Kulturen er noe preget av å være salgsorientert da de ansatte belønnes individuelt med basis i salg. Hver enkelt avdeling får også utbetalt bonuser med ut fra hvor godt salget har vært i hver enkelt avdeling.

De fleste ansatte er bosatt i Oslo-området og sitter dermed på hovedkontoret. Mindretallet av selgerne som befinner seg i distriktene snakker likevel med dem på hovedkontoret ofte, til og med daglig i ulike settinger. Det setter allikevel store krav til kulturell styring for å skape og opprettholde organisasjonskulturen.

Kulturen opprettholdes gjennom informasjonsmøter en gang i måneden hvor alle er på kontoret eller deltar via Teams. Hele organisasjonen samles også fysisk to ganger i året, en gang i juli og en gang i november eller desember, hvor det er fokus på team, oppdrag og verdi - altså visjonen til organisasjonen. Møtene kombineres med middag og et salgsmøte og varer over to dager.

Informanten fremhever at intensjonen er å skape en kultur og opprettholde denne. Kulturen blir også jevnlig diskutert på avdelingsmøter og ledelsesmøter.

Kulturell styring under Covid-19

Organisasjon 3 hadde ikke utfordringer knyttet til at etterspørselen sank. Når nedstengingen kom kunne de derfor betrygge de ansatte med at ingen kom til å bli permitterte, samt at det viktigste var at «alle var trygge» (sitat intervjuobjekt). Overgangen til hjemmekontor var heller ikke en stor utfordring fordi Teams allerede var et godt implementert verktøy. Bruken av Teams og andre digitale verktøy økte i organisasjon ved pandemiens inntog. Det ble gjennomført morgenmøter daglig og kommunikasjonen økte mellom ledelsen.

Det ble fokusert på å skape samhold gjennom bruk av kurs og ekstra oppmerksomhet til ansatte over Teams. Et av kursene var i «presentasjonsteknikk», hvor fokuset lå på hvordan man skulle representere seg overfor kunder. Det ble også gjennomført en sosial quiz, eller *Kahoot* om “hvor godt kjenner du denne medarbeideren”, og gitt ekstra oppmerksomhet til ansatte som, som hjemkjøring av påskeegg eller viktige dokumenter som en ekstra hjelpende hånd. Informanten beskrev det som; «det lille ekstra», og forteller at organisasjonen er tilbake der de var før pandemien med henblikk på den gode organisasjonskulturen.

Ledelsens intensjon med tiltakene beskrevet ovenfor, var å opprettholde og styrke organisasjonskultur og de ansattes tilknytning til organisasjonen. Tiltakene kan ses på som en økning av kulturell styring i samsvar med rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007). Det er *noe* uvisst hvordan de ansatte oppfattet disse tiltakene da vi ikke har data på dette. Det ble likevel gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse etter Covid-19 for å kartlegge hvordan tiltakene ble oppfattet. Organisasjonen fikk her svært gode tilbakemeldinger på undersøkelsen, hvor det kommer til uttrykk at de ansatte følte seg godt ivaretatt.

Informanten forteller om høy grad av tillit til sine medarbeidere og at nødvendige oppgaver ble gjennomført og fremhevet også, under intervjuet, fokuset på et av organisasjonens ledelsesprinsipp «we empower». Denne tilliten medførte *antageligvis* til at styringssystemet ikke ble brukt

innskrenkede eller begrensede fra informanten sin side. Dette kommer godt frem i informantens utsagn om bruk av Teams:

«Jeg synes det fungerer fint. På min avdeling går det mye på Teams-chat, at vi har en egen chattekanal hvor vi oppdaterer hverandre ved å snakke sammen. Og trenger vi å ha en kjapp prat med en, to eller tre stykker, så tar vi jo bare en liten Teams-prat. Det fungerer bra det altså, eller om det er e-post, det fungerer fint det og. Uansett når jeg er på kontoret, så sitter jeg mye i møter. Det er ikke så lett å få tak i meg uansett».

Det er vanskelig å si noe om hvordan medarbeiderne oppfattet situasjonen, men utsagnet tyder på at de ansatte hadde større utfordringer knyttet til å få tak i ledelsen enn at de følte seg monitorert.

Organisasjonen har fortsatt bruken av hjemmekontor etter pandemien, og gir de ansatte mulighet til å ha to dager på hjemmekontor per uke. Ifølge informanten bruker de ansatte dette i ulik grad; noen en, andre to, mens noen er på kontoret hver dag. De ansatte har dermed fått større autonomi og innflytelse over jobbdesign.

Informanten beskriver den subjektive oppfattelsen av hvordan hjemmekontor påvirker organisasjonskulturen som varierende; hvor noen mener dette påvirker kulturen, mener andre at det ikke har noen innvirkning. Ledelsen prøver å håndtere dette med å ha faste dager man møter på kontoret. Et godt eksempel på dette er månedlige informasjonsmøter. Alle som vanligvis sitter med kontoroppgaver, møter da på kontoret hvor det serveres felles frokost etterfulgt av et fysisk møte. Dette gjøres for å opprettholde en god organisasjonskultur.

7.2 Planlegging

Den kortsiktige planleggingen skjer gjennom utarbeidelse av prognoser. Det utarbeides prognoser for hver måned og ved hvert kvartal, samtidig som det føres prognoser for hvordan regnskapsåret vil se ut. De kvartalsvise prognosene settes sammen til å utgjøre en langsiktig prognose som spenner over 15 måneder - eller fem kvartaler. Disse fem kvartalene skal fungere som et *estimat* for perioden som kommer. Prognosene blir følgelig kontinuerlig evaluert og revidert, men ikke på detaljnivå.

Slik som informanten uttrykker det, ser det allikevel ut som at organisasjonen har faste finansielle mål. Disse kaller informanten for inntektsmål og overskuddsmål, og strekker seg som regel over 1 år. I tillegg har de kostnadsmål som strekker seg over tre måneder. Det nevnes at disse målene er utarbeidet samtidig med utarbeidelsen av årsprognosen og blir bestemt med basis i konsernets prognose (altså morselskapets prognose). Dette står litt i kontrast med styringsfilosofien *Beyond Budgeting* som vi innledningsvis refererte til at de har implementert.

Prognosens utarbeidelse baserer seg på at organisasjonen er preget av kontrollerbare faktorer som stabil etterspørsel og myndighetsbestemte priser. Som også Henttu-Aho (2018) fremmer i sin studie, bidrar dette til at prognosen blir enkel å utarbeide (s. 348). Dette medfører også at organisasjonen bruker mye historisk informasjon som grunnlag for utarbeidelse av prognosene, men prøver kontinuerlig å ta med ny informasjon i utarbeidelsen. Utarbeidelsen har dermed basis i både historiske og fremtidige hendelser. Det er likevel lite bruk av variansanalyser - og avvik blir ikke diskutert i detalj. Det er heller et uttalt fokus på å gjøre prognosen mest mulig realistisk, noe som kan peke på en *proaktiv* utfyllelse av planleggingen.

Utarbeidelse av prognoser for de lokale (avdelingsbaserte) kostnadene er separert fra de øvrige prognosene. Dette inkluderer husleie, lønn og varekost og blir utarbeidet med basis i historiske data og blir etterfulgt med en kostnadsrapport. Prognoseutarbeidelsen er også styrt av kontrollerbare faktorer knyttet til faste kostnader og medfører at ledelsen mener prognosen er enkel å forutse og enkel å utarbeide. Kostnadsrapporten blir gitt til hver enkelt kostnadsansvarlig som står i samsvar med tolkningen til Henttu-Aho (2018, s. 348) sin definisjon av «reaktive styringsverktøy».

Prognosen knyttet til kostnadssiden vil også bli gjenstand for sammenligning. Det betyr at hver enkelt kostnadsansvarlig kan bli konfrontert dersom det oppstår et vesentlig avvik i prognosen - likevel ikke før avviket er vesentlig. Evalueringen vil dermed ikke være preget av numeriske avviksanalyser, men heller overordnede beslutninger basert på store avvik. Dette i tråd med det som beskrives som et *proaktivt* bruk av prognosen (Henttu-Aho, 2018, s. 349).

Ressursallokasjon beskrives i intervjuet som en todelt prosess. Hver avdeling får mulighet til å komme med ønsker om tildeling av ressurser. Hvordan disse ressursene brukes i avdelingen, blir videre fulgt opp av ledelsen. Hver enkelt avdeling kan også få tildelt en ekstra bonus eller muligheten for å bruke mer penger gjennom avdelingens *bonusmål*. Om det er slik at en avdeling

har solgt mer enn dette bonusmålet blir det delt ut ekstra ressurser. Dette forklarer informantens slik:

«Hvis salget øker har vi kanskje muligheten til å bruke litt mer penger likevel. Vi har styringsparametere på bonusmål som tilsier hvor mye vi kan bruke. Vi har et mål på inntekt og et mål på overskudd. Det er det vi styrer etter fortløpende i løpet av året».

Det kommer også frem at større beslutningene er styrt av morselskapet. Dette inkluderer for eksempel at investering knyttet til digitalisering følgelig vil gå gjennom morselskapet da de bruker felles systemer.

Planlegging under Covid-19

I organisasjon 3 økte etterspørselen kraftig under pandemien da kunder ville sikre seg organisasjonens produkter i frykt for en situasjon med manglende tilgang. Som en konsekvens økte kommunikasjonen mellom datterselskapet og morselskapet. Planleggingsfunksjonen ble dermed mer interaktiv da den i større grad ble styrt av informasjon som kunne hentes om fremtidige hendelser (økt etterspørsel).

I intervjuet kommer det frem at organisasjonen har intensivert planleggingsfunksjonen ytterligere etter Covid-19. Dette skjer ved at organisasjonen holder på å utarbeide en ny form for prognose med et fireårs perspektiv. Det er likevel uvisst om dette er et resultat av pandemien, da hensikten og årsaken ikke spesifiseres av informanten;

«... i tillegg kan det være andre planer og andre tidsperspektiver slik som en ekstraordinær plan som ser fire år frem i tid, som vi nå jobber med fram mot sommeren. Det er ikke det vanlige».

7.3 Kybernetisk styring

Som tidligere nevnt styres det etter fastsatte bonusmål med basis i inntekt og overskudd. Disse utarbeides både på avdelingsnivå og organisasjonsnivå. Organisasjonen følger opp hvordan de ligger an i forhold til disse regelmessig. Bonusmålene blir karakterisert av informanten som en form for KPI'er, men kan likevel ikke omtales som et kybernetisk styringsverktøy innenfor modellen til Malmi og Brown (2008) da det ikke er et komplett system. Det kan dog beskrives som et delvis *diagnostisk* bruk av prognosen da denne er styrende for utarbeidelsen av bonuser og

inntektsmålene. Avvik knyttet til bonusmål blir likevel ikke diskutert i omfattende grad, kun ved store avvik. Prognosen knyttet til lokale faste kostnader blir evaluert på månedsbasis, hvor det utarbeides en rapport for hvordan avdelingen ligger an i forhold til disse. Prognosen kan derfor beskrives som et komplett og monitorert system, og faller derfor innenfor kybernetisk styring i rammeverket til Malmi & Brown (2008).

Kybernetisk styring under Covid-19

Det var en rimelig forutsigbar etterspørsel etter organisasjonens produkter under Covid-19. Dette medførte dermed at de nevnte bonusmålene var enkle å utarbeide. Under intervjuet fremkommer det ikke bruk av eller endringen i bruk av andre kybernetiske styringsverktøy.

7.4 Belønning og kompensasjon

Belønningssystemet er hovedsakelig styrt etter individuelle belønningssystemer, men suppleres av kollektive belønninger knyttet til oppnåelse av avdelingens bonusmål. De individuelle belønningene tar eksempelvis utgangspunkt i antallet kundemøter eller i oppnåelse av et bonusmål. Det gis også individuelle oppmerksomheter gjennom bruk av organisasjonens intranett eller gjennom kåringer både på internasjonalt og nasjonalt nivå; slik som «årets ansatt i Norge». De kollektive belønningene ved oppnåelse av bonusmål forekommer både på avdelingsnivå og organisasjonsnivå.

Belønning og kompensasjon under Covid-19

Etterspørselen var som nevnt forutsigbart under Covid-19, noe som medførte at belønningssystemet knyttet til salg ikke endret seg vesentlig under pandemien. Som et resultat av smitteverntiltak måtte likevel deler av belønningssystemet endres; bonussystemet til selgerne var basert på antallet kundemøter og hvert av kundemøtene måtte skje fysisk eller via Teams - noe som ikke alltid var enkelt å få til. Organisasjonen måtte derfor ta utgangspunkt i måling av andre faktorer ved salg.

7.5 Administrativ styring

I organisasjon 3 kommer det frem at kommunikasjonen på tvers og vertikalt av organisasjonen er ganske høy. Organisasjonen har under 40 ansatte, som kan være en medvirkende faktor til at det er kort vei mellom nivåene i organisasjonen.. De har en teambasert kultur bestående av flere salgsteam, også stasjonert i distriktene, hvor noen også arbeider for seg selv. Den teambasert

kulturen kombinert med et fokus på kompetanse medfører at organisasjonens struktur har elementer som *minner om* et adhokrati og en enkel struktur (Sagberg, 2023). Det er likevel uvisst hvor mange team/salgsteam organisasjonen består av, og hvilken utstrekning disse teamene gjennomfører egne prosjekter. Det kommer også tydelig frem under intervjuet, at de ansatte har mye frihet, spesielt i forhold til når og hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres.

Administrativ styring under Covid-19

Restriksjoner og nasjonale regler under Covid-19 medførte at ledelsen måtte samarbeide om hvordan dette skulle gjennomføres i praksis. Det medførte mer kontakt og samarbeid på ledernivå. Beslutninger knyttet til når de ansatte skulle være på kontoret eller ikke, ble derfor sentralisert og all besluttet informasjon ble sendt ut på mail.

Ledelsen har en høy grad av tillit til sine medarbeidere. Dette medførte at ledelsen *følte* at de ikke trengte å ta i bruk mer innstrammende styringssystemer etter overgangen til hjemmekontor. De sørget heller for å tilrettelegge for at de ansatte hadde det som var nødvendig av ressurser for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Det ble iverksatt morgenmøter og en-til-en samtaler for å følge opp de ansatte, bygge opp under samhold og ivaretagelse under pandemien, samt å opprettholde organisasjonskulturen. Innføringen av morgenmøter og en-til-en samtaler kan ses på som midlertidige retningslinjer knyttet til pandemien.

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse under og rett etter pandemien, hvor organisasjonen fikk gode tilbakemeldinger på at de ansatte hadde følt seg godt ivaretatt og at kommunikasjonsnivået hadde vært bra mellom ledelsen og de ansatte. Som et resultat av pandemien fikk alle de ansatte mulighet for å ha hjemmekontor to ganger i uken. Dette medfører dermed at de ansatte har fått mer autonomi til å bestemme hvor de skal jobbe og derfor utgjør en mindre endring knyttet til styringssettet.

7.6 Oppsummering for organisasjon 3

Organisasjon 3 har vært indirekte påvirket av Covid-19 pandemien og har ikke hatt noe fall i verken inntekt eller etterspørsel i perioden. Under pandemien inntog økte etterspørselen betraktelig i en liten periode da kundene ønsket å sikre at de hadde nok av produktene. Etterspørselen gikk relativt raskt tilbake til normalen.

Organisasjonen styres etter verdibasert ledelse, og har et spesielt fokus på kundebehandling. Kultur er også styrt av autonomi og tillit, med noe preg av å være salgsorientert. Den salgsorienterte kulturen blir spesielt påvirket av belønningssystemer basert på antall salg, både på avdelingsnivå og individuelt for hver ansatt. I tillegg blir det gitt individuell oppmerksomhet i form av kåringer på nasjonalt og internasjonalt nivå. Planlegging og kybernetisk styring synes her å være påvirket av organisasjonskulturer og dens fokus på autonomi og tillit. Kulturen fremmer derfor muligens en løsere form for budsjettstyring og diagnostisk bruk Dette kan settes i sammenheng med en fasiliterende bruk av styringssystemer.

Organisasjonskulturen er preget av å være teambasert kombinert med et fokus på kompetanse, noe som kan minne om et adhocokrati. Den er likevel salgsorientert og styrt etter oppsatte inntekts- og bonusmål. Organisasjonskulturen opprettholdes gjennom månedlige informasjonsmøter med alle ansatte, gjennom jevnlig diskusjon på avdelingsmøter og ledelsesmøter, samt to felles møter i året med fokus på organisasjonens visjon. De er opptatt av jevnlig kommunikasjon også mellom hovedkontor og selgere.

Planleggingsfunksjonen blir dekket gjennom bruken av prognoser som spenner over både en måned, tre måneder, et år og fire år. Kvartalsprognosene settes sammen til å utgjøre en tidsperiode på fem kvartaler, hvor det legges til en ny prognose i rekken av de fem for hvert endte kvartal. Utarbeidelsen av prognosen er preget av mange kontrollerbare faktorer som stabil etterspørsel og myndighetsbaserte priser. Det er dermed enklere, noe som medfører at man kan være mer tilbøyelig til å bruke historisk informasjon ved utarbeidelse. Prognoseutarbeidelsen er også en todelt prosess hvor det utarbeides prognoser for lokale kostnader separat fra andre prognoser. Disse er mer detaljerte og utarbeides for det meste med utgangspunkt i historisk informasjon. Der blir også utarbeidet en månedsrapport som brukes til å undersøke hvorvidt de faste kostnadene blir overholdt og hvilke avvik som oppstår. De resterende prognosene er som beskrevet preget av kontrollerbare faktorer. Organisasjonen har likevel fokus på bruken av den informasjonen som er tilgjengelig om fremtidige hendelser til utarbeiding. Organisasjonen er styrt etter faste mål som har basis i overskudd og inntekt. Disse utarbeides jevnlig på årsbasis. Det ser også ut til at disse er koblet til utarbeidelsen av prognosen.

På bakgrunn av en upåvirket etterspørsel under pandemien, valgte organisasjonen å betrygge de ansatte med at det ikke ville bli nødvendig med permitteringer. Under pandemien hadde organisasjonen også et uttalt fokus på å skape samhold og sosialisering gjennom ulike former for

aktiviteter, kurs og ulike gester som hjemkjøring av påskeegg. Dette kan ses på som ulike former for kulturell styring ifølge rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007), «Object of Control».

Den relativt stabile etterspørselen ga også en liten endring i etterspørselen etter organisasjonens produkter ved pandemiens inntog, noe som medførte et mer interaktivt bruk av prognosen og proaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjonen. Etter krisen ble det også bestemt at det skulle utarbeides en ekstra prognose med et fireårig perspektiv. Det er likevel uvisst om dette er et resultat av krisen.

Organisasjonen ble i størst grad påvirket av at de måtte gå over til bruk av hjemmekontor på grunn av restriksjoner, men det ble ikke sett på som noen stor utfordring. Bruk av Teams som informasjons- og kommunikasjonskanal ble mye brukt under pandemien. Til tross for økt kommunikasjon mellom ledelsen, viste organisasjonen høy grad av tillit til de ansatte. Organisasjonen benyttet seg dermed ikke av innstrammende styringssystemer, men valgte heller å tilrettelegge for at de ansatte på best mulig måte kunne utføre sine arbeidsoppgaver. De videreførte dermed deres fasiliterende bruk av styringssystemet også under krisen.

Det ble også innført retningslinjer i form av at det skulle gjennomføres morgenmøter og en-til-en samtaler. Organisasjonskulturen ble videre opprettholdt gjennom kurs og ekstra oppmerksomhet underveis i Covid-19 perioden. Organisasjonen har valgt å fortsette med muligheten til bruk av hjemmekontor to dager i uken i etterkant av pandemien. For å motvirke risikoen for at bruk av hjemmekontor påvirker organisasjonskulturen, har ledelsen satt et krav om noen faste dager der de ansatte må møte på kontoret.

Organisasjonen er lite berørt av krisen. Vi fremstiller styringspakken i en modell med underliggende kommentarer og vårt rammeverk med utgangspunkt i hvordan det var før, etter og under krisen.

FØR KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert styring			
Klaner	Verdier	Symboler	
Ulike avdelinger – egen sosialisering Samme verdier i alle avdelinger Salgskultur	Autonomi og tillit Nærhet, lidenskap, ansvarsfølelse og respekt	Rask respons i forhold til kunder Kompetanse Helsepersonell	
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
Prognoser og estimat basert på kontrollerbare faktorer (diagnostisk bruk)	Fastsatte mål basert på overskudd og inntekt (1 års) Kostnadsmål (3 mnd)	Noe kybernetisk styring knyttet til lokale kostnader	Individuelle belønninger basert på salgsprestasjon og individuell oppnåelse Kollektive belønninger/bonusmål
Administrativ styring			
Styringsstruktur	Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer	
Høy grad av autonomi	Ligner et adhocokrati		

Figur 12: Styringspakken for organisasjon 3 før krisen

UNDER KRISEN			
Kulturell styring			
Midlertidig verdsett			
Klaner	Verdier	Symboler	
Alle jobber alene	Samhold Trygghet	«Alle er trygge» Kurs, quiz og andre hyggelige aktiviteter som påskeegg Kahoot	
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
Prognoser og estimat basert på kontrollerbare faktorer	Fastsatte mål	Bonusmål utarbeidet med basis i overskudd og inntekt	Individuelle belønninger basert på salgsprestasjon og individuell oppnåelse Kollektive belønninger
Administrativ styring			
Styringsstruktur	Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer	
Høy grad av autonomi	Enkel struktur	Morgenmøter og en-til-en samtaler Endrede retningslinjer knyttet til Hjemmekontor	

Figur 13: Styringspakken for organisasjon 3 under krisen

UNDER KRISEN		Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p> <p>Økt bruk av kulturell styring i form av møter, en-til-en samtaler, inspirerende ledelse og ulike gester</p>	<p>Simons (1995)</p> <p>Tessier & Otley (2012)</p> <p>Nytt verdsett blir brukt mer interaktivt</p> <p>Interaktiv bruk av prognosen som et resultat av økt etterspørsel</p>	
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p> <p>Nye retningslinjer knyttet til oppfølging av Covid-19</p>		

Figur 14: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 3 under krisen

ETTER KRISEN		Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p> <p>Økt atferdsstyring knyttet til implementering av hjemmekontor</p>	<p>Simons (1995)</p> <p>Tessier & Otley (2012)</p>	
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p> <p>Innføring av en ny prognose med 4 års perspektiv (økt planlegging)</p>		

Figur 15: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 3 etter krisen

8 Organisasjon 4

Organisasjon 4 kan karakteriseres som en mellomstor organisasjon innen kraftproduksjon og teknologi- infrastruktur. De har mellom 21-100 ansatte (NHO, 2023). Organisasjonen er omgitt av stabile omgivelser da etterspørsel og antallet kunder er relativt forutsigbart.inntekt og etterspørsel endret seg heller ikke under pandemien, noe som medfører at de faller innenfor de indirekte berørte organisasjonene. Det er likevel deler av organisasjonen som står for produksjon av et produkt hvor prisene er veldig fluktuerende, noe som medfører at utarbeidelsen av prognosen blir karakterisert av noe større usikkerhet. Det fremmes at organisasjonen forsøker å implementere alle prinsippene i Beyond Budgeting filosofien, men prosessen beskrives av informanten som langtekkelig og at den kulturelle omstillingen medfører at mange av prinsippene ikke har kunnet blitt oppfylt.

8.1 Kulturell styring

Organisasjonen 4 styres etter fem ledende prinsipper formulert som et akronym: kundeorientering, resultatorientering, ansvar, forandringsvilje og tillit. Dette beskriver informanten som en verdibasert ledelse. Det kommer frem i intervjuet at selv om organisasjonen (konsernet) styres etter eksplisitte verdier, har ikke konsernet i seg selv en sterk felles organisasjonskultur. Dette begrunnes med at det er forskjellige datterselskaper og at alle de ansatte er veldig geografisk spredt. Organisasjonen er inndelt i forskjellige klaner (datterselskaper) med ut fra det produktet de skal produsere og er også preget av forskjellige kulturer internt i avdelingene. Datterselskapene er derfor igjen inndelt i mindre klaner basert på deres kompetanse og ansvarsområde.

For å bygge opp under en god organisasjonskultur brukes et felles intranett. Her blir det skrevet om kultur og felles verdier for å bygge opp under en fellesskapsfølelse og informere ansatte i andre deler av organisasjonen om hva som gjøres av arbeid. Organisasjonen gjennomfører likevel få felles aktiviteter for å gi grobunn for fellesskap og felles kultur i konsernet; «... men sånn i faktiske handlinger er det ikke så mye felles» (sitat intervjuobjekt). Informanten forteller likevel om en god fellesskapsfølelse innad i de ulike grenene og at de ansatte ofte beskriver seg selv som ansatt i de ulike avdelingene.

Som beskrevet kan kulturell styring gjennomføres gjennom å styre og gjennomføre ansettelsesprosesser hvor man ansetter *riktige* mennesker ut fra organisasjonens verdier (Malmi & Brown, 2008, s. 294). Verdier har likevel ikke preget ansettelser tidligere eller på nåværende

tidspunkt. Det er heller fokus på hva de ansatte *kan og innehar av kompetanse*. De tar personlighets- og ferdighetstester, men disse er ikke spesielt knyttet til organisasjonens verdigrunnlag. Dette kommer til uttrykk gjennom informantens følgende utsagn:

«Alle ansatte har ikke vært screenet av verdigrunnlag. Det handler mer om at du kan de tingene du kan, og at du virker som en fornuftig person. Det er i hvert fall ikke en sånn bevisst screening hos oss i ansettelsesprosesser nå heller, på verdigrunnlag da. Man tar jo sånne personlighetstester og sånt og på en måte. Men det er ikke nødvendigvis knyttet opp mot vårt verdigrunnlag, sånn direkte».

Informanten hevder dette er avgjørende for en dynamisk styring av organisasjonen, men at noen takler denne formen for styring dårligere enn andre. Det er heller ikke enighet om hvilke kulturelle verdier og normer som skal være styrende for organisasjonen. Det er forsøkt implementert et dynamisk styresett, men dette krever ifølge teorien også en endret organisasjonskultur preget av en løsere budsjettstyring samt en økning i autonomi og tillit (PwC, 2021, s. 5).

Kulturell styring under Covid-19

Covid-19 medførte en økning av møter mellom ledelsen og de ansatte. Avdelingen til informanten hadde faste daglige morgenmøter, kalt «digital tekaffe», slik at alle ansatte fikk sett hverandre i løpet av dagen. Dette skulle bygge opp under en god og bærekraftig kultur samt støtte opp under ansatte som ikke har et like stort nettverk. *Insentivet* til ledelsen var også å støtte opp og danne et godt arbeidsmiljø og kan ses på som en økning i kulturell styring i samsvar med rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007).

Det er likevel uvisst hvordan økt mengde møter og kommunikasjon påvirket de ansatte, eller om de følte seg monitorert. Det må derfor tas i betraktning av vi her har intervjuet en i ledelsen, og det må dermed tas hensyn til at informantens persepsjon kan være annerledes fra de underordnedes persepsjon av situasjonen.

Likevel hevder informanten ikke å ha oppfatningen av at de ansatte har følt seg monitorert. Det opplyses heller at noen av avdelingene ikke så sine ledere eller medarbeidere på en god stund, noe informanten oppfattet som et problem knyttet *til for lite kommunikasjon*. Videre hevder informanten at det ikke er nødvendig med monitorering da han/hun har tillit til at medarbeidere gjør det de er

satt til å gjøre. Informanten peker heller på at hun/han er bevisst på sin rolle og hvordan hans/hennes atferd kan påvirke de ansatte. Informanten uttrykte at:

«Jeg passer på å ikke sende mail på kveldstid, for eksempel, hvis jeg sitter og jobber. Altså å sende mail på kveld. Da har jeg på delay på sendingen, men jeg risikerer å få svar fordi folk er nå på mail på mobilen og er på en måte vant til å være aktiv hele tiden».

Det er likevel faktorer som peker på en *uformell* endring i personalstyring knyttet til jobbdesign. Informanten beskriver hvordan bruk av hjemmekontor har medført at man er delvis tilgjengelig for jobbrelaterte oppgaver ved sykdom. Dette er spesielt knyttet til om ansatte er hjemme med sykt barn og er ifølge informanten et resultat av høy arbeidsmoral og ansvarsfølelse. Hvordan medarbeiderne oppfatter denne trenden er likevel uvisst og *kan* eventuelt skyldes at medarbeidere føler seg tvunget som et resultat av endrede uformelle retningslinjer.

Det kommer tydelig frem at tillit er særdeles viktig i informantens avdeling, men at andre ledere «kan ha et ulikt syn» på hvilken tillit ledelsen skal gi sine ansatte. Det er derfor et tillitsgrunnlag som medfører at styringssystemet kan ha blitt brukt innstrammende andre steder i organisasjonen. Informanten uttrykker likevel at deler av organisasjonen opplevde en fraværende ledelse. Det er derfor uvisst hvilken trend eller om det var noen trend i selskapet i med henblikk på bruken av innstrammende/fasiliterende styringssystemer.

Den varierende grad av tillit har også medført en intern uenighet knyttet til hvordan hjemmekontor fungerer, og hvilken autonomi man skal gi sine ansatte. Informanten har ingen informasjon knyttet til hvordan hjemmekontor og de ansattes persepsjon og opplevelse var ellers i organisasjonen. Det er likevel faktorer som peker på at deler av ledelsen er skeptiske til hjemmekontor og til sine ansatte. Dette baserer seg på den generelle oppfatningen av bruken av hjemmekontor etter Covid-19 med henblikk på kulturstyring. Hjemmekontor ble heller ikke videreført umiddelbart etter krisen og det ble etter hvert kun tilbudt ni dager hjemmekontor per år. Dette førte til at fagforeningen kom inn på banen og forlangte at de ansatte skulle ha mulighet for å bruke 50 dager med hjemmekontor i løpet av året. Dette kan ses på som innstrammende bruk av styringssystemer.

8.2 Planlegging

Organisasjonen har nylig sluttet å bruke budsjettet som et styringsverktøy og erstattet dette med blant annet prognoser. Anvendelsen av budsjettet er likevel fortsatt veldig styrende for måten prognosen blir anvendt i organisasjonen. Dette kan være mye som et resultat av det sittende styret som har et overordnet fokus på en diagnostisk bruk av prognosen.

Planleggingsformålet blir dekket gjennom bruken av prognoser. Det brukes for det meste kvartalsvise prognoser som settes sammen til en helhetlig plan som spenner over et år. Ved slutten av hvert kvartal blir det lagt til en ny prognose slik at det alltid er fire prognoser som til sammen utgjør et ettårs estimat. Hvert datterselskap har også et strategikart som gir grunnlag for de langsiktige målene knyttet til hver enkelt del av konsernet.

Detaljnivået er beskrevet til å være ganske omfattende hos hvert enkelt datterselskap, *nesten* helt ned til et kontoplannivå. Prognosen blir også brukt mer *diagnostisk* for å evaluere hvordan organisasjonen oppnår de oppsatte målene. Planleggingsfunksjonen er ikke knyttet opp til belønninger, men brukes svært diagnostisk. Dette medfører at planleggingsfunksjonen ikke har fokus på realistiske estimater, men heller på evaluering av historisk informasjon. Det kan dermed tyde på en *reaktiv* utfyllelse av planleggingsfunksjonen.

Det som hentes opp i prognosen på konsernnivå er likevel «kun driftsresultat». Detaljnivået brukt til utarbeidelse av prognoser kommer spesielt frem i informantens utsagn under:

«På konsernnivå er det egentlig bare et driftsresultat knyttet til prognosen. Men under der så ligger det i alle fall i enkelte organisasjoner veldig på detaljnivå. Kanskje ikke på kontonivå da, men jammen ikke langt unna på enkelte. Så der kunne jeg egentlig sett for meg at den prognosen kan vi lage på konsernnivå bare på automatikk egentlig».

Budsjettprosessen blir beskrevet som en tung prosess. Utarbeidelsen har blitt enklere med innføringen av prognoser, men til gjengjeld gjøres dette flere ganger i året. Grunnen til at prosessen er blitt enklere er uvisst, men at prosessen er beskrevet som enklere kan peke på at den er mindre detaljert enn budsjettet og at utarbeidelsen krever mindre kommunikasjon på tvers av avdelinger. Dette peker uansett i den retning at prognosen har gjort prosessen enklere, selv om tidsbruken fortsatt er høy. At utarbeidelsen av prognoser beskrives som enkelt, kan være som et naturlig

resultat av mange kontrollerbare faktorer (Henttu-Aho, 2018, s. 348). Dette er spesielt som et resultat av at det er enkelt å forutsi antallet kunder da etterspørselen er basert på allerede planlagte avtaler. Dette kan være en medvirkende faktor til at prognosen blir brukt som et reaktivt styringsverktøy.

Organisasjonen er likevel fordelt i flere datterselskaper hvor det ene datterselskapet er styrt av flyktige og varierende priser. Utarbeidelsen av prognosen knyttet til denne delen av organisasjonen blir dermed mer utfordrende, men blir likevel utarbeidet med basis i et *reaktivt* bruk. Dette medfører at avviket mellom faktiske tall og prognoser *ofte* blir større. Det gjeldende datterselskapet er ikke like opptatt av prognoser grunnet den høye usikkerheten. På grunn av høy usikkerhet blir avviket mellom faktisk tall og prognosen en del høyere og prognosen blir også her brukt til å evaluere resultatene.

Planlegging under Covid-19

Under pandemien ble det et større fokus på å øke samholdet og gi en følelse av trygghet. Dette i tillegg til de forhenværende kortsiktige prestasjonsmålene som har basis i prognosen. Anvendelsen av prognoser endret seg ikke merkbart som et resultat av krisen. Organisasjonen ble som sagt ikke nevneverdig påvirket av endring i etterspørsel, noe som var hensikten med å inkludere organisasjonen i undersøkelsen. Likevel opplevde den delen av organisasjonen som ble berørt av fluktuerende priser, at prisene ble svært lave. Dette førte til at prognosen, som blir anvendt diagnostisk, fikk store avvik og dermed ble mindre relevant for den delen av organisasjonen. Informanten fremhever i denne sammenheng at det vil være hensiktsmessig å ta i bruk scenarioanalyse i fremtiden. Dette kan innrette organisasjonen til å reagere raskere under endrede priser istedenfor å utarbeide en prognose med basis i gjennomsnittlige tall.

8.3 Kybernetisk styring

Planleggingsformålet har nylig gått fra å bli dekket av budsjettet til bruk av prognoser. Likevel har fortsatt ikke organisasjonen omstilt seg fullstendig til *kun* å bruke prognoser for å dekke planleggingsformålet. Prognosene blir anvendt som et budsjett hvor evaluering av prestasjon og planlegging blir styrt av samme styringsverktøy. De blir brukt til å analysere faktiske tall mot prognostiserte tall, altså til utarbeidelser av avviksanalyser. Prognosen brukes dermed *diagnostisk*. Dette er spesielt utfordrende for de delene av organisasjonen hvor avviket mellom faktiske tall og prognoser er stor som et resultat av høy usikkerhet.

Planen var at utgangspunktet av evalueringsformålet skulle bli delvis erstattet med balansert målstyring, hvor denne skulle være avgjørende for strategisk retning i organisasjonen. Dette kom frem fra informantens følgende utsagn:

«Tanken var at balansert målstyring skulle erstatte budsjettet som mål. Også skulle vi bruke mer strategiske mål. Og det har vi jobbet litt med, men vi står litt og stamper fordi vi har denne prognosen som folk blir målt opp mot, sånn at vi klarer ikke helt å få fokuset på strategigjennomføringen.»

Videre forklarer informanten at de jobber aktivt med å få til dette, men at det er vanskelig å få folk til å slutte med budsjettering. Informanten hevder at problemet starter i styret da de ønsker en prognose for å sammenligne mot resultatet og at det er her endringen må starte. Slutter styret å etterspørre en forklaring på avvik mellom prognose og resultat og isteden begynner å fokusere på strategi - så vil også organisasjonene følge etter.

Den balanserte målstyringen som *er* implementert blir hovedsakelig styrt av fire perspektiver; interne prosesser, kundespesifikke mål, finansielle mål og mål knyttet til læring og vekst. Det er også lagt til et femte perspektiv som kalles omverdenen, som et resultat av at organisasjonen er kommunalt eid. Denne knytter strategien til samfunnsansvaret og samfunnsutviklingen i kommunene de driver i.

Det beskrives at hver organisasjon har sine strategikart og utarbeider egne mål, hvor man under hvert delmål kan dukke ned og se på KPI'er og eventuelle tiltak. Strategikartene skal hjelpe til å visualisere strategien for organisasjonen, forteller informanten. Strategien er tydelig forklart slik at de ansatte lett kan ta til seg informasjonen og videre bruke det til å forstå den intenderte strategien og dens delmål. Delmålene er suksessfaktorene som organisasjonen skal gjennomføre for at de skal «lykkes», som igjen er delt opp i ulike tiltak som er nødvendige å gjennomføre. Hvert enkelt tiltak har også en ansvarlig. Tiltakene kan også være merket med et trafikklys som skal gi en god oversikt over hva strategien til organisasjonen er og hvordan de ligger an. Her kan også den ansvarlige legge inn kommentarer og tydeliggjøre tiltakets status.

Kybernetisk styring under Covid-19

Etterspørselen endret seg hovedsakelig ikke under Covid-19, noe som medførte at den kybernetiske styringen ble brukt på samme måte som tidligere.

8.4 Belønning og kompensasjon

Belønningssystemet i organisasjon 4 er knyttet til kollektive belønninger. Grunnlaget for systemet blir utarbeidet under de årlige lønnsforhandlingene, hvor det blir forhandlet frem en felles proSENTSATS.. Systemet forsvares med at *individuelle belønninger* kan medføre at gode enkeltprestasjoner ikke får anerkjennelse dersom ledelsen ikke har sett disse. Informanten mener dette kan føre til misfornøyde medarbeidere, og resultere i noe negativt for organisasjonen. Det forklares at organisasjonen heller har fokus på å fremheve hele organisasjonen og de ansatte som et «lag». De har også som mål å utarbeide en tydelig og spennende strategi som i seg selv motiverer de ansatte.

Belønning og kompensasjon under Covid-19

Belønnings- og kompensasjonssystemene til organisasjonen endret seg ikke som følge av pandemien og ble brukt på samme måte som tidligere.

8.5 Administrativ styring

Organisasjonen 4 har en divisjonalisert struktur hvor konsernet er delt inn i flere datterselskaper. Organisasjonen er eid av de omliggende kommunene. Beslutningsmakten er beskrevet som å i stor grad være styrt av konsernledelsen, og mange av beslutningene som gjennomføres må diskuteres frem og tilbake mellom konsernledelsen og resten av organisasjonen. Beslutningsmakten er dermed veldig sentralisert til konsernledelsen. Dette kommer til syne basert på følgende utsagn fra informanten:

«Vi har en konsernledergruppe og det er mye som skal innom der for godkjenning. Har noen et problem så skal det komme opp til konsernledelsen fra noen, og så kommer det et spørsmål ut igjen derfra, så må det inn igjen, så ja, mye beslutninger foregår der og at det blir litt treghet i det da».

Det er beskrevet at styret også har en avgjørende rolle da disse har innflytelse på hvordan prognoser skal bearbeides og brukes som avviksanalyse i organisasjonen. Deres holdning til finansielle mål som de viktigste nøkkeltallene for organisasjonen medfører at organisasjonen har utfordringer knyttet til overgangen til balansert målstyring.

Administrativ styring under Covid-19

Under Covid-19 ble det innført nye former for kommunikasjon mellom datterselskapene og på tvers av organisasjonen, gjennom økt bruk av Teams. Konsernsjefen gjennomførte også ukentlige møter hvor alle i organisasjonen deltok. Denne endringen av styringsstrukturen er ivaretatt og Teams blir også hyppig brukt som et resultat av pandemien. Det impliserer derfor at organisasjonen har mer kommunikasjon på tvers og vertikalt i organisasjonen og dermed noe endring av *organisasjonsstruktur*.

Økt kommunikasjon på tvers av organisasjonelle strukturer medførte en flatere struktur enn før Covid-19. Innføringen av hjemmekontor medførte også noe høyere grad av autonomi, da de ansatte fikk mer selvbestemmelse over sine omgivelser og hvor de skulle jobbe. Det er likevel markant mindre autonomi i organisasjonen, både før og etter Covid-19, sammenlignet med organisasjon 3.

8.6 Oppsummering for organisasjon 4

Organisasjonen ble indirekte berørt av krisen i form av at inntekt og etterspørsel var uendret i perioden, sett bort fra et produkt med fluktuerende priser. De har en divisjonalisert struktur hvor konsernet er inndelt i flere datterselskaper. Det styres i form av verdibasert ledelse med fokus på kundeorientering, resultatorientering, ansvar, forandringsvilje og tillit. På tross av disse felles verdiene, har de forskjellige datterselskapene sin egen kultur. Kulturbygging foregår gjennom et felles intranett som fremmer informasjon, samhold og verdier. Ut over dette er det lite fokus på aktiviteter for å skape felles kultur i konsernet.

Organisasjonen utfyller planleggingsformål *reaktivt* med bruk av detaljerte prognoser, hvor utarbeidelsen baseres på historisk informasjon. Denne anvendelsen kan skyldes at inntekten er styrt av flere kontrollerbare faktorer som medfører at dette blir mer naturlig. Måten prognosene anvendes er også bestemt av hvordan den resterende ledelsen og styret opplever er best for konsernet. Disse har liten tiltro til at organisasjonen kan styres uten avviksanalyser og fokus på oppnåelse av fastsatte

måltall. Dette medfører utfordringer med å innføre en kultur med et fremtidsrettet tankesett. Organisasjonen er derfor preget av å ha en budsjettmessig tilnærming til prognosen. Den samme tilnærmingen brukes i andre deler av organisasjonen styrt av fluktuerende priser, noe som medfører at avviket blir vesentlig.

Det kom frem at informanten har et stort fokus på å gi sine ansatte autonomi og tillit. En slik kultur kan være en medvirkende faktor til at økt autonomi under krisen, ikke medførte større behov for monitorering eller en innstrammende bruk av styringssystemer. Informanten beskrev heller ingen utfordringer knyttet til produktivitet, men snarere at de ansatte følte seg mer produktive under Covid-19. Informanten fremhevet heller at de ansattes opplevelse under krisen var *for lite* kommunikasjon mellom han/henne og de underordnede. Ledernes sprikende holdninger til autonomi og tillit kan likevel indikere at styringssystemer ble brukt mer innstrammende andre steder i organisasjonen. Dette kommer også frem i forsøket på å etablere hjemmekontor som en fast praksis i organisasjonen - da ledelsen var uenig med medarbeiderne i hvor ofte dette skulle kunne gjøres. Det er likevel fremmet at deler av organisasjonen opplevde at ledelsen ble fraværende under pandemien. Det er uvisst hvorfor dette er tilfelle. Utfordringer knyttet til overgangen til hjemmekontor kan likevel beskrives som en innstrammende bruk av styringssystemene hvor ledelsen, med basis i mindre tillit, forsøkte å sette begrensninger for bruken av hjemmekontor.

Bruk av hjemmekontor fremmet også utfordringer knyttet til jobbdesign. Organisasjonskulturen, som er preget av ansvarsfølelse og høy arbeidsmoral, medførte at de ansatte gjennomførte oppgaver hjemme, på tross av at de hadde meldt seg syke eller med sykt barn. Dette kan føre til konsekvenser ved et senere tidspunkt i form av for eksempel utbrenthet i likhet med rapporten til Delfino og Van der Kolk (2021, s. 1385).

Under pandemien endret ikke planleggingsfunksjonen seg vesentlig, men prognosen knyttet til fluktuerende priser mistet sin relevans på grunn av store avvik. Informanten fremhever også at de i fremtiden burde ta i bruk scenarioanalyse som et styringsverktøy, slik at de kan reagere raskere under lignende forhold. Den uendrede etterspørselen medførte også at den cybernetiske styringen forble den samme under pandemien.

FØR KRISEN					
Kulturell styring					
Verdibasert styring					
Klaner		Verdier		Symboler	
Flere datterselskaper som styres veldig individuelt fra konsernet. Kjennetegnes av individuell kultur		Kundeorientering, resultatorientering, ansvar, forandringsvilje og tillit		Prinsippakronymet Teknologi og intranett	
Planlegging		Kybernetisk styring		Belønning og kompensasjon	
Langsiktig	Kortsiktig				
Strategikart	Mål knyttet til utarbeidelse av prognosen	Balansert målstyring (underordnet) Diagnostisk bruk av prognosen		Felles presentsats som adderes til lønn	
Administrativ styring					
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur		Retningslinjer og prosedyrer	
Lav beslutningsmakt		Divisjonisert struktur			

Figur 16: Styringspakken for organisasjon 4 før krisen

UNDER KRISEN					
Kulturell styring					
Verdibasert styring					
Klaner		Verdier		Symboler	
Flere datterselskaper som styres veldig individuelt fra konsernet. Kjennetegnes av individuell kultur		Kundeorientering, resultatorientering, ansvar, forandringsvilje og tillit Samhold		«Digital tekafe»	
Planlegging		Kybernetisk styring		Belønning og kompensasjon	
Langsiktig	Kortsiktig				
Strategikart	Mål knyttet til utarbeidelse av prognosen	Balansert målstyring (underordnet) Diagnostisk bruk av prognosen		Felles presentsats som adderes til lønn	
Administrativ styring					
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur		Retningslinjer og prosedyrer	
Høy beslutningsmakt		Divisjonisert struktur		Endrede retningslinjer knyttet til Hjemmekontor	

Figur 17: Styringspakken for organisasjon 4 under krisen

UNDER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p> <p>Endret kulturell styring – flere møter og mindre interaksjoner ansikt til ansikt</p>	<p>Simons (1995)</p> <p>Tessier & Otley (2012)</p> <p>Mindre diagnostisk og interaktivt bruk av prognosen med flukterende priser</p>
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p>	

Figur 18: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 4

9 Organisasjon 5

Organisasjon 5 er et energikonsern som står for produksjon og leveranser av fornybar energi, strøm og entreprenørtjenester. Konsernet defineres som en stor organisasjon med over 100 ansatte (NHO, 2023) fordelt på ulike lokasjoner rundt om i landet.

Konsernets omgivelser blir oppfattet som stabilt og forutsigbart til tross for at de er dynamiske og komplekse. Utover i pandemiperioden endret oppfatningen av omgivelsene seg til å bli noe mer usikkert på bakgrunn av at samarbeidspartnere og eksterne kunder ble mer avventende. Altså økte den oppfattede usikkerheten. De ble med det indirekte påvirket av bortfall av inntekt. Av den grunn ble møtet med usikkerheten som oppsto vanskelig å redusere. Konsernet hadde generelt sett ikke mulighet til å påvirke usikkerheten internt hos sine kunder, men kunne isteden sikre interne ordninger som i minst mulig grad ville bli påvirket av de eksterne leveransene. Internt i konsernet oppstod også utfordringer knyttet til uvissheten av myndighetenes retningslinjer og hvordan disse satte begrensninger for konsernets mulighet til å overholde sine leveranser og tjenester. Dette medførte følgelig at konsernets resultat ble noe redusert under pandemien.

9.1 Kulturell styring

Konsernet har tydelige verdier, lederkrav og etiske retningslinjer som det styres etter, og innehar dermed en verdibasert styringsform. Verdiene er tett knyttet til konsernets strategi, og skal ligge i bunn for alle valg som gjennomføres i de ulike organisasjonene i konsernet, både internt og eksternt. De fungerer som hele konsernets fundament, og gjennomsyrrer alle styrende dokumenter og opplæringsprogram.

Ledelsen i konsernet ser på arbeidsglede som en grunnleggende faktor for å skape gode verdier. Konsernet har derfor aktivt undersøkt hvilke faktorer som påvirker ansattes arbeidsglede. De ansatte har blant annet blitt bedt om å tenke igjennom hva de har opplevd på arbeidsplassen og avklare hva som har gjort at de for eksempel har hatt en god dag. Dette vil bidra til at hver enkelt ansatt får en forståelse av hva de setter pris på som person, og er sjeldent knyttet til at de har tjent ekstra godt. Isteden trekkes det frem at de har hatt gode samtaler med kollegaer eller mestret ulike arbeidsoppgaver. Dette viser til at kulturen er viktig også for de ansatte. I tillegg blir godt samarbeid, evnen til endring, tillit, trygghet, involvering og trivsel trukket frem av informanten som viktig for konsernets kultur.

Konsernet har et ønske om at de ansatte skal kunne identifisere seg med konsernets verdier. De blir derfor lagt frem i ansettelsesannonser og tatt frem under ansettelsesintervjuer i form av å utfordre søkerne på konsernets verdier. Konsernet har dermed et bevisst ønske om å ansette mennesker med tilsvarende grunnleggende verdier som deres egne.

Konsernet har også et stort fokus på lederutvikling i sammenheng med kulturarbeid. De har en egen målsetting for ledelsen som beskriver en stegvis prosess for hvordan konsernets ledelse og styring etter deres verdier vil kunne bidra til gode resultater. Her er kommunikasjon en viktig faktor. Informanten uttrykker det som at konsernet ikke har «sjefer, men ledere» (sitat intervjuobjekt). De er opptatt av å ivareta den ansatte slik at de yter sitt beste for virksomheten. Det er viktig å skape en kultur av mangfold og godt samarbeid. Det er ifølge informanten også viktig å skape et tillitsbasert forhold mellom ledelsen og de ansatte med høy grad av involvering. Ledelsesprinsippene er altså tett knyttet opp mot konsernets verdier, noe de er forpliktet til å følge opp.

Konsernet investerer mye økonomiske ressurser på gode kontorfasiliteter i arbeidet med å utvikle og vedlikeholde ønsket kultur. Deres hovedprinsipp baserer seg på at kultur bygges opp av atferd og daglig kontakt. Kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte foregår både gjennom formelle og uformelle møtearenaer.

Kulturell styring under Covid-19

Under pandemien endret fokuset til ledelsen til å i større grad fokusere på å *oppretholde* eksisterende kultur. En av konsernets grunnleggende verdier handler om å være endringsvillige og at de ansatte skal kunne identifisere seg med denne verdien. Dette i samråd med at konsernets ledelse har sterk tillit til de ansatte og fokus på samarbeid, gjør at de står sterkt også i nedgangstider. De vet at de tåler motgang fordi de er kapable til å endre seg, både personlig og organisasjonsmessig, i et samfunn som er under kontinuerlig utvikling og et svingende marked. Under pandemien var den største endringen for konsernet knyttet til bruk av hjemmekontor.

Ved bruk av en spørreundersøkelse har konsernet fått et innblikk i ansattes opplevelse av utstrakt bruk av hjemmekontor under pandemien. Hovedpunktene av undersøkelsen viser til at ansatte savnet den fysiske arbeidsplassen og interaksjon med kolleger. Når det gjelder hjemmekontor knyttet til verdiskapningen i organisasjonene, var tilbakemeldingene mer varierende. Noen opplevde redusert effektivitet grunnet begrensning på oppsøkende virksomhet, mens andre ga

uttrykk for at effektiviteten i gjennomføring av arbeidsoppgaver økte. Hjemmekontor førte til bruk av Teams-møter i utstrakt grad, noe som medførte lavere kreativitet blant flere av de ansatte. Flere ansatte ga likevel uttrykk for at de ble mer produktive under implementeringen av hjemmekontor. Den påfølgende risikoen handlet om et fokusskifte, der fokuset ble på hva som ble viktigst for den enkelte ansatte, og perspektivet på hva som er viktigst konsernet som helhet ble glemt. En slik form for usikkerhet knyttet til hvordan hver enkelt ansatt prioriterer, vil ifølge informanten over tid påvirke tilliten og samhandlingen mellom ledere og ansatte.

Utstrakt bruk av hjemmekontor vanskeliggjorde kulturbyggingen ettersom daglig kontakt er et viktig verktøy i deres utvikling og vedlikehold av ønsket kultur. Konsernet ser på mikrokommunikasjonen som veldig verdifull for å oppnå god samhandling, trygghet, men også ansattes helse. Men under pandemien førte bruk av hjemmekontor til at man mistet denne mikrokommunikasjonen. Kommunikasjonen ble også dermed sett på som mer krevende under pandemien fordi man som leder aktivt måtte ta kontakt med underordnede via telefon eller Teams. På bakgrunn av en hektisk hverdag med løpende driftsoppgaver nedprioriterte flere ledere dette. På den måten ble kommunikasjonen betydelig redusert, både i form av hyppighet og at man mister den «ikke-verbale» kommunikasjonen.

På bakgrunn av alle disse utfordringene ledelsen opplevde med bruk av hjemmekontor, ble det besluttet at hovedregelen for de ansatte var fysisk å møte på kontoret. Likevel åpnet de opp for en mulighet for noe mer utstrakt bruk av hybridløsninger, hvor ansatte kunne benytte hjemmekontor etter avtale med sin leder. Bruk av eventuelt hjemmekontor skulle begrunnes i faglige arbeidsrelaterte forhold.

9.2 Planlegging

Konsernet benytter seg av budsjetter i sin daglige drift. Konsernledergruppen begynner normalt budsjettarbeidet i september, hvor de involverer seg i alle organisasjoner for å skape eierskap, før endelig vedtak blir satt i styremøtene i desember. Budsjettammen opprettholdes så fremt det ikke dukker opp store uforutsette hendelser som får store konsekvenser for rammebetingelsene. Budsjettet blir utarbeidet basert på konsernets strategi. Dette er en involveringsprosess hvor ledelsen legger frem en strategi basert på informasjon de har fått fra eierne og styret. Dette kan derfor identifiseres som en interaktiv form for budsjettbruk, der styret, eierne og ledelsen er svært involverte i utarbeidelsen av budsjettet.

Budsjettprosessen følger strategiplanen med løpende status og prognoser for inneværende år med månedlig rapportering internt i konsernets ledergruppe. Prognosene justeres på bakgrunn av innsikt fra KPI'er som fanges opp i den månedlige ordinære budsjettoppfølgingen. Konsernet benytter seg av en *mer proaktiv* utfyllelse av planleggingsfunksjonen. Informanten viser til et eksempel hvor det blir planlagt å bruke et år på å investere, så vil det være en del av deres strategi, og de forventer dermed at de vil få færre midler til bruk av andre ting dette året. Dette vil dermed påvirke det totale resultatet og deres budsjettarbeid. Det er i hovedsak investeringsbehov og markedet som styrer informasjonen som blir brukt til utarbeidelse av budsjett og prognoser.

Informanten påpeker likevel at «vi kvalitetssikrer realismen i de tingene vi gjør med historiske tall» (sitat intervjuobjekt). Det innebærer at konsernet har oversikt og kunnskap om hva de normalt sett har av inntekter og kostnader basert på historiske tall, og bruker dette som en underliggende faktor for hvordan de planlegger prognoser og budsjett. Intervjuobjektet oppsummerer utfyllelsen av planleggingsfunksjonen som «strategien er hovedfaktoren, men det kvalitetssikres med erfaringssalg fra fortiden» (sitat intervjuobjekt).

Konsernet har også en overordnet strategiplan som går over 3-5 år, som tar for seg deres langsiktige mål knyttet til innovasjon og vekst i omsetning og resultat. Utarbeidelsen av strategiske og langsiktige mål er en omfattende og tidkrevende prosess for konsernet. Prosessen begynner med et styringsseminar som tar for seg konsernets overordnede mål og ønsker. Videre utarbeider konsernledergruppen et forslag til en strategiplan som forankres, bearbeides og justeres ved hjelp av involvering fra alle organisasjoner i konsernet. Strategiplanen blir så vedtatt i styret og underordnede ledere har ansvar for implementering og gjennomføring. Deretter blir de langsiktige målene evaluert løpende, både av konsernledergruppen og i de enkelte styrene.

Planlegging under Covid-19

Måten konsernet utarbeidet og brukte budsjetter endret seg ikke som følge av pandemien. De har justert prognosene underveis i de tilfellene hvor avvikene var store. Under pandemien har det overordnet vært behov for å nedjustere budsjettet på grunn av noe lavere aktivitet, slik at konsernets kostnader i noe grad måtte reduseres. Innenfor noen av virksomhetene i konsernet ble det utført permitteringer som et forsøk på å kutte ned nødvendige kostnader. Dette ble formidlet nedover i organisasjonen i henhold til lovverket for permitteringer. Permitteringer er ifølge informanten alltid krevende å gjennomføre, men de ansatte viste forståelse for behovet. Utfordringene som oppstod

knyttet til lagerbeholdning, logistikkledelse og lignende ble også møtt med forståelse. Årsaken til dette tror konsernet handler om at ledelsen hele veien har vært åpen om situasjonen.

9.3 Kybernetisk styring

Konsernet benytter seg av et ledelsessystem som utgangspunkt for den kybernetiske styringen. Deler av konsernet er ISO 9001 sertifisert med de forpliktelsene det innebærer knyttet til kvalitet og systemer, og de organisasjonene som ikke er sertifiserte har bygget opp et ledelsessystem etter de samme standardene. ISO 9001 er et ledelsessystem for kvalitet, med standarder som understreker viktigheten av kundekrav, kvalitet og kontinuerlig forbedring (Kiwa, 2023, s. 2). Systemene blir sett på som gode verktøy i den daglige styringen, og etterlevelse følges opp via KPI'er, samt interne- og eksterne revisjoner.

Budsjettprosessen følger strategiplanen med løpende status for inneværende år med månedlig rapportering internt i konsernets ledergruppe. Innenfor alle styremøter rapporteres det på KPI'er i forhold til status, samt eventuelle tiltak som må iverksettes dersom det oppstår avvik knyttet til det satte budsjettet. KPI'ene som brukes varierer for hver enkelt organisasjon avhengig av strategien. Felles for alle er rapportering av blant annet status basert på sin virksomhet, medarbeidersamtaler, spesifikke handlingsplaner og tiltak tilknyttet sin organisasjon, kundehenvendelser, salg, og HMS i form av sykefravær, personskader, uønskede hendelser og forbedringsforslag.

Konsernet tar også i bruk budsjettet som en kybernetisk styringsform. Konsernets budsjettmål oppleves krevende, men er påkrevd, og brukes derfor som et styringsverktøy i den daglige driften. Hvordan de budsjettmessige målene blir oppnådd i organisasjonen blir jevnlig fulgt opp ved bruken av variansanalyser på månedlig basis.

Evaluering av prestasjoner foregår individuelt i form av en medarbeidersamtale. Ledelsen ser på det som krevende å måle på bakgrunn av at mange av de ansatte jobber ute i et geografisk stort område. Ledelse blir målt på KPI oppnåelse, og er ett av evalueringskriteriene. De måles på organisasjonsnivå.

Kybernetisk styring under Covid-19

Den kybernetiske styringen ble opprettholdt som normalt under pandemien, slik at det ikke ble gjennomført noen bemerkelsesverdige endringer på dette punktet. Det innebærer at konsernet ikke

ble nødt til å verken endre utarbeidelsen av KPI'er eller bruk av styringsverktøy, og dermed heller ikke knyttet til måten de målte prestasjoner.

9.4 Belønning og kompensasjon

Det brukes ikke monetære belønningssystemer i konsernet, hverken kollektive eller individuelle. Informanten påpeker at konsernet mener det er en stor risiko for at belønningssystemer i form av bonusordninger eller andre finansielt drivende motivasjonsfaktorer vil skape splid i organisasjonen fremfor å motivere. Styret har derfor et prinsippvedtak på at monetære belønninger ikke skal brukes, da dette ikke er motiverende i seg selv. De har isteden troen på at det er andre elementer som er med på å påvirke ansattes stå-på-vilje og evne til å skape gode resultater, og hvor gode resultater igjen vil kunne gi en trygghet i arbeidsplassen, fornøyde eiere og gi bedre mulighet for gode lønnsoppgjør. Informanten påpeker at gode resultater gir de ansatte en indre motivasjon ved at de får muligheten til å utvikle seg, samt få større arbeidsglede og flere spennende arbeidsoppgaver. Det gjelder både for ledelsen og de ansatte, da konsernets prestasjoner er hva informanten beskriver som «alles ansvar og alles gevinst».

Som basis i deres grunntanke om at arbeidsglede skaper bedre verdier og resultater utarbeidet konsernet derfor en undersøkelse for å kartlegge hvilke faktorer som skaper arbeidsglede blant de ansatte. I denne undersøkelsen kom det frem at belønninger i form av kroner og øre ble ansett som en av de mindre viktige faktorene for at de ansatte skulle ha det bra på jobb. Det tror informanten bunner i at de ansatte i utgangspunktet har en ålreit lønn, og at det derfor er viktigere ting som styrer ansattes atferd. De faktorene som var mest viktig for at de ansatte skulle oppnå arbeidsglede var isteden å ha en meningsfull hverdag og utgjøre en forskjell, få faglige utfordringer, samt en følelse av å bli verdsatt som menneske.

Belønning og kompensasjon under Covid-19

Selv om deres belønningssystem er basert på å tildele goder i de tilfellene hvor konsernet oppnår gode resultater, ble ikke de ansattes motivasjon opplevd å ha avtatt som følge av et redusert resultat under pandemien. Det reduserte resultatet påvirket verken sykefravær eller aktivitetsnivået i konsernet. Dette svarer ifølge informanten igjen til at det er andre elementer som påvirker ansattes motivasjon enn bonuser og lønnshevinger. Konsernet opplever at nedgangstiden ble godt tatt imot blant de ansatte gjennom en felles forståelse av at det reduserte resultatet ikke kom som følge av ledelsens styring eller skyldtes dårligere innsats fra de ansatte, men av ytre faktorer konsernet ikke kunne påvirke.

9.5 Administrativ styring

Konsernet er strukturert som en ordinær linjeorganisasjon med to til tre ledernivåer. Den er altså strukturert hierarkisk med et styret på toppen, etterfulgt av mellomledere og ansatte. Alle AS'ene i konsernet er selvstendig juridiske enheter og er formalisert strukturert. Det blir utarbeidet klare retningslinjer og prosedyrer som organisasjonene skal følge. Disse bunner i konsernets kultur og verdier. Grad av beslutningsmakt er varierende i hver av organisasjonene i konsernet, men de gjeldende verdier og etiske retningslinjer som skal tas til følge er beskrevet og forankret i hver organisasjons ledelsesverktøy og styringsdokumenter.

Rent generelt har konsernet *involvering* som et av deres viktigste elementer i ledelsesutøvelse. Det innebærer at ledelsen skal involvere de ansatte i beslutninger der det er mulig. Dette kan dermed tyde på en høy autonomi i organisasjonen. Involvering er også tett knyttet opp mot deres retningslinjer og prosedyrer. De enkelte enhetene skal forholde seg til konsernets overordnede retningslinjer og prosedyrer. Retningslinjene blir implementert gjennom involverende prosesser i hele konsernet for å sikre eierskap og felles forståelse. Dette er også hovedtema på en årlig konsernsamling for alle ansatte.

Administrativ styring under Covid-19

Det har ikke vært behov for å endre beslutningsmyndigheten i konsernet under pandemien. De hadde fortsatt et generelt mål om å involvere de ansatte i så stor grad som mulig, og hadde involvering som et av de viktigste elementene i deres ledelsesutøvelse. På samme måte ble det ikke gjennomført endringer i deres retningslinjer og prosedyrer da en involverende prosess var med på å sikre felles forståelse i hele konsernet. Det påpekes likevel at Teams som plattform lettet kommunikasjonen mellom konsernets organisasjoner dem imellom.

9.6 Oppsummering for organisasjon 5

Organisasjon 5 sin kulturelle styring er verdibasert i form av at det styres etter tydelige verdier, lederkrav og etiske retningslinjer. De kulturelle verdiene gjennomstyrer alle aktiviteter i de ulike organisasjonene i konsernet. Det er viktig at ansatte kan identifisere seg med konsernets verdier, men også at ledelsen overholder dem og tar vare på de ansatte. Den kulturelle styringen er dominerende i organisasjonen. I tillegg til et verdibasert styringssett er kulturen preget av et ledelsesfokus på arbeidsglede.

Konsernet benytter seg kun av indre belønningssystemer gjennom at ledelsen opprettholder konsernets verdistyring og legger til rette for å skape arbeids glede for de ansatte. Informanten påpeker at dette blir sett på som den grunnleggende faktoren for at det blir skapt verdi og gode resultater. De ansatte er mer indre motivert og relasjonene mellom ansatte er tettere, noe som medfører større lojalitet og lavere turnover. Konsernet har også gjennomført en studie som bekrefter at de ansatte motiveres av å kunne bidra til at konsernet oppnår gode resultater fremfor å motta monetære belønninger. På den måten blir belønnings- og kompensasjonssystemer mindre relevant grunnet en sterk positiv kultur.

Kulturen til konsernet er også grunnmuren for deres retningslinjer og prosedyrer. Det innebærer at organisasjonene i konsernet skal følge og innfri etter konsernets verdier og etiske retningslinjer ved alle beslutninger som blir tatt. Konsernet er hierarkisk strukturert, men de har et ønske om å involvere de ansatte i så stor grad som mulig. Beslutningsmakten varierer fra organisasjon til organisasjon, men er klart definert for hver av dem. Den administrative styringen er derfor tett knyttet opp mot konsernets kultur.

Konsernet bruker budsjetter og prognoser som planleggingsverktøy utarbeidet gjennom en involveringsprosess mellom ledelsen, styret og eierne. Alle ledelsesprinsipper er basert på konsernets verdier slik at involvering fra ledelsen anses som ekstremt viktig. Det vil altså si at planleggingen brukes interaktivt ved at det kommuniseres på tvers av nivåene i organisasjonene og konsernet. De innehar en proaktiv planleggingsform hvor prognoser og budsjett blir utarbeidet med basis i konsernets strategi. Likevel blir det påpekt at det blir brukt historiske data som supplement for å kvalitetssikre at prognosene og budsjettet er realistiske. Prognosene blir oppdatert og endret dersom det skulle oppstå store avvik underveis i driftsåret.

Som utgangspunkt for den kybernetiske styringen bruker konsernet ledelsessystemet ISO 9001 og de medfølgende forpliktelsene av kvalitet og systemer. Disse følges opp av KPI'er og interne- og eksterne revisjoner. Bruk av KPI'er varierer fra organisasjon til organisasjon avhengig av hvilken strategi de innehar, men rapporteringen skal bestå av felles elementer som økonomisk status, medarbeidersamtaler, handlingsplaner, tiltak, kundehenvendelser, salg og HMS. Ledelsen blir målt på oppnåelse av KPI'er på organisasjonsnivå. I tillegg blir det benyttet budsjetter som en kybernetisk styringsform, hvor budsjettmål følges opp ved bruk av variansanalyser hver måned.

Konsernets hovedprinsipp går ut på at en god kultur blant annet bygges opp av daglig fysisk kontakt. Dermed ble bruk av hjemmekontor under pandemien sett på som utfordrende for de ansatte grunnet manglende sosial kontakt. Dette kom også frem i en undersøkelse utført av ledelsen, hvor ansatte fortalte at de savnet den fysiske interaksjonen med sine kollegaer. Organisasjonskulturen som er kjennetegnet av indre motivasjon og prososial atferd, kan være en mulig forklaring på hvorfor ledelsen ikke fokuserte på økt kulturell styring under pandemien. Det handlet heller om å forsøke å opprettholde den eksisterende kulturen. Likevel uttrykte flere ansatte at de ble produktive på hjemmekontoret. Bruk av hjemmekontor ble også ansett som noe utfordrende knyttet til hvordan hver enkelt ansatt prioriterte sine arbeidsoppgaver. I tillegg påpeker informanten at kommunikasjonen ble noe redusert fordi det satte større krav til ledelsen for hvordan de kunne nå de ansatte, slik at man så tendenser til at dette ble nedprioritert.

Utarbeidelsen av budsjett og prognoser endret seg ikke under pandemien. Derimot ble det behov for å justere prognosene underveis på grunn av lavere aktivitet. Pandemien krevde at konsernet måtte redusere kostnader, slik at det i noen av organisasjonene ble nødvendig å permittere ansatte. Dette ble ifølge informanten møtt med forståelse på grunn av deres involvering og åpenhet. Konsernet hadde ikke behov for å endre verken belønnings- og kompensasjonssystemene, den kybernetiske eller administrative styringen under pandemien. Etter pandemien valgte konsernet å gå tilbake til normal drift, uten bruk av hjemmekontor for å kunne fortsette kulturbyggingen etter deres verdier om blant annet samhold og arbeidsglede. Etter pandemien valgte arbeidsgiver som hovedprinsipp at ansatte fysisk skulle tilbake på kontoret, men at hybridløsninger i noen grad kunne benyttes hvis dette kunne argumenteres for i faglige arbeidsrelaterte forhold. Tilstedeværelse på kontoret er viktig for selskapets videre kulturbygging, spesielt med henblikk på å bygge samhold og arbeidsglede.

FØR KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert styring, gjennomsyrer all aktivitet inkludert ansettelsesprosesser			
Klaner		Verdier	Symboler
Datterselskaper med egen organisasjonskultur – men skal baseres på konsernets verdier		Verdibasert kultur Arbeidsglede Samhold, endringsvillig, tillit og involvering	Kontorlandskap for kommunikasjon og samhandling
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
3-5 årig plan og strategisk retning	Budsjettmessige mål	Ledelsessystem – ISO 9001 KPI'er Budsjettmål – månedlig variansanalyser	Indre belønninger for å skape selvledelse
Administrativ styring			
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer
Autonomi, men klare kulturelle retningslinjer Involveringsprosesser		Hierarkisk inndeling	Kultur – verdier og etiske retningslinjer

Figur 19: Styringspakken for organisasjon 5 før krisen

UNDER KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert styring			
Klaner		Verdier	Symboler
Datterselskaper med egen organisasjonskultur – men skal baseres på konsernets verdier		Utfordringer med kulturbygging av samhandling, trygghet, helse og tillit Opprettholde eksisterende kultur Reduksjon i kommunikasjon	
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
3-5 årig plan og strategisk retning	Nedjusterte prognosene underveis Kuttet kostnader	Ledelsessystem – ISO 9001 KPI'er Budsjettmål – månedlig variansanalyser	Selvmotiverte ansatte med forståelse
Administrativ styring			
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer
Autonomi, men klare kulturelle retningslinjer Involveringsprosesser		Hierarkisk inndeling	Endrede retningslinjer knyttet til hjemmekontor

Figur 20: Styringspakken for organisasjon 5 under krisen

UNDER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p>	<p>Simons (1995) Tessier & Otley (2012)</p>
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008) Redusert personalstyring og kulturell styring</p>	

Figur 21: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 5

10 Organisasjon 6

Organisasjon 6 kan klassifiseres som en organisasjon innen turist- og reiselivsnæringen som holder åpent for gjester hele året. Den består av mer enn 100 ansatte og går dermed inn under det som defineres som store organisasjoner (NHO, 2023). Organisasjonen kan klassifiseres som et verdiverksted og driften varierer med sesong.

Organisasjonen opererer innenfor en bransje som ble hardt rammet av restriksjoner fra myndighetene, og ble med det direkte berørt av Covid-19 pandemien i begynnelsen av krisen. Da de strengeste reglene forsvant innenlands, fant organisasjonen en mulighet slik at de, i motsetning til flere organisasjoner i samme bransje, kunne opprettholde normal drift. På den måten klarte de også å beholde inntektskilden sin. Av den grunn har vi verken definert organisasjon 6 som direkte eller indirekte berørt. Videre i studien blir derfor organisasjon 6 tatt med som et supplement for å vise hvordan innovative og kreative løsninger kan være utslagsgivende i en krise.

Pandemien ga stor grad av usikkerhet til å begynne med knyttet til hva som ville skje fremover, og den største bekymringen gjaldt likviditet. De regnet med at all drift ville stoppe opp og at hovedinntekten ville forsvinne, slik at det ville oppstå utfordringer med å betjene organisasjonens forpliktelser. Organisasjonen består av en rekke funksjoner som skal fungere selv om de ikke får utført sine tjenester mot kundene, noe som krever ansatte i arbeid og dermed også lønnsutbetalinger. Etter hvert så organisasjonen muligheten for at de gjennom riktig håndtering og kloke tiltak kunne holde åpent til tross for strenge nasjonale restriksjoner.

10.1 Kulturell styring

Organisasjonen styrer etter konseptet av verdibasert styring, hvor organisasjonens ledere kommuniserer og tydeliggjør ulike definisjoner som representerer organisasjonens kjerneverdier som de ansatte må legge til rette for og handle etter. Verdiene som organisasjonen er styrt etter kan likevel ikke nevnes grunnet konfidensialitet. Organisasjonen er også gjennomsyret av fokus på lek, opplevelse og eventyr som er med på å utvikle den ønskede organisasjonskulturen samt fremme et kreativt tankesett. Organisasjonskulturen, og dermed den kulturelle styringen, virker avgjørende for den helhetlige styringen av organisasjonen.

For å opprettholde ønsket organisasjonskultur snakkes det mye om de verdiene og normene organisasjonen er styrt etter. Det handler i hovedsak om å snakke om det under alle mulige interaksjoner mellom ledere og medarbeidere, uavhengig av om det er under ukesmøter, månedsmøter, dagsoppsummeringer eller andre former for samhandling mellom ansatte.

Organisasjonen består av en mengde ansatte som interagerer med hverandre gjennom hele året, og det finnes derfor mange anledninger til å sette ord på verdiene og komme med eksempler på at de blir levd ut. Det blir brukt mye tid på å snakke om vellykkede situasjoner der virksomhetens verdier har blitt overholdt, slik at alle kan forstå hva som gjøres for å skape gode resultater. I tillegg til at verdiene blir kommunisert mellom ansatte i organisasjonen, vil sesongarbeiderne og nyansatte få en innføring i organisasjonens verdier.

I tillegg til den verdibaserte ledelsen er organisasjonen preget av ledelsens holdning til ærlighet. Det innebærer at ledelsen ser det som fordelaktig for alle parter å gi en ærlig tilbakemelding til ansattes holdninger, uavhengig om dette er ros eller kritikk. Det er viktig for organisasjonen å løfte frem gode eksempler, men også å tørre å sette ord på de situasjonene hvor ting ikke er godt nok. Dette er en form for en konstruktiv og ærlig tilbakemelding, med hensikt om å belyse hvor personen er i forhold til organisasjonens krav. Dette setter klare rammer for hvordan ansatte skal handle etter organisasjonens mål og verdier.

Innad i organisasjonen finnes det flere undergrupper, hvor hver av disse består av ansatte som arbeider tett sammen og sosialiseres til å få de samme eller lignende ferdigheter. Det skjer dermed mer kommunikasjon og samarbeid innad i disse grupperingene. På den måten etablerer hver av undergruppene en egen kultur, og kan ifølge Malmi og Brown (2008) omtales som klaner. Det er likevel verdt å bemerke at selv om de ansatte danner en egen kultur innad i klanen, skal disse subkulturene arbeide etter organisasjonens felles mål og verdier. Klanene kan blant annet inndeles i sesongarbeidere og faste ansatte, men også undergrupper med forskjellig ansvar som for eksempel underholdere.

På årlig basis blir det utarbeidet en medarbeiderundersøkelse som har til hensikt å beskrive det som kan betraktes som en monitorering av arbeidsmiljøet og de tilhørende aktiviteter tilknyttet styring av kultur. På grunn av alle IT-løsningene organisasjonen har er det enkelt å kommunisere til de ansatte til enhver tid, uavhengig om det er en krise eller vanlig hverdag.

Kulturell styring under Covid-19

Under pandemien forsto organisasjonen at et fokus på kreative løsninger var viktig for å komme seg igjennom pandemien. Organisasjonen definerte seg dermed innenfor en annen kategori enn de resterende selskapene som måtte stenge ned grunnet restriksjoner, noe som ga utslag i at de kunne opprettholde driften under pandemien. Dette medførte at hovedfokuset i organisasjonen lå på hvordan man skulle løse oppgaven med å sikre godt smittevern, samt opprettholde evnen til å ta imot like mange kunder.

Organisasjonen oppnådde gode resultater og var i full drift under pandemien, slik at den største utfordringen for ledelsen innebar å finne kreative løsninger og implementere de tilpasningene som krevdes for å sikre at nasjonale restriksjoner ble fulgt. For å gjennomføre dette var det viktig med et fokus på godt samarbeid og å komme seg gjennom en vanskelig situasjon, noe som ble fremhevet og kommunisert til de ansatte. Ledelsen hadde dermed et fokus på å skape samhold og kreative løsninger gjennom et inspirerende lederskap.

Ledelsen sikret opprettholdelse av organisasjonskultur gjennom hyppig kommunikasjon med de ansatte og utarbeidet jevnlig informasjonsskriv slik at alle de ansatte kunne følge med på status og ny informasjon. Informasjonsskrivet ble også sendt ut hver fredag, noe som medførte at de ansatte opplevde konsistens i informasjonsutveksling. Ledelsen hadde også mye mer interaksjon seg imellom selv om dette ikke var en strukturert aktivitet, men skjedde heller litt mer spontant og ved behov. Organisasjonen har også tillitsvalgte som ledelsen møtte med stor hyppighet under pandemien, noe som fungerte som en supplerende informasjonskanal mellom de ansatte og ledelsen.

Det var også et fokus på likviditet, noe som medførte at mange av sesongarbeiderne raskt ble permittert. De ansatte opplevde følgelig usikkerhet knyttet til deres jobbsituasjon samtidig som de måtte omstille seg til nye rutiner og arbeidsoppgaver. De ansatte ble dermed utsatt for mer press og usikkerhet under pandemien. Det kan også *stilles spørsmålsteget* til hvordan organisasjonens ansatte opplevde organisasjonens forhold til utøvelse av ærlige tilbakemeldinger. Dette kan øke følelsen av urettferdighet i organisasjonen, noe som igjen kan påvirke motivasjon og organisasjonskultur.

Kulturen virket ikke å ha blitt påvirket i negativ grad under pandemien. Tvert om følte de ansatte, ifølge ledelsen, at de gjorde en god innsats i en veldig spesiell situasjon. Av den grunn så organisasjonen på kulturen som forsterket i form av godt samarbeid og samhold som et resultat av

pandemiens prøvelser. Dette viser seg gjennom gode resultater. Organisasjonens tiltak knyttet til opprettholdelse av organisasjonskultur dekkes ikke av Malmi og Brown (2008) da det ikke blir monitorert i like stor grad slik som gjennom en medarbeiderundersøkelse. Det kan likevel tilfredsstille definisjonen av kulturell styring i modellen til Merchant og Van der Stede (2007).

10.2 Planlegging

Organisasjonen har flere langsiktig mål, men på grunn av konfidensialitet kan ikke dette nevnes i oppgaven. De er likevel tett knyttet opp mot de verdiene som de har. Med utgangspunkt i å tilfredsstille de kortsiktige målsettingene, har organisasjonen et antall nøkkeltall som organisasjonen forholder seg til. Målene har basis i tallmessige historiske data. I et normalår utarbeides det en årlig prognose basert på de åtte første månedene av året. En slik måte å klargjøre mål på vil ifølge Malmi og Brown (2008) bli ansett å være kortsiktig planlegging, også kalt handlingsplanlegging.

Driften har foregått i flere tiår, noe som har gitt en mengde historiske data. Ettersom den ene sesongen ikke er så ulik den andre, blir disse dataene derfor brukt som grunnlag for videre utarbeidelse av organisasjonens budsjett og prognoser. De tallfestede målene er faste og klart definerte. Dette medfører at vi tolker utarbeidelsen som nøyaktig. Organisasjonen viser til at flere andre organisasjoner utarbeider lange rapporter som ofte inneholder en del informasjon som ikke er av verdi. De er derfor opptatt av å gjøre ting så enkelt som mulig. Deres rapporter skal kun være på én side og inneholde tall fra fjoråret, tall fra inneværende år samt budsjetterte tall. På den måten vil de enkelt kunne sammenligne resultater og se på hvordan status ligger an til enhver tid.

Organisasjonen bruker likevel ikke lang tid på variasjonsanalyser. Dette begrunner informantene med at alle rapporter skal være på «under en side» for å skape fokus på andre forhold i organisasjonen. Det virker heller ikke som organisasjonen bruker omfattende tid eller ressurser på å tolke avvik fra budsjettet. Det kommer frem i informantens utsagn under:

«Det står hva tallet var i år, hva tallet var i budsjett og hva tallet var i fjor. Alle sammen har tilgang til alle historiske tall hvis man vil gå inn og se på det, og ved å se på tallene har du variansanalysen klar»

De tar heller stilling til hvordan fremtidige resultater vil kunne bli basert på de dataene og resultatene de har hentet fra tidligere år. Budsjettet blir dermed utarbeidet med basis i historiske data, men fokuset vil ikke ligge på variansanalyser og bærer heller preg av å være et løst budsjett, som definert av Lambert og Sponem (2016, s. 56). Det blir heller lagt større vekt på fremtidige forhold og hvordan organisasjonen kan tilpasse seg disse. Dette blir gjennomgått gjennom daglige og ukentlige møter. Budsjettet blir likevel ikke oppdatert hvis det oppstår avvik, det blir heller utarbeidet rapporter som forteller om avvikene som oppstår. Det kan dermed tyde på at organisasjonens har dekket planleggingsformålet mer proaktivt og har et større fokus på fremtidige forhold enn historisk informasjon.

Planlegging under pandemien

Under pandemien ble planleggingsfasen viktig for organisasjonen fordi det ble nødvendig med endringer for at de skulle kunne holde åpent når alle restriksjonene fra myndighetene ble innført. I begynnelsen av pandemien satte derfor ledere og ansatte med spisskompetanse seg ned for å se på løsninger for å møte de potensielle fremtidige utfordringene. I samarbeid med kommuneoverlegen jobbet de med å finne løsninger i form av å være kreative samtidig som at de gjeldende smittevernreglene ble overholdt. Deres overordnede mål ble dermed å maksimere antallet gjester, men at dette ikke skulle gå på bekostning av smitteverntiltak. De så på mulige scenarier for forskjellige restriksjoner og smitteverntiltak og forsøkte regne seg frem til hva som var gjennomførbart. Det ble også fokus på å skape samhold for å demme opp under en felles måloppnåelse. Dette for at organisasjonen samlet skulle fungere bedre under økt usikkerhet og høyt stressnivå.

Under pandemien ble det ikke utarbeidet prognoser i samme grad som tidligere. Organisasjonen forholdt seg isteden til hvordan situasjonen faktisk var i øyeblikket. De justerte seg hele veien mot virkeligheten, hvor det under pandemien var veldig mye som måtte justeres ut fra hvordan de normalt sett drev. Selv om organisasjonen hadde inntekter hele veien, handlet det om å klare å holde igjen så mye de klarte av kostnader, altså et fokus på likviditet. Dette grunnet den høye usikkerheten til likviditet. Etter pandemien gikk organisasjonen tilbake til bruken av budsjetter. Det kan dermed tyde på en mer proaktiv utfyllelse av planleggingsformålet under pandemien og en interaktiv dag-til-dag planlegging.

10.3 Kybernetisk styring

Organisasjonen benytter seg av både finansielle og ikke-finansielle måltall. De bruker finansielle målesystemer for å gi grunnlag til å kunne måle ansattes prestasjoner. Det innebærer at organisasjonen bruker en rekke måltall og nøkkelberegninger for å kartlegge hvordan organisasjonen ligger an i forhold til de overordnede målene som er definert. De faste målene som de ansatte jobber etter, blir fulgt opp ukentlig hele året. I tillegg har de et få antall måltall for egne prestasjoner som følges tett opp.

Hver mandag morgen blir det sendt ut status for foregående uke i form av salgsstatistikker. Alle som arbeider i organisasjonen, får tilgang til de samme tallene. Det medfører at alle er like godt informert hele veien, i tillegg til at det blir mye snakk om hvordan målene oppnås eller ikke. Gode resultater blir ofte fremhevet for å skape forståelse av hva som har forårsaket disse gode resultatene. Med en slik ukentlig oppdatering på resultater målt opp mot forrige normalår hevder informanten at det gir ansatte innsikt om ting gjøres riktig eller ikke. Informanten påpeker at det derfor er viktig med en enkel utforming av rapporter og tall, noe som kommer spesielt godt frem fra følgende utsagn: «Hvis ikke man gjør tall lett tilgjengelig, så er ikke folk med uansett. Hvis man gjør det enkelt, er det kjempegreit å følge» (sitat intervjuobjekt).

Organisasjonen har også en månedsrapport på en side som viser hvordan de lykkes økonomisk med nøkkeltallene sine. Organisasjonen er opptatt av enkelhet og at rapporten skal være lett å forstå, være lett tilgjengelig og ikke ta lang tid å utarbeide. Likevel skal tallene stemme, og kommentarene skal være gode. Det vil gi et raskt og godt overblikk for hver enkelt enhet.

De ikke-finansielle målesystemene blir brukt til å blant annet måle kundetilfredshet. Det gjøres gjennom en årlig stor gjesteundersøkelse hvor de ser på fornøydhetsgraden blant gjestene som besøker dem. Da vil organisasjonen kunne kartlegge hvordan gjestene opplever produktene og opplevelsene deres. De har også en omfattende årlig undersøkelse, men med enkle variabler, som gir et fullstendig bilde på hvordan organisasjonen leverer i forhold til gjestenes forventning. De vil dermed gradvis kunne følge med på og undersøke hvordan de forbedrer seg eller om de går i feil retning.

Kybernetisk styring under pandemien

Under pandemien ble måten for hvordan ansattes atferd ble målt endret ettersom historiske data ikke lenger var representative sammenligningsgrunnlag for dagens situasjon. Organisasjonen oppsummerte isteden hvordan de ulike tingene gikk i form av dagsmøter og ukesmøter, og justerte hele tiden i forhold til virkeligheten. Kybernetisk styring virket dermed å få mindre plass i ledelsens prioriteringer av styringssystemer under krisen, mens planleggingsfunksjonen i større grad ble viktig.

Ettersom det ble avgjørende for organisasjonen å overholde smittevernreglene satt av myndighetene for å kunne holde åpent under pandemien, ble et av målene å unngå smittetilfeller forårsaket av deres ordninger. Det ble derfor likevel nødvendig for organisasjonen å monitorere antall smittetilfeller, noe som ble fulgt opp regelmessig gjennom møter med både kommuneoverlege og ledelse.

10.4 Belønning og kompensasjon

Organisasjonen bruker en form for indre belønninger til å motivere og øke innsatsviljen blant de ansatte til å handle i samsvar med organisasjonens mål. De løfter frem ansatte ved bruk av skriftlige eksempler på anerkjennelse gjennom organisasjonen. Det innebærer at de er flinke til å dele vellykkede og bra ting som blir gjort i organisasjonen, både på deres digitale plattformer og internt i organisasjonen, slik at alle får med seg eksempler på hvordan visjonen om målene deres lever ut. Dette kan bli sett på som en form for belønning

Dersom det blir gjort feil i organisasjonen i form av feilrapportering og lignende, har organisasjonen et viktig og enkelt prinsipp de følger: «If you lose, don't lose the lesson» (sitat intervjuobjekt). Det innebærer at dersom det gjøres feil blir man nødt til å gå tilbake og finne ut hva som gikk galt og hva som kan læres av feilene for å gjøre det riktig neste gang. Ved at feil ikke gir konsekvenser så fremt den gjeldende ansatte har lært av situasjonen, blir det gitt uttrykk for at de ansatte ikke er redde for å si ifra dersom en feil skulle oppstå. Ansatte som gjør gjentakende feil uten å vise interesse for å løse situasjonen ved å kartlegge årsaken til at feilene oppstår, vil kunne få konsekvenser.

Belønning og kompensasjon under pandemien

Under pandemien forholdt organisasjonen seg til belønning og kompensasjon på samme måte som før pandemien, men hadde i større grad fokus på kollektive belønninger.

10.5 Administrativ styring

Organisasjonen er inndelt i flere avdelinger avgrenset av ulikt ansvarsområdet. Disse opererer veldig separat, med begrenset kommunikasjon med hverandre. De jobber likevel innenfor samme fysiske avgrensede område. Organisasjonen er opptatt av å delegere så mye ansvar de kan nedover i organisasjonsleddene slik at det blir kortere beslutningsveier og at folk vet hva de kan gjøre og ikke. For mer formelle ting som forplikter virksomheten gjennom for eksempel investeringer, finnes det ulike nivåer av beslutningsmyndighet. Det innebærer hvilket ansvar en underordnede leder på hvert av nivåene kan ha. Noen beslutninger må også testes mot styret og eierne. Her er det klare skiller og enkle prinsipper som følges slik at ledere på hvert nivå vet nøyaktig når de må gi ansvaret for beslutninger videre opp i hierarkiet.

Administrativ styring under pandemien

Under pandemien ble organisasjonen påvirket av nasjonale omfattende smitteverntiltak. Dette medvirket til at både prosedyrer og regler måtte endres. Organisasjonen arrangerte dermed et møte med de 40 viktigste medarbeiderne som hadde til hensikt å løse utfordringene knyttet til å kunne imøtekomme etterspørsel og smitteverntiltak. Selv om dette er en metode organisasjonen bruker for å se på løsninger av diverse ting til vanlig, skilte Covid-19 situasjonen seg fra tidligere ved at de nå ble nødt til å tenke raskere og få med seg alle ansatte.

Prosedyrer og retningslinjer ble både hyppig og intenst diskutert under flere møter i organisasjonen. Den *interaktive* bruken medførte *læring og innovasjon* og dermed nye måter å håndtere og løse situasjonen på. Dette medførte at organisasjonen endret sine regler, retningslinjer og prosedyrer og løste situasjonen på en god måte.

Målet deres var å ha så mange gjester som mulig uten at det skulle gå på bekostning av smitteverntiltakene. På den måten klarte de å spre besøket utover hele dagen på en forsvarlig og bedre måte. En av løsningene de kom frem til var å forandre organisasjonens bookingssystem basert på historiske data slik at de kunne stimulere antall gjester de kunne ha på besøk til enhver tid og likevel overholde myndighetenes retningslinjer og krav. I tillegg opprettet de blant annet nye

stillinger som kun hadde ansvar for at gjestene overholdt smittevernregler og oppførte seg korrekt i henhold til restriksjonene satt av myndighetene. De fikk med det god kontroll på besøket sitt og usikkerheten ble redusert. Til tross for at de holdt åpent under hele pandemien, opplevde de ingen smittetilfeller som gjorde at det gikk på bekostning av de rammevilkårene de hadde. Den nye ordningen de laget for booking er også noe de har tatt med seg videre og fortsatt med i etterkant av pandemien.

10.6 Oppsummering for organisasjon 6

Organisasjonskulturen er preget av verdibasert styring, med et fokus på å skulle representere lek og opplevelse. Dette virker å være avgjørende for organisasjonens styringssystemer fordi det påvirker utformingen av elementene, og er fremtredende for motivasjonen til de ansatte og prestasjonene til organisasjonen. Dette kommer spesielt frem ved at organisasjonen bruker liten grad av belønninger og den reduserte bruken av administrativ styring. De ansatte virker å være mer indre motiverte, noe som kommer til syne gjennom en gjennomgående bruk av kulturell styring og personalstyring (Delfino & Van der Kolk, s. 1378).

I tillegg har ledelsen et fokus på utøvelsen av ærlige tilbakemeldinger til de ansatte som setter strenge rammer til å skulle overholde organisasjonens mål og verdier. Organisasjonen har som formål å skape gode opplevelser gjennom lek og eventyr, noe som blir gjennomsyrende for organisasjonskulturen og fremmer et kreativt tankesett.

Organisasjonen benytter seg av indre belønninger i form av å løfte frem gode prestasjoner med basis i organisasjonens verdier og mål. Det er rom for å gjøre feil så lenge man lærer av det. Informanten påpeker derimot at gjentakende feil kan føre til konsekvenser, da det viser liten interesse for å løse et oppstående problem. Belønningssystemet representerer ikke en vesentlig del av styringen av ansattes atferd og endret seg derfor ikke under pandemien. De fortsatte å trekke frem gode prestasjoner som en motivasjonsfaktor.

Under pandemien var det et stort fokus på opprettholdelse av organisasjonskultur, samhold og implementering av et løsningsorientert tankesett. Ledelsen hadde også et fokus på å skape et samhold gjennom pandemien i form av hyppig kommunikasjon og fokus på å komme gjennom krisen sammen. Dette gjennomsyret mye av kulturen i organisasjonen under pandemien og ble en avgjørende faktor for organisasjonens prestasjoner.

Planleggingen blir dekket gjennom bruk av et *løst budsjett*. Selv om dette baserer seg på historiske tall, er det en proaktiv utfyllelse av planleggingen med hensikt om å planlegge for kontinuerlig forbedring. Under pandemien gikk organisasjonen enda mer mot en proaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjonen, kjennetegnet av en dag-til-dag interaktiv og diagnostisk prosess.

Den administrative styringen endret seg ikke vesentlig, men dette kan være et resultat av at det allerede eksisterte informasjonskanaler før pandemien som lettet informasjonsflyten, noe som var nødvendig under pandemien. Informasjon ble allerede før pandemien utvekslet gjennom bruken av dags- og ukesmøter, og medførte at det ikke ble like nødvendig med endring av organisasjonsstruktur. Organisasjonen endret isteden sine retningslinjer og prosedyrer under pandemien til å bli hyppigere og mer intenst diskutert for å møte restriksjonene og kunne tilfredsstille myndighetenes krav til at de kunne holde åpent.

FØR KRISEN			
Kulturell styring			
Verdibasert styring			
Klaner	Verdier	Symboler	
Sesongarbeidere Faste ansatte Undergrupper med forskjellig underordnet ansvar	Verdibasert kultur Ærlighet	Ærlighet Lek og opplevelse Eventyr	
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
Strategiske langsiktige mål	Nøkkeltall basert på budsjett Kundetilfredshet	Salgsstatistikker som blir ukentlig formidlet Gjesteundersøkelse - fornøydhetsgrad	Løfter frem enkeltprestasjoner Straff ved gjentakende feil
Administrativ styring			
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer
Høy grad av beslutningsmyndighet		Flere avdelinger	

Figur 22: Styringspakken for organisasjon 6 før krisen

UNDER KRISEN			
Kulturell styring			
Midlertidig verdisett og verdibasert kultur			
Klaner		Verdier	Symboler
Sesongarbeidere Faste ansatte Undergrupper med forskjellig underordnet ansvar		Samhold Kommunikasjon Løsningsorientering Kreativitet	Kreative løsninger Smittevern
Planlegging		Kybernetisk styring	Belønning og kompensasjon
Langsiktig	Kortsiktig		
	Dag til dag interaktiv planlegging Skape samhold i organisasjonen Opprettholdelse av antall gjester Sikre likviditet Unngå smittetilfeller	Monitorering av antall smittetilfeller	
Administrativ styring			
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur	Retningslinjer og prosedyrer
Høy grad av autonomi		Flere avdelinger	Endrede retningslinjer for opprettholdelse av smittevern og skape kommunikasjon i organisasjonen

Figur 23: Styringspakken for organisasjon 6 under krisen

UNDER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	Merchant & Van der Stede (2007)	Simons (1995) Tessier & Otley (2012) Mer interaktiv planleggingsprosess styrt av daglige møter. Midlertidig verdisett blir mer interaktivt Mindre bruk av diagnostiske systemer
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	Malmi & Brown (2008) Ingen bruk av kybernetisk styring Endrede retningslinjer knyttet til smitteverntiltak	

Figur 24: Sammenligning av de tre rammeverkene for organisasjon 6

11 Forskningsfunn

I dette kapitlet vil vi ta for oss de viktigste funnene fra analysen og sammenligne de ulike organisasjonene fordelt etter om de er karakterisert som direkte og indirekte berørt av krisen. I slutten av kapitlene vil vi oppsummere de mest sentrale funnene strukturert etter forskningsspørsmålene for studien.

11.1 Organisasjoner som var direkte berørt

Organisasjon 1 og 2 hadde samme utgangspunkt for krisen da de begge er mellomstore organisasjoner som opererer innenfor den hardt rammede reiselivsbransjen. De ble dermed direkte berørt av et betydelig inntektsfall som følge av forbudet om å reise utenlands og i perioder også innenlands knyttet til den nasjonale og internasjonale nedstengingen.

Kulturell styring i de direkte berørte organisasjonene

Begge organisasjonenes kulturelle styring er styrt gjennom en verdibasert ledelse. Før pandemien hadde organisasjon 1 likevel preg av å ha en sterk salgskultur, noe som tilsvarer en form for resultatstyring der fokuset ikke nødvendigvis var på ansattes handlinger, men de resultatene som kom ut av dem (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 35). Dette kan ha hatt konsekvenser for de endringene som skjedde knyttet til kulturell styring under pandemien. Dette ser vi i mindre grad i organisasjon 2, hvor hovedfokuset heller er på organisasjonens verdier og samhandling.

Organisasjon 2 er drevet av mer ansvarsbevisste verdier gjennom «tøff empati» som oppleves som en operasjonalisering av den kulturelle styringen.

De direkte berørte organisasjonene var i stor grad berørt av en markant nedgang i etterspørsel. I organisasjon 2 innførte de dermed et nytt verdsett med et eksplisitt fokus på innovasjonsevne gjennom uttrykket; «never let av crisis go to waste». Dette fremmet et interaktivt tankesett hvor det ble fokus på muligheter istedenfor begrensninger under krisen, og kan ses på som en positiv holdning til manglende grunnlag for konvensjonelle planer. Det bærer preg av å være positivt, og kan godt beskrives med Simons (1995) og Tessier & Otley (2012) sine definisjoner interaktivt. Verdisettet i begge organisasjonene ble supplert av et fokus på opprettholdelse av organisasjonskultur. Dette påvirket i stor grad den kortsiktige og den langsiktige planleggingen i tillegg til deler av den administrative styringen. Verdiene i den kulturelle styringen ble dermed

styrende for en del av elementene i styringspakken til Malmi og Brown (2008) under krisen. Disse ble implementert gjennom hyppige møter og kommunikasjon mellom de gjenværende ansatte.

Begge organisasjonene fikk, under pandemien, et uttalt fokus på likviditet da det var uvisst hvor lenge pandemien ville vare. De fleste/majoriteten av de ansatte ble naturligvis også permittert. Dette medførte at organisasjonen måtte ha fokus på å sende ut oppdatert informasjon og ha fokus på å opprettholde organisasjonskultur, da det eksisterte uro blant de ansatte knyttet til arbeidssituasjonen. De midlertidige verdiene for begge organisasjonene ble derfor rettet mot kostnadsstyring og å skape motivasjon, tilknytning og samhold for å beholde de ansatte gjennom krisen. Disse midlertidige verdsettene fremstår som et sentralt funn som ikke lar seg beskrive godt nok med Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk.

Organisasjon 1 gjennomførte flere grep for å skape samhold og holde på de ansatte under pandemien. De kulturelle verdiene ble kommunisert i større grad av ledelsen og dermed brukt interaktivt i organisasjonen. Likevel resulterte pandemien i at organisasjon 1 mistet store deler av sin stab. Dette førte til det informantene beskrev som et «svart hull» i kompetanse i organisasjonen. Dette kan settes i sammenheng med det uttalte fokuset organisasjon 1 har på salg. Organisasjon 2 klarte derimot å beholde majoriteten av sine ansatte.

Det som likevel er noe av det mest slående funnet innenfor kulturell styring var implementeringen av et midlertidige verdsett i organisasjon 2. Under pandemien hadde organisasjon 2 et fokus på å utnytte krisesituasjonen styrt etter mottoet «never let a crisis go to waste». Dette motiverte organisasjonen til å tenke interaktivt. De resterende ansatte i organisasjonen brukte krisen til å skape kreative prosesser og dermed ha fokus på muligheter istedenfor historiske tall og begrensninger. Det kan dermed stilles spørsmålstegn til hvor stort fokus de hadde på planlegging eller om deres fokus var delt mellom å skape nye løsninger og planlegge dag-til-dag. Dette medførte at organisasjon 2 fikk et fokus på å utnytte markedet som faktisk var tilgjengelig, samt skape muligheter med de tilgjengelige ressursene. Det ble dermed produsert en del innenlandsreiser i perioden utenlandsreiser ikke var lov. Det ble også fokusert på utvikling av hjemmeside og opprettholdelse av kunderelasjoner. Organisasjon 2 kan dermed beskrives som en organisasjon som innehar mer dynamiske kapabiliteter da de har vist en evne til å skape innovative løsninger for å klare å følge de plutselige endrede omgivelsene pandemien forutsatte.

I organisasjon 1 hadde de ikke et eksplisitt fokus på innovasjon, men fokuserte på opprettholdelse av organisasjonskultur og samhold gjennom kompetansetrening og kurs. I organisasjon 2 var det innført betydelig mindre tiltak for å ivareta organisasjonskultur selv om det ble sendt ut informasjonsbrev hver uke til hele organisasjonen. Dette kan ses på som kortsiktige mål.

Når det gjelder personalstyringen i organisasjonene, så ble denne svekket av en manglende mulighet til å styre jobbdesign og den omfattende omfordelingen av arbeidsoppgaver. Fokuset ble på de kritiske arbeidsoppgavene fremfor riktig *jobfit*, altså riktig person til riktig funksjon.

Det hersket som beskrevet uro blant de ansatte knyttet til egen arbeidssituasjon i form av om organisasjonene ville overleve krisen. Begge organisasjonene hadde likevel hatt positivt driftsresultat i 2019 og falt dermed inn under organisasjoner som ble tildelt støtteordninger under pandemien. Dette beskrives som en vesentlig trygghetsfaktor for både ledelsen og de ansatte da organisasjonen var betydelig mindre i fare for å gå konkurs. Som beskrevet av organisasjon 1, tok det betydelig lengre tid for de utenlandske myndighetene å innføre liknende støtteordninger. De ansatte følte seg dermed tryggere på at de hadde en arbeidsplass å vende tilbake til etter pandemien. En betydelig faktor for den opplevde tryggheten kan også være ledelsens og eiernes tro på organisasjonens overlevelse. Eiernes meninger og holdninger har stor betydning for de kulturelle verdiene og normene som blir innført i organisasjoner da underordnede ofte internaliserer/handler etter disse (Bandura 1977, sitert i Chen & Hou, 2016, s. 2).

Oppsummert fungerte mye av den kulturelle styringen som substitutt og erstatning for planleggingen, særlig den kortsiktige da denne var tilnærmet umulig å definere. Noen av planleggingsfunksjonene beveget seg dog også mot å bli et kontinuerlig tilbakemeldingssystem, og kan heller minne om kybernetisk styring, som vi kommer tilbake til senere. Som følge av krisen forsvant mye av kompetansen i organisasjon 1, noe organisasjon 2 ikke erfarte. Dette er funn vi tar med videre til drøftingen.

Administrativ styring i de direkte berørte organisasjonene

Som et resultat av permitteringer medførte dette at begge organisasjonene naturlig måtte sentralisere beslutningsmakten og arbeidsoppgaver til de gjenværende ansatte på hovedkontoret og avdelingslederne. Det er fra tidligere utarbeidet et kriseteam i organisasjon 1 som har til hensikt å stå for beslutningstaking under kriser. Hovedkontoret jobbet tett med konsernledelsen under pandemien. Organisasjon 1 ble mer sentralisert og mye av oppgavene knyttet til den opprinnelige

styringen ble flyttet til konsernledelsen i utlandet. Følgelig ble det dermed færre ansatte igjen på hovedkontoret i Norge.

Den midlertidige og påtvungne sentraliseringen ble videreført også etter krisen. Dette er dermed en varig endring i den administrative styringen hvis man sammenligner med før pandemien, noe som kan ha sammenheng med kulturen (resultat først - ikke menneskene). En alternativ forklaring på dette *kan også* skyldes at det ikke eksisterer kompetanse som kan fylle inn stillinger som er relevante i organisasjonen. Organisasjon 2 har en uforandret struktur sammenlignet med før krisen.

Innstrammende og fasiliterende bruk av styringssystemer i de direkte berørte organisasjonene

Organisasjonene som var direkte påvirket av fall i inntekt ble nødt til å permittere mesteparten av sin stab som et forsøk på å redusere kostnadene. Det var dermed kun ansatte med overordnet ansvar og ansatte med høy ansiennitet igjen i organisasjonene. Informanten i organisasjon 1 uttrykte ingen form for negativ tillit til at deres ansatte skulle gjennomføre de oppgavene de ble satt til under pandemien. Organisasjonen er likevel kjennetegnet av mye fokus på oppfølging av salgsmål og innstrammende bruk av styringssystemet før krisen, hvor budsjettmessige mål og kybernetisk styring ble fulgt tett opp og dannet grunnlaget for belønninger.

Informanten uttrykker også at arbeidsoppgaver som ikke blir fulgt opp vil bli nedprioritert av de ansatte. Dette er et syn på at mennesket er mer i tråd med en agent-tilnærming. I organisasjon 2 kan vi ikke se tegn til økt atferdsstyring. Det virker som de ansatte fikk tildelt ressurser og ble motivert til å handle innovativt, noe som krever mer beslutningsmakt og fasiliterende bruk av styringssystemene.

Planlegging i de direkte berørte organisasjonene

Under krisen ble planleggingen karakterisert av å bli en interaktiv dag-til-dag prosess i de *direkte berørte* organisasjonene, altså organisasjon 1 og 2. Tidligere forskning fremhever økt bruk og viktigheten av budsjettet, både diagnostisk og interaktivt, under kortvarige kriser (Becker, 2014; Becker et al., 2016; Kattan et al., 2007; Lorain et al., 2015; Samuelson, 1986). I de direkte berørte organisasjonene i vår studie ser vi derimot at budsjettet og bruken av dette ble lagt helt til side, noe som også gjaldt de fleste styringsverktøyene som utfyller planleggingsbehovet. Dette skyldes at det ikke representerte noen form for holdepunkt eller verktøy for organisasjonen da den ikke hadde noen inntekt.

Organisasjon 1 styres under krisen av en midlertidig ledelsesgruppe (krisegruppe) som ofte pleier å utforme tiltak med hensikt og å håndtere krisen mest effektivt. Disse tiltakene blir utformet med basis i historisk informasjon og kan dermed ses på som en reaktiv utforming av scenarioplanlegging. I organisasjon 2 ble planleggingsbehovet kompensert av det midlertidige verdisetet “never let a crisis go to waste”. Dette faller inn under økning av kulturell styring og kan betegnes som en midlertidig og proaktiv tilnærming til planleggingsfunksjonen. Verdisettet gav retning og innhold til den interaktive dag-til-dag prosessen om å jobbe proaktivt med det man kunne, nemlig å bruke krisens usikkerhet til å kvitte seg med

Kybernetisk styring i de direkte berørte organisasjonene

Det ble ikke brukt kybernetiske verktøy under krisen. Dette kan være som et resultat av høy usikkerhet knyttet til utarbeidelse av kortsiktige mål. Likevel ble dag-til-dag møter en form for kontinuerlig tilbakemeldingssystem kjennetegnet av interaktiv og diagnostisk bruk av planleggingsfunksjonen. Det kan i så forstand *minne om* et kybernetisk verktøy uten at det er hverken komplett eller monitorert.

Organisasjonene brukte Teams ukentlig som kommunikasjonsverktøy, noe som også etter pandemien blir brukt til å kommunisere månedsrapporter og resultater. Dette medfører økt interaktivt bruk av kybernetiske verktøy og planlegging også etter krisen. Verktøyet medfører dermed at salgsmålene med basis i budsjettet, brukes mer interaktivt i organisasjonen. Organisasjon 1 er satt sammen av mange avdelinger med et hovedkontor. Dette innebærer dermed at organisasjonen har fått utviklet et system som medfører at den kybernetiske styringen kan brukes mer aktivt i organisasjonen, altså mer interaktivt til tross for sentraliseringen. I organisasjon 2 er det uvisst hvordan Teams har påvirket bruken av kybernetiske verktøy og planlegging.

Belønning og kompensasjon i de direkte berørte organisasjonene

Begge organisasjonene så behovet til å fjerne alle former for monetære belønninger under pandemien på grunn av frafall i inntekt. For organisasjon 1 kom det frem at ledelsens fokus handlet om å opprette en form for kollektiv dugnadsånd rettet mot å redde de ansattes arbeidsplass. Organisasjon 2 tok i bruk ikke-monetære belønningssystemer som et alternativ under pandemien, hvor fokuset var å skape interesse og engasjement i de ansatte. Etter pandemien gikk begge organisasjonene tilbake til den opprinnelige formen av belønningssystemene.

UNDER KRISEN	Kommando og kontroll	Innovasjon og kontroll
Formelle og uformelle systemer, enkle regler	<p>Merchant & Van der Stede (2007)</p> <p>Økt kulturell og personalstyring for å bygge opp under organisasjonskultur og sikre at arbeidsoppgaver blir gjort</p>	<p>Simons (1995)</p> <p>Tessier & Otley (2012)</p> <p>Interaktiv og diagnostisk bruk av dag til dag møter</p> <p>Mer interaktivt bruk av midlertidig verdissett</p>
Komplette systemer, sett av regler, monitorerende systemer	<p>Malmi & Brown (2008)</p> <p>Mindre bruk av kybernetisk verktøy, planlegging, samt belønning og kompensasjon</p>	

Figur 25: Sammenligning av de tre rammeverkene for de direkte berørte organisasjonene

11.2 Organisasjoner som var indirekte berørt

Organisasjon 3, 4 og 5 befinner seg i gruppen av organisasjoner som ble indirekte berørt av krisen. De er kjennetegnet av å ha kunne opprettholdt driften relativt normalt med hensyn til etterspørsel. Allikevel ble de påvirket av nedstengingen og myndighetenes retningslinjer. Organisasjon 3 er, som beskrevet, en produsent av helserelaterte produkter og har en relativt stabil etterspørsel etter sine produkter. Organisasjonen 4 er en produsent som leverer installasjon av fiber med stabil etterspørsel. Dog har de et datterselskap som produserer strøm som fikk noe lavere etterspørsel, samt nedgang i pris. Organisasjon 5 er en ren kraftprodusent med noe nedgang i etterspørsel og fluktuerende priser. I begge disse organisasjonene påvirket dette utarbeidelsen av budsjetter og prognoser. Organisasjon 6 vil videre bli diskutert som en indirekte berørt organisasjon. De var i en næring hvor mange aktører valgte å stenge ned, men klarte å mobilisere innovative løsninger som gjorde at de kunne holde åpent tilnærmet normalt.

Planleggingsfunksjonen i de indirekte berørte organisasjonene

De indirekte organisasjonene var samlet sett ikke særlig preget av inntektsfall eller økning i kostnader, men vi kan likevel se noen endringer i hvordan styringsverktøy blir anvendt i de ulike elementene i styringspakken. Organisasjon 5 måtte nedjustere budsjettet som et resultat av noe lavere aktivitet og priser. Organisasjon 4 på sin side var lite påvirket av krisen, men de fluktuerende prisene i datterselskapet som produserte kraft medførte at disse prognosene fikk store avvik.

Prognosen i datterselskapet ble brukt diagnostisk og var utgangspunktet for mesteparten av den kybernetiske styringen i organisasjonen. Organisasjonen valgte å fortsette å bruke prognosen diagnostisk og dermed analysere avvik for å få en forståelse av hva som gikk «galt». Det ble dermed et større fokus på historisk informasjon og dermed en *mer* reaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjonen. Utover i krisen fikk de stadig større utfordringer knyttet til utarbeidelse av prognosen som resulterte i at den til slutt mistet sin funksjon.

Organisasjon 3 fikk en økning i etterspørsel under pandemien da det var et sterkt behov for å fortsatt kunne få tilgang til helserelaterte produkter. Dette medførte at prognosene også her måtte endres og at disse ikke kunne utarbeides med like stor basis i historisk informasjon. De økte dermed kommunikasjonen knyttet til utarbeidelse av prognosen og de omstendighetene som inntraff. Planleggingsfunksjonen fikk dermed en mer *proaktiv* karakter.

Den ulike tilnærmingen til planleggingsfunksjonen i organisasjon 3 og 4 kan skyldes organisasjonskultur og det overordnede fokuset budsjettet har hatt i organisasjon 4. Begge styres etter Beyond Budgeting filosofien hvor bruk av avviksanalyser til prognosen skal minimeres og historisk informasjon *ikke skal være like styrende* for utarbeidelsen (PwC, 2021, s. 7). Organisasjon 3 har styrt etter denne filosofien over lang tid med en vellykket implementering. Organisasjon 4 har akkurat gått over til dette dynamiske styresettet, men bruken og tanken om at budsjettet skal brukes som et diagnostisk verktøy sitter fundamentalt igjen i organisasjonen. Ifølge informantene medfører dette at prognosen også blir brukt på lignende måte.

Organisasjon 6 har hele tiden brukt et *løst budsjett*, med basis i historiske data. Hensikten med et slikt budsjett er å forbedre praksis (Lambert og Sponem, 2016, s. 56). Fremtidige forhold vektlegges og dekker derfor planleggingsformålet mer proaktivt. De endret ikke denne praksisen under eller etter krisen, men endret planleggingsfunksjonen til å inneholde scenarioanalyser.

Kulturell styring i de indirekte berørte organisasjonene

Alle de indirekte berørte organisasjonene innehar, i likhet med de direkte berørte organisasjonene, en verdibasert ledelse. Dette gjelder også for organisasjon 6. Under pandemien forsøkte organisasjon 3 og 4 å opprettholde organisasjonskulturen gjennom hyppige møter og en-til-en samtaler. Denne intensjonen kan dermed anses å ha økt den kulturelle styringen i organisasjonene.

Vi ser ingen tendenser til økning av kulturell styring i organisasjon 5, da ledelsen hadde ikke tid til å følge opp de ansatte på en hensiktsmessig måte. Organisasjon 5 er styrt etter en filosofi om at kultur bygges opp på det fysiske kontoret, slik at innføringen av hjemmekontor ga utfordringer med videre kulturbygging. Informanten hevder derimot at de hadde et fokus på å opprettholde den eksisterende kulturen, men det kommer ikke eksplisitt frem hvordan dette ble håndtert.

Organisasjon 6 klarte å opprettholde driften under pandemien til tross for at bransjen den opererer i ble hardt berørt, noe som forutsatte kreative løsninger og et fokus på samarbeid fra ledelsen. Viktigheten av et godt samarbeid i møte med krisen ble kommunisert og fremhevet til alle ansatte, og den kulturelle styringen ser dermed ut til å ha økt for organisasjon 6. En slik måte å styre på faller innenfor definisjonen kulturell styring i rammeverket til Merchant og Van der Stede (2007).

Innstrammende og fasiliterende bruk av styringssystemet

Da krisen inntraff, måtte organisasjonene stenge ned de fysiske arbeidsplassene raskt. Organisasjon 3 og 4 hadde implementert bruk av Teams i forkant av Covid-19, noe som medførte at overgangen til hjemmekontor ble enklere. Dette handlet også om tillit.

Begge informantene i organisasjon 3 og 4 uttrykte at de har tillit til sine medarbeidere og deres atferd på hjemmekontor. Informanten i organisasjon 4 uttrykker likevel en skepsis til om andre i ledelsen har like stor tillit. Informanten uttrykker også at det er en utfordring for ledelsen å «*slippe kontrollen*» med henblikk på bruken av prognosene som et kybernetisk verktøy. Det kan dermed tenkes at informantens holdning til sine underordnede ikke samsvarer med normalen i organisasjonen. Likevel kom det frem at de ansatte uttrykte at det var vanskelig å få tak i ledelsen, noe som kan tyde på lite monitorering. Funnene her er altså tvetydige og tyder på at styringssystemet både kan ha blitt brukt fasiliterende og innstrammende i varierende grad fra leder til leder.

Dette ligner de funnene vi finner for organisasjon 5, hvor en medarbeiderundersøkelse antydte at de ansatte syntes det ble vanskelig å skape verdi på grunn av mindre samhandling med ledelsen. Den reduserte kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte kom som et resultat av at ledelsen opplevde at de ikke fikk tid til å ta kontakt med sine underordnede og dermed nedprioriterte dette for utførelse av andre oppgaver. Ledelsens prioriteringer kan tyde på at de har stor tiltro til sine ansatte og til at de tildelte arbeidsoppgavene blir gjennomført. Samtidig kommer det frem at

ledelsen opplevde en form for usikkerhet knyttet til de ansattes produktivitet under pandemien, noe som vil kunne påvirke tilliten og samhandlingen mellom ledere og ansatte over tid.

Organisasjon 4 hadde større utfordringer knyttet til implementeringen av hjemmekontor. Dette ble tydelig ved at de ansatte måtte gå gjennom fagforeningen for å få gjennom tiltaket om hjemmekontor i etterkant av pandemien. Mye av begrunnelsen var at ledelsen ikke hadde tillit til at organisasjonens ansatte faktisk gjorde arbeidsoppgavene de skulle på hjemmekontor. Det kommer likevel frem at det ikke ble sett på som nødvendig med monitorering under pandemien fordi tilliten til de ansatte var stor. Av den grunn ble kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte betydelig redusert. Det kan derfor se ut som at ledelsen har tiltro til sine ansatte på kort sikt, men at det over en lengre periode vil skape utfordringer med henblikk på ledelsens tillit til de ansatte. Dette er det samme funnet vi finner for organisasjon 5.

Som et resultat av høy tillit fra ledelsens side, var det ikke problematisk å implementere hjemmekontor i organisasjon 3. De fikk også raskt i gang en ordning i etterkant av pandemien hvor de ansatte kunne velge to dager med hjemmekontor i uken. Det fremkommer likevel skepsis til hvordan dette vil påvirke organisasjonskulturen. Det er derfor etablert en fast dag i uken hvor alle må møte på kontoret - altså en økt form for atferdsstyring for å kompensere for denne usikkerheten. Organisasjon 3 viste også *fasiliterende* bruk av styringssystemet ved å tilby hjemkjøring av kontormateriell under pandemien.

Kybernetisk styring i de indirekte berørte organisasjonene

Det skjedde få endringer knyttet til bruken av kybernetisk styring i noen av organisasjonene. Det kan spekuleres i om bruken av Teams medfører at det er enklere å følge opp salgsmål i organisasjon 3, men dette kommer ikke eksplisitt frem i intervjuet. Det ser ikke ut som Covid-19 påvirket den kybernetiske styringen i verken organisasjon 3, 4 eller 5. I organisasjon 4 og 6 ble det mindre kybernetisk styring som et resultat av manglende pålitelige data. Variansanalysen som dannet grunnlaget for diagnostisk bruken av prognosen falt her i varierende grad bort. I organisasjon 3 og 5 var det ingen endringer.

Administrativ styring i de indirekte berørte organisasjonene

Kommunikasjonen mellom datterselskapene i organisasjon 4 økte som et resultat av krisen. Dette opprettholdt i etterkant av krisen. Økt kommunikasjon demmer opp for den hierarkiske og divisjonaliserte strukturen, men kan ikke inkluderes i styringspakken direkte. Økt kommunikasjon

virker derfor *formildende* på den stramme organisasjonsstrukturen. Organisasjon 3 er også kjennetegnet av økt kommunikasjon på tvers av organisasjonen, noe som medfører at den ellers noe spredte arbeidsstyrken muligens får et bedre samhold som et resultat av bruken av Teams. Også organisasjon 5 uttrykte at Teams som kommunikasjonskanal gjorde det enklere å kommunisere på tvers av konsernet, men det virket ikke å påvirke den administrative styringen på noe vis.

Organisasjon 3 fikk en bedre kommunikasjon på ledelsesnivå, noe som også medførte en form for sentralisering. Dette på lik linje med organisasjon 6 hvor ledelsen hyppig måtte kommunisere seg imellom angående videre drift av organisasjonen. Organisasjon 6 hadde et særlig fokus på smittevern og utviklet derfor omfattende regler og prosedyrer knyttet til disse tiltakene. Dette spesielt knyttet til hvordan de besøkende skulle opprettholde tilstrekkelig avstand samt holde seg beskyttet fra smitte.

Belønning og kompensasjon

Kun organisasjon 3 fant det nødvendig å endre på belønningssystemet under Covid-19. Her ble belønningssystemet tilpasset krav og retningslinjer som ble satt nasjonalt i forhold til smittevern. Selgerne ble tidligere belønnet med basis i antallet kundemøter, noe som måtte endres under Covid-19. Både organisasjon 4 og 5 belønner de ansatte på bakgrunn av et eventuelt overskudd i resultat, noe som ikke var tilfellet under pandemien. Organisasjon 4 kompenserte dette med en økning i kulturell styring definert av Merchant og Van der Stede (2007) i form av et spesielt fokus på kulturbygging og godt arbeidsmiljø.

Økt produktivitet på hjemmekontor

Organisasjon 3 opplevde at mange av de ansatte følte seg mer produktive på hjemmekontor da de ikke ble avbrutt i like stor grad. I organisasjon 5 var opplevelsen todelt. Noen mente effektiviteten økte, mens andre mente den ble redusert. Opplevelsen av redusert effektivitet ses her i sammenheng med manglende kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte. Organisasjon 4 opplevde ingen endringer knyttet til produktivitet på hjemmekontor. Informanten i organisasjon 3 uttrykte at opplevelsen rundt produktiviteten til de ansatte er knyttet til deres personlighet, hvor utadvendte personer hadde en større tendens til å føle på utfordringer knyttet til utførelsen av arbeidsoppgavene.

12 Funn knyttet til forskningsspørsmålene

I dette kapitlet vil sentrale funn fra analysen bli inndelt etter forskningsspørsmålene i studien, som setter grunnlaget for videre relevant drøfting. Kapitlet vil først ta for seg en forklaring av funnene med basis i de tre forskningsspørsmålene utarbeidet for å kunne svare på problemstillingen.

12.1 Forskningsspørsmål 1 (planlegging)

«Hvordan har planleggingen endret seg som et resultat av krisen?»

Det mest generelle funnet knyttet til endring er at planleggingsfunksjonen i stor grad blir erstattet av en dag-til-dag interaktiv prosess. Dette bærer preg av å være et kontinuerlig tilbakemeldingssystem og kan derfor minne om et kybernetisk verktøy.

Hos de indirekte organisasjonene fant vi varierende endring i planleggingsfunksjonen. I organisasjonene med dynamisk styring ble utarbeidelsen av prognosen mer interaktiv under krisen grunnet høyere etterspørsel eller behov for store omlegginger. I organisasjonen uten erfaring og kompetanse med dynamisk styring, ble det ingen endring, med unntak av den ene delen av organisasjonen hvor prognosen ble påvirket av kraftig endringer i pris. Her mistet planleggingsfunksjonen sin funksjon som styringsverktøy på lignende vis som de direkte berørte selskapene. Dette kan forklares med at de historiske dataene som danner grunnlaget for fastsatte mål ble irrelevante av forholdene under krisen. Dette kom frem i organisasjon 4 og 6 hvor det ble mindre kybernetisk styring som et resultat av manglende pålitelige data til variansanalysen som dannet grunnlaget for diagnostisk bruken av prognosen.

Vi ser også en økning i atferdsstyring i de direkte berørte organisasjonene. Dette er først og fremst knyttet til behovet for å planlegge nødvendig likviditet. Atferdsstyring knyttet til smitteverntiltak berørte alle organisasjonene relativt likt og kan ses på som et isolert fenomen knyttet til krisens natur. Organisasjon 6 skiller seg allikevel litt ut da denne i starten av pandemien foretok kreative valg med henblikk på restriksjoner, noe som medførte at de beholdt etterspørselen og dermed inntekten - altså unngikk organisasjonen å bli direkte berørt.

12.2 Forskningsspørsmål 2 (kulturell styring)

«Hvordan har den kulturelle styringen endret seg som et resultat av krisen?»

Alle organisasjonene vi har undersøkt har en verdibasert ledelse. Vi ser at ledelsen i alle organisasjonene, med uttak av organisasjon 5, har hatt et fokus på å skape samhold og trygghet gjennom en inspirerende, trygg og bekreftende ledelse. Det er gjennomgående funnet bruk av midlertidige verdsett som er en økning av kulturell styring. Organisasjonene opplevde dermed en økning av kulturell styring etter modellen til Merchant og Van der Stede (2007).

I organisasjon 1 var de kortsiktige målene og budsjettet styrende for den salgsbaserte kulturen. Under pandemien ble planleggingen erstattet av en dag-til-dag interaktiv prosess hvor et midlertidig verdsett karakterisert av samhold og trygghet samt engasjement, ble de viktigste faktorene for å skape motivasjon. Organisasjonen forsøkte dermed å intensivere bruk av kulturell styring (Merchant & Van der Stede), samt noe personalstyring (Merchant & Van der Stede) som et resultat av organisasjonens svekkede kontroll. Videre i drøftingen skal vi se at de ikke lyktes helt med dette.

Organisasjon 2 skapte en kultur preget av ordtaket «never let a crisis go to waste» noe som medførte at krisen fikk en mer positiv konnotasjon. Det midlertidige verdsettet blir dermed en erstatning for tap av kontroll og ble utgangspunkt for motivasjon og retning i organisasjonen som igjen dekkes av kulturell styring i Merchant og Van der Stedes (2007) modell.

I de direkte berørte organisasjonene handler dette i hovedsak om å skape trygghet for de permitterte ansatte rundt virksomhetens overlevelse og for å sikre at de ansatte ikke forlot organisasjonen. I de indirekte berørte organisasjonene innebærer endringen å erstatte den kulturelle styringen som ble svekket av nedstengningene og overgang til hjemmekontor som ved hyppige møter og en-til-en samtaler i organisasjon 3 og 4.

Styret og eierne i organisasjon 1 hadde også et veldig positivt syn på situasjonen og bygget dermed opp under en trygg kultur. Ledelsens fokus på å skape trygghet rundt arbeidssituasjonen har angivelig medvirket til å redusere usikkerhet, noe som medfører at *kontekstuelle* faktorer som statlige støtteordninger ble avgjørende for den opplevde tryggheten i organisasjonen.

En viktig påvirkning av organisasjonskulturen var de kontekstuelle omgivelsene, og da særlig de økonomiske støtteordningene. Disse var basert på visse kriterier, som både organisasjon 1 og 2 fikk innvilget grunnet et positivt driftsresultat i 2019. Dette skapte trygghet rundt bedriftens overlevelse og jobbtrygghet hos både de ansatte og hos ledelsen. Nasjonale tiltak og *tillit* til den norske arbeidslivsmodellen *kan* dermed være en medvirkende årsak til at ansatte også hadde tiltro til de ulike tiltakene og endringene i organisasjonene som vi kommer inn på i drøftelsen.

Organisasjon 3, som ble indirekte berørt, sørget for å gi sine ansatte de riktige ressursene på hjemmekontor, samt sørge for regelmessige møter og informasjon til de ansatte. De sørget også for å gi ekstra oppmerksomhet som påskeegg og hjemkjøring av dokumenter. Dette ses også i organisasjon 4 som hadde daglige møter for å opprettholde organisasjonskulturen.

Organisasjon 2 la til rette for kreativitet og innovativitet gjennom et midlertidig verdisett og en inspirerende ledelse som viste eksempler på hvordan tilpasninger var mulig under riktige rammebetingelser. I tillegg hadde de fokus på å utnytte krisen ved å regulere arbeidsstokken, altså fjerne underordnede ledere som ikke utførte en god nok jobb og som virket demotiverende på sine underordnede ansatte. Organisasjon 6 ledet også organisasjonen etter et utstrakt fokus på å skape kreative løsninger og dermed et fremtidsrettet og positivt syn på hvordan man kan utnytte kriser. Dette ble avgjørende for deres suksess. På samme måte som for organisasjon 2 har organisasjon 6 et fokus på ærlige tilbakemeldinger til de ansatte. Det innovative og bestemte tankesettet *kan* være et resultat av ledelsens erfaringer og kompetanse rundt kriser i de to organisasjonene.

Vi kan ikke se at krisen har medført veldig tydelige bruk av innstrammende styringssystemer, eller fasiliterende styringssystemer. Organisasjon 1 hadde som nevnt noe innstrammende bruk av styringssystemene før krisen og er i likhet med organisasjon 4 kjennetegnet av et lavere nivå av tillit fra ledelsens side. Likevel er det tvetydig data her. Organisasjon 5 ble kjennetegnet av mindre interaksjon og kommunikasjon, som fører til at styringssystemet i deres tilfelle verken ble brukt innstrammende eller fasiliterende. Det eneste klare eksempelet på fasiliterende bruk av styringssystemet så vi i organisasjon 2 og 3 som nevnt over. Mangelen på tydelige funn knyttet til innstrammende og fasiliterende bruk av styringssystemer kan ha sammenheng med et generelt høyt tillitsnivå i norske organisasjoner som vi kommer tilbake til under drøftingen.

Likevel har vi relevante funn knyttet til implementeringen av Teams som kommunikasjonsverktøy og omstillingen til hjemmekontor. Her var det også sprikende resultater. Historiske forhold rundt

graden av tillit synes å være utslagsgivende for videre bruk av hjemmekontor etter krisen. Disse funnene knyttet til bruk av Teams og hjemmekontor relaterer både til kulturell styring og administrativ styring og er gjenstand for drøftelse under.

12.3 Forskningsspørsmål 3 (administrativ styring)

«Hvordan har den administrative styringen endret seg som følge av krisen?»

Organisasjon 1 og 2 ble preget av å raskt bli sentralisert under pandemien. Dette var et resultat av permitteringene. I organisasjon 1 medførte dette dannelsen av nye *informasjonsbaner*, noe som i etterkant av pandemien resulterte i en varig sentralisering av beslutningsmakt. Organisasjon 2 gikk tilbake til samme struktur etter pandemien selv om økningen av Teams som kommunikasjonsverktøy var markant på tvers av datterselskapene. Dette funnet finner vi støtte for i alle organisasjonene, og kan være et resultat av den læringsprosessen organisasjonen måtte igjennom med økt bruk av Teams. Dette medførte mer horisontal kommunikasjon på tvers av alle organisasjonene. I organisasjon 3 og 4 var Teams allerede implementert før krisen og lettet overgangen knyttet til økt kommunikasjon.

Som tidligere nevnt kan den dominerende kulturelle styringen samt krisens karakter kan ha medført mindre mulighet til et innstrammende bruk av styringssystemer. Det eneste tilfelle av en vedvarende sentralisering og dermed en innstrammende bruk av styringssystemet finner vi i organisasjon 2. Dette er også det eneste tilfelle av administrativ styring som lar seg beskrive av styringspakken til Malmi og Brown (2008). Dette svekker ytterligere rammeverkets anvendelse for denne type krise.

Vi ser likevel at organisasjon 3 og 4 ble kjennetegnet av å ha fått mer kommunikasjon horisontalt under krisen samt en delvis sentralisering av beslutningsmyndighet i organisasjon 3 og 6. Organisasjon 6 fikk i tillegg et omfattende fokus på retningslinjer knyttet til smitteverntiltak. Organisasjon 5 virker relativt upåvirket, men uttrykker at Teams som kommunikasjonsverktøy var tidsbesparende og mer effektivt organisasjonene imellom på grunn av det store geografiske området de opererer i. Den økte kommunikasjonen er i hovedsak av en formell art. Samtidig vil det være grunn til å anta at mye av den uformelle kommunikasjonen har blitt svekket. Praten i kantina, ved kaffemaskinen og mellom ansatte i gangene, for eksempel.

13 Diskusjon

I dette kapitlet vil funnene fra analysen bli diskutert basert på studiens teorigrunnlag og tidligere forskning på området. Funnene fra kapittel 11 diskuteres her med henblikk på implikasjoner for tidligere forskning og teori, samt implikasjoner for videre praktisk bruk.

13.1 Forskningsspørsmål 1 (planlegging)

Tidligere praktiske eksempler diskutert i kapittel 3.1.3, planleggingsfunksjonen under kriser, viste at langvarig usikkerhet kunne medføre at organisasjoner brukte budsjettet i mindre grad (Kattan et al., 2007), mens planleggingsfunksjonen ble intensivert og brukt mer tid på under utarbeidelsen av realistiske mål under kortvarig uventet usikkerhet (Becker, 2014; Becker et al., 2016; Lorain et al., 2015).

De direkte berørte organisasjonene i denne studien valgte derimot å legge budsjettet til side og i stedet erstatte det med en interaktiv dag-til-dag prosess kjennetegnet av høy grad av kommunikasjon. De eksisterende planleggingsverktøyene var utarbeidet med basis i historiske data knyttet til driften, noe som ikke var hensiktsmessig og mulig å bruke da postene i budsjettet ikke lenger kunne brukes til å utarbeide realistiske mål og standarder. Årsaken var at de rett og slett mistet hele inntektskilden sin.

Dette kan ses på som et resultat av den radikale usikkerheten som organisasjonene befant seg under. Store nedskjæringer og endringer i organisasjonskultur førte til at det ble vanskelig å forutse kostnader forbundet med driften. Usikkerheten og de varierende restriksjonene medførte at det var tilnærmet umulig å sette kortsiktige realistiske finansielle og ikke-finansielle mål, og budsjettet mistet sin funksjon. Altså fraviker våre funn om direkte berørte organisasjoner fra tidligere teori av kriser i form av at budsjettet ble brukt i mindre grad under kortvarige kriser.

Spiralen av tilbakemelding forårsaket av det implementerte dag-til-dag planleggingen i organisasjon 1 og 2, som i stor grad ligner kybernetisk styring, faller likevel ikke innenfor Malmi og Brown (2008) sin styringspakke da det ikke er et komplett system, men kan beskrives som at møtene som styringsverktøy dekker den minimale styringen organisasjonen hadde knyttet til planlegging og oppfølging.

Funnet står i samsvar med tidligere forskning av Becker et al. (2016) som peker på at kommunikasjon og et interaktivt bruk av planleggingsverktøy øker under kriser (s. 1505), noe som kan ses i sammenheng med en økning i bruken av former for variansanalyser. Dette ser vi også tendenser til i organisasjon 3, som utarbeidet prognosene mer interaktivt for å tilfredsstille store avvik.

Som nevnt trekker tidligere forskning frem økt viktighet av planleggingsfunksjonen under kriser (Becker, 2014; Becker et al., 2016; Lorain et al., 2015; Samuelson, 1986). Det kan her diskuteres om det er kun viktigheten av planleggingen som øker eller om det blir like viktig med kommunikasjon og intensiteten knyttet til planlegging og styring.

De indirekte berørte organisasjonene opplevde, som beskrevet, mindre endringer knyttet til etterspørsel og pris. Organisasjon 6 kunne også ha mistet sin helhetlige inntekt hvis organisasjonen ikke hadde foretatt seg kreative valg knyttet til planleggingen.

Det kan se ut til at historiske forhold og de styringsverktøyene som organisasjonene tidligere har styrt etter kan være utslagsgivende for den anvendelsen som de fikk under krisen. Ser vi på dette i forhold til de to organisasjonene som har implementert eller begynt prosessen av et mer dynamisk styresett, kommer det frem at organisasjon 4 som fra tidligere er preget av et fokus på prognoser med fastsatte ytelsesmål (bonusmål og inntektsmål) og variansanalyse (en reaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjonen) fikk et redusert fokus på prognosen som styringsverktøy for planlegging.

Dette står i motsetning til organisasjon 3 som ble styrt etter dynamiske forhold i lang tid, og som dermed har en større forutsetning til å tilpasse seg de skiftende forholdene da de var mindre styrt etter fastsatte ytelsesmål og fokus på historiske tall (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 23). Faste ytelsesmål er beskrevet i litteraturen som en faktor som kan virke mot sin hensikt ved høy usikkerhet fordi de raskt vil bli utdatert (Sandalgaard & Bukh, 2014, s. 414). Bruken av budsjett og prognoser under kriser *kan* dermed være påvirket av hvordan organisasjonen har anvendt prognosen tidligere. Med dette menes om det er et fokus på fastsatte mål og variansanalyser eller om det er fokus på tilpasning av prognosen til de endringer som skjer i omstendighetene. Det virker som at en mer proaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjon kan være utslagsgivende for anvendelsen av styringsverktøyene under kriser.

Vi ser samme tendens i organisasjon 6 som har et løst budsjett som begrenser bruk av variansanalyse (jevne resultater over tid). Dette medfører et større fokus på fremtidige forhold knyttet til forbedringsarbeid. I utgangspunktet bruker organisasjonen veldig lite tid på planlegging og budsjett selv om alle avdelingene blir evaluert og fulgt opp med basis i dette. Selv om budsjettet og evaluering er avhengig av salg brukes ikke budsjetter i omfattende grad som kybernetisk verktøy. Under pandemien måtte organisasjonen tenke fremover og utviklet ulike scenarier for å kunne møte den kommende usikkerheten. Dette står i tråd med budsjettets temporale fokus og planleggingen ble derfor ikke et hinder for å omstille seg til å fokusere fremover under krisen.

Dette funnet kan underbygges ytterligere ved å sammenligne med organisasjon 1 og 2 som styrte etter budsjetter i forkant av krisen uten noen form for dynamisk styring. I deres tilfelle mistet planleggingen store deler eller hele sin funksjon under pandemien. Pavlatos og Kostakis (2018) hevder at de mest berørte organisasjonene vil bruke mer omfattende innovative teknikker i sin daglige drift for å bedre informasjonskvaliteten og effektivisere styringen (s. 10). Organisasjon 2 hadde et spesielt fokus på innovativitet og å utnytte krisen, men tok likevel ikke i bruk alternative og mer dynamiske planleggingsverktøy.

Den ulike tilnærmingen til planleggingsfunksjonen i organisasjon 3 og 4 kan skyldes organisasjonskultur og det overordnede fokuset budsjettet har hatt i organisasjon 4. Til tross for at teorien rundt dynamisk styring er på plass, vil som regel utfordringen med en overgang være knyttet til hvordan man operasjonaliserer og bruke det (PwC, 2021, s. 10). Den diagnostiske bruken av prognosen fikk derfor utslag for prognosens funksjon i organisasjon 4 under krisen. Informanten opplyste at prognosen etter hvert mistet sin funksjon og ble mindre relevant.

Det ser dermed ut til at historiske forhold og eksisterende styringsverktøy vil være avgjørende for hvordan dynamiske styringsverktøy blir implementert og anvendt i en krise. Samtidig tyder det på at for organisasjoner som har startet implementeringen av dynamiske styringsverktøy før krisen eller har kjennskap og kompetanse knyttet til hvordan de kan anvendes effektivt, vil planleggingsfunksjonen være viktigere under kriser.

13.2 Forskningsspørsmål 2 (kulturell styring)

Fra funnene ser vi klare tendenser til at organisasjoner som er direkte rammet får en dominerende økning av kulturell styring under krisen. De kulturelle målene for organisasjonene fikk dermed en

mye større rolle under krisen enn hva den hadde fra før. Sammenkoblingen med planleggingen finner vi i dag-til-dag møtene hvor målene organisasjonen utarbeider under krisen ble evaluert. Målene er kortvarige og omhandler i større grad å skape samhold, trygghet og et engasjement for å komme gjennom krisen.

Sentralisering av arbeidsoppgaver medførte nye oppgaver for de ansatte og kan anses som en svekkelse av kulturell styring og personalstyringen i både Malmi og Brown (2008) og Merchant og Van der Stedes (2007) rammeverk. Dette ble kompensert med midlertidig kulturell styring, som kun kan beskrives med Merchant og Van der Stedes (2007) rammeverk. Den inspirerende lederstilen og tiltakene som ble innført under pandemien ble dermed avgjørende for opprettholdelse av organisasjonskultur. Den kulturelle styringen omfattet midlertidige verdsett og symboler og inspirerende ledelse som også fungerte som motmiddel for svekkelse av planlegging, administrativ styring, kybernetiske styring, samt belønning og kompensasjon.

I organisasjonene som er indirekte berørt fungerer det midlertidige verdsettet på samme måte som en kompensasjon for manglende mulighet for sosialisering. Dette i motsetning til tidligere forskning hvor det blir hevdet at planleggingsfunksjonen blir avgjørende for å beholde en følelse av kontroll (Becker et al., 2016). Det kan dermed argumenteres for at den midlertidige kulturelle styringen (verdsettet) blir viktigere jo mer det eksisterende styringssystemet blir svekket. Behovet for dette er likevel påvirket av hvilket samhold og indre motivasjon organisasjonene hadde før krisen inntraff. Organisasjoner påvirket av en høy grad av samhold og indre motivasjon før krisen kan dermed ha et mindre behov for økt kulturell styring under kriser da de ansatte i større grad er selvmonitorerende og selvmotiverte, noe vi kommer mer inn på nedenfor.

Denne formen for styring faller likevel ikke innenfor definisjonen for kulturell styring i Malmi & Brown (2008) sitt rammeverk, men for kulturell styring i modellen til Merchant og Van der Stede (2007). Årsaken er at det ikke kan beskrives som et komplett system, men heller et forsøk på å lede og inspirere de ansattes adferd gjennom krisen. Merchant & Van der Stede (2007) skiller også mellom kulturell styring og personalstyring som bedre kan beskrive endringen i styringen ved pandemiens inntog.

Under krisen ble mange av de ansatte i både organisasjon 1 og 2 permittert. Dette medførte betydelige endringer i ansvarsområdet hos de gjenværende ansatte, noe som reduserte personalstyringen. I organisasjon 1 ser vi også et forsøk på å øke personalstyring i form av økning

av kurs og kompetansetrening under krisen. Dette kan likevel ikke beskrives som et helt komplett system, men som et ad hoc system for å opprettholde motivasjon hos de permitterte ansatte.

Organisasjon 1 og 2 skiller seg fra hverandre ved at organisasjon 1 hadde et større fokus på resultatstyring før pandemien, noe som har ført til en sterk salgskultur i organisasjonen. Det kan trolig være medvirkende til at organisasjon 1 mistet store deler av sin stab, mens organisasjon 2 klarte å bevare de ansatte de var opptatt av å holde på. Salgskulturen kan nemlig ha implikasjoner for hvilke personer som blir ansatt og tiltrukket av et slikt miljø. Individuelle bonuser tilknyttet salg vil ifølge Merchant og Van der Stede (2007) appellere til mennesker som er innovative og risikovillige (s. 395). Dette vil altså tiltrekke ansatte med typiske maskuline verdier. Sett opp mot institusjonell teori er dette dermed verdier som er noe utypisk for det norske samfunnet som heller er ansett å være feministisk og bestående av sentrale verdier som trygghet og samarbeid (Hofstede, 1991/1993, s. 97).

Sannsynligheten for at en person med maskuline verdier blir ansatt i organisasjonen er dermed høyere enn for en med feminine verdier som for eksempel søker trygghet i god og fast lønn. Det vil innebære at de ansatte i organisasjon 1 trolig har sterke verdier knyttet til materiell velstand med fokus på prestasjon (Hofstede, 1991/1993, s. 111). Det finnes derfor en risiko for at de ansatte vil ha lavere interesse av å redde organisasjonen under en krise fordi de ikke har et spesielt forhold til organisasjonen, og terskelen for å søke nye jobber i bransjer som er mindre berørt er mer interessant. Det kan derfor stilles spørsmålsteget om organisasjonens kulturelle verdier kan ha vært utslagsgivende for hvorfor kompetanseflukten oppstod.

Ser vi i sammenheng med organisasjon 2 som kjennetegnes av fellesskap og kollektive belønninger, vil den kunne tiltrekke seg en annen stab mindre drevet av prestasjoner. Disse ansatte vil trolig jobbe hardere for å beholde arbeidsplassen sin da de har et forhold til den og de andre ansatte de ikke ønsker å gi slipp på. Det kan derfor tyde på at den opparbeidede kulturen i organisasjonene kan ha vært årsaken til at de klarte å holde på sine ansatte under krisen.

Dette ble spesielt synlig i studiet og sammenligningen av organisasjon 1 og 2 hvor organisasjonskulturen antageligvis ble avgjørende for kompetanseflukt. Ledelsen i organisasjon 1 og 5 virker å ha erfaring med kriser og fikk dermed raskt et fokus på kreativitet og innovasjon, samt et tankesett som forsøkte å snu krisen og dens egenskaper til noe som kunne utnyttes. I organisasjon 3 og 4 synes også en slik sammenheng da organisasjonen 3 sitt fokus på dynamiske kapabiliteter

slik som styringssystemer som en pakke samt deres temporale orientering. Den interaktive dag-til-dag prosessen funnet i organisasjon 1, 2 og 6 kan ses i sammenheng med den intensiverte formen for planleggingen i artikkelen til Becker (2016). Det kan likevel argumenteres for at denne endringen var et direkte.

Under krisen forsøkte organisasjon 1 å øke personalstyringen med å innføre tiltak knyttet til samhold, trening og kompetanse for å holde på de ansatte, men oppnådde ikke det ønskede resultatet. Det kan dermed virke som at kulturell styring er en viktig faktor for hvordan ansatte vil reagere under møte med usikre forhold, hvor den eksisterende kulturen i organisasjonen kan overstyre midlertidige tiltak, som her ved bruk av personalstyring.

Vi ser de samme tendensene i organisasjon 5, som før krisen hadde opparbeidet en god kultur med gjennomgående sterke verdier. Av den grunn oppstod det ikke særlige behov for å øke den kulturelle styringen under pandemien. Vi kan dermed argumentere for at den kulturelle styringen er avgjørende for å utvikle en dynamisk og sterk kultur som vil føre til at ansatte forblir i organisasjonen og jobber for dens beste under vanskelige forhold. Dette funnet støttes opp av Nixon og Burns (2005) sin oppfattelse av den kulturelle styringen som viktigere i dagens kontekstuelle faktorer preget av mer dynamiske og omskiftelige omgivelser (s. 264). Kontekstuellet kan dette ha sammenheng med høy grad av kunnskapsmedarbeidere og et kostnadsbasert behov for å beholde ansatte i den norske konteksten, hvor både human kapital og kompetanse er viktig kapital å beholde (Whitney, 1998, s. 511- 513).

Andre kontekstuelle faktorer kan også være avgjørende for den kulturelle styringen under kriser. Organisasjonene 1 og 2 fikk begge tildelt støtteordninger under krisen. Dette medførte en større grad av trygghet rundt overlevelse i organisasjonen og den opplevde tilliten til myndighetenes involvering. Myndighetenes involvering kan også være utslagsgivende for den tiltroen styret og eierne i selskap 1 fikk til organisasjonens overlevelse, og kan dermed ha hatt en positiv effekt på organisasjonskulturen. Dette står i samsvar med teori knyttet til hvordan ledelsens verdier og normer kan påvirke den resterende organisasjonen gjennom modellering (Bandura 1977, sitert i Chen & Hou, 2016, s. 2). Selv om støtteordningen var basert på harde kriterier, bygger dette opp under trygghet rundt overlevelse og det å kunne beholde arbeidsplassen. Dette kan igjen har påvirket den innstrammende og fasiliterende bruken av styringssystemer.

Innstrammende og fasiliterende bruk av styringssystemer

De forskjellige organisasjonene har en ulik organisasjonskultur, men er likevel preget av den norske arbeidslivsmodellen med tilhørende høy tillit og lav autoritet. Den norske arbeidslivsmodellen er også preget av statlig regulering og et balansert trepartssamarbeid. Dette til forskjell fra italienske organisasjoner som er beskrevet som mer autoritære og preget av kontroll og monitorering.

Arbeidsmarkedet er igjen preget av høy jobbusikkerhet, arbeidsledighet og hyppige nedbemanninger. Det er også et dårlig statlig regulert arbeidsvilkår (Barabaschi et al., 2022, s. 499). Dette har som tidligere beskrevet implikasjoner for anvendelse av styringssystemet.

I vår studie er det ikke funnet klare bevis for bruken av innstrammende styringssystemer, men noe bevis og underliggende tro på at de heller ble brukt fasiliterende. Den fasiliterende bruken av styringssystemene og den manglende bruken av innstrammende styringssystemer kan ha grunnlag i de kontekstuelle forholdene som organisasjonene er preget av, altså nasjonal kultur.

Organisasjon 1 er karakterisert av et innstrammende bruk av styringssystem hvor planlegging og kybernetisk styring er preget av tett monitorering og insentiver før krisen. Kulturen er også preget av individuelle belønningssystemer. Dette gjennomsyrrer kulturen og fremmer ytre motivasjon foran indre motivasjon (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 353). Vi har likevel alt for få bevis som peker i den retning av at organisasjonene brukte en innstrammende form for styring. Dette må også ses i sammenheng med at store deler av planleggingen og kybernetisk styring ble irrelevant under krisen og kan dermed peke på at styringssystemet ble brukt mindre innstrammende under krisen. Dette som et resultat av tap av kontroll.

I organisasjon 4 ser vi mer tendenser til manglende tillit fra ledelsens side. Spesielt sett i sammenheng med motstanden mot implementering av hjemmekontor i etterkant av pandemien. Det er likevel som beskrevet ikke funnet noen klare hold for at styringen har vært preget av å være innstrammende. Det kan være knyttet til at ledelsen på kort sikt valgte å stole på at de ansatte gjorde det de var satt til å gjøre, mens ledelsen ble usikker på om dette var en god løsning på lang sikt. Organisasjon 3 og 5 er preget av en høyere grad av tillit, særlig organisasjon 3. Dette kan være et resultat av fokuset på tillit, som igjen er en essensiell faktor for å tilrettelegge for dynamisk styring (Bogsnes, 2016, s. 7).

For organisasjon 5 ble kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte betydelig redusert. Organisasjonen så på det som mindre hensiktsmessig å øke graden av monitorering da ledelsens

tillit til de ansatte var svært stor. Dette er det motsatte av funnene til Delfino og Van der Kolk (2021), hvor ansatte i italiensk kontekst i stor grad opplevde ledelsen som overvåkende og monitorerende, og derfor at tilliten fra ledelsens perspektiv virket å være fraværende. En sannsynlig forklaring på dette kan ses i sammenheng med kontekstuelle faktorer og de motstridende kjerneverdiene i det norske og italienske samfunnet (Barabaschi et al., 2022; Heinzelmann, 2019; Hofstede, 1991/1993). I deres studie resulterte pandemien i bruk av innstrammende styringssystemer, mens det for organisasjon 5 i hovedsak ikke ble benyttet hverken innstrammende eller fasiliterende systemer på grunn av mangel på kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Det kan derfor tyde på at institusjonelle og kontekstuelle forhold vil kunne være styrende for om styringssystemene brukes fasiliterende eller innstrammende, og dermed ha implikasjoner for hvordan organisasjoner anvender sine styringssystemer under en krise.

Samtidig uttrykker organisasjon 5 at usikkerhet fra ledelsens perspektiv knyttet til ansattes produktivitet vil kunne påvirke tilliten og samhandlingen mellom ledelsen og ansatte over tid. Det er lignende funn av det vi finner for organisasjon 4. Dersom den opparbeidede tilliten til de ansatte reduseres, kan det føre til behov for økt atferdsstyring og bruk av innstrammende former for styring. Funnene indikerer dermed at institusjonelle forhold vil kunne påvirke om styringssystemene brukes innstrammende eller ikke under en kortvarig krise, men gir grunn til å tvile på om det vil være store institusjonelle forskjeller under langvarige kriser.

13.3 Forskningsspørsmål 3 (administrativ styring)

Vi ser at organisasjon 3 og 4 ble kjennetegnet av å ha fått mer kommunikasjon horisontalt under krisen. Det kan dermed tyde på at krisen har medført økt interaktivitet ved bruken av det digitale kommunikasjonsverktøyet Teams, og dermed lettet *litt* av overgangen til Beyond Budgeting, samt økt kommunikasjon i organisasjon 4.

De direkte berørte organisasjonene fikk en påtvunget sentralisering som resultat av bortfall av inntekt, behov for permitteringer som knyttes til likviditetsstyring, samt fysiske smittevernstiltak. Disse funnene må ses på som helt unike for nettopp denne krisen og kan ikke sammenlignes med tidligere forskning. Tidligere forskning indikerer at kriser vil føre til en sentralisering av beslutningsmakt. Dette som et resultat av at planleggingsbehovet intensiveres. Dette ser vi til dels igjen hos de indirekte berørte organisasjonene. Likevel synes denne endringen å være mindre

signifikant enn det som indikeres i tidligere forskning og kan ha sammenheng med inntøget av ny kommunikasjonsteknologi.

Endring av kommunikasjonskanaler ble helt spesielt under akkurat denne krisen nettopp på grunn av tilgjengelige digitale verktøy. Mye av den uformelle kontakten som disse verktøyene erstattet fikk implikasjoner for styringsstrukturen som vi så i studien til Delfino og Van der Kolk (2021, s. 1382). Janke et al. (2014) pekte også som nevnt på at usikkerheten øker behovet for kommunikasjon og medførte mer interaktivt bruk av styringssystemer (s. 253-264). Dette kan også ha hatt en formildende virkning på graden av sentralisering under pandemien, da innsnevringen av kommunikasjonsbanen ble mindre påvirket som et resultat av digitale kommunikasjonsverktøy.

Bruk av digitale verktøy, og da særlig Teams, må derfor ses på som både en forsterkende og en formildende faktor for endringer i styringssystemene - og i særlig grad under denne krisen. Funnene hentyder at endringene i kommunikasjonsbanen hadde en formildende effekt på sentraliseringen og en forsterkende effekt på interaktivt bruk av systemer. Dette gjenspeiler igjen problemet med taksonomien i Malmi og Brown (2008), da disse endringene i stor grad faller utenfor modellen. De kan best beskrives med bruk av Tessier og Otleys (2012) beskrivelse av anvendelse.

Endringene medfører ikke nye komplette systemer og faller derfor ikke inn under Malmi og Brown (2008), men det kan tenkes at disse systemene på sikt kan bli komplette og monitorerte og dermed kan beskrives i styringspakken. Økt kommunikasjon er knyttet til interaktivt bruk av styringssystemene og kan derfor best beskrives med bruk av Tessier og Otleys (2012) anvendelse av styringssystemene.

13.4 Øvrige drøftelser

13.4.1 Kontekstuelle forhold

Organisasjonene har ulike kulturer, tradisjoner og derfor også anvendelse av styringssystemer. Vi har sett at denne krisen har påtvunget lignende endringer på tvers av organisasjonene, som er uavhengige av historiske forhold. Det er endringer i kommunikasjonsverktøy (Teams) som også henger sammen med økt *interaktivitet*. Dette er igjen knyttet til den dramatiske usikkerheten som preget krisen, som videre relaterer til tillit. Så krisen i seg selv fremtvinger endringer i

kommunikasjon, interaktivt bruk av systemer og tillit uavhengig av hvordan organisasjonene håndterer dette.

Forskjellene i funnene er derfor avhengig av om krisen endrer holdninger radikalt, passer til historiske forhold eller i langsiktig strategi - og da spesielt knyttet til en retning mot mer dynamisk styring. De organisasjonene som allerede hadde endret seg mot dynamisk styring fikk derfor mer «utbytte» av krisens påtvungne endringer og dette danner et godt praktisk rasjonale for den dynamiske styringen.

13.4.2 Dynamiske kapabiliteter

Dette studiet indikerer at det kan være en klar sammenheng mellom grad av usikkerhet, egenskapene til ledelsen og dynamiske kapabiliteter i organisasjonen for hvordan planleggingsfunksjonen blir utfylt. Dette kan ses i sammenheng med tidligere forskning som ble utdypet i kapittel 3.1. og 2.1.1. Under økt usikkerhet vil den kulturelle styringen intensiveres og dermed ledelsens innflytelse øke. Den kulturelle styringen erstatter på den måten avgjørende deler av styringspakken som er preget av minsket innflytelse (minsket styring). Ledelsens egenskaper, organisasjonskultur samt deres forhenværende fokus på dynamisk styring, slik som forklart under 2.1.1, vil være avgjørende for hvordan krisen blir håndtert og hvilke varige endringer det medfører.

Styringspakken i dynamiske omgivelser

Våre funn indikerer at styringspakken til Malmi og Brown (2008) ikke er et fullstendig tilfredsstillende verktøy ved analyse av styringssystemer i dynamiske omgivelser. Dette da systemet ekskluderer viktige måter å anvende styringssystemet på grunn av deres avgrensninger. Dette inkluderer ikke systemene som kan skape læring og innovativitet i organisasjonen samt måle kulturell styring under kriser. Rammeverket vil spesielt få utfordringer jo høyere endringstakt omgivelsene blir karakterisert av, da det kan virke som enkle regler og ikke-monitorerende systemer blir mer fremtredende.

Det kan også se ut til at anvendelse av styringssystemet er blitt en vesentlig faktor for å undersøke endringer i kriser av denne typen. Dette setter dermed spørsmålstegn til bruksområdet av modellen til Malmi & Brown (2008). Som Malmi & Brown (2008) beskriver, skal modellen virke formildende på innsamling av empiri, men annen generell anvendelighet er lite beskrevet. Dette kan skyldes den sprikende oppfatningen av hva styringssystemet skal inneholde og dekke av blant annet

ulike kontekstuelle parametere. I denne oppgaven synes viktigheten av anvendelse og ikke-monitorerbare styringssystemer å være fremtredende.

Studiet fremhever likevel Malmi & Brown (2008) sitt fokus på studiet av styringssystemet som en helhetlig pakke. Styringssystemenes gjensidige avhengighet kommer spesielt frem i den dominerende og kompensierende rollen kulturell styring får under pandemien. Selv om den kulturelle styringen under pandemien ikke faller inn under Malmi & Brown (2008) sin definisjon, burde de resterende systemene og deres effektivitet studeres i kontekst av den kulturelle styringen.

14 Konklusjon

«Hvordan har Covid-19 pandemien påvirket anvendelsen av styringssystemer som pakke i norske organisasjoner?»

Konklusjonen har som hensikt å svare på problemstillingen og vi trekker derfor frem de viktigste funnene og drøftelsene knyttet til hvert av forskningsspørsmålene. Deretter trekker vi frem en betraktning og læringsutbyttet vi tar med oss knyttet til styringspakken og dynamiske omgivelser.

“Hvordan har planleggingen endret seg som et resultat av krisen?”

De direkte berørte organisasjonene i denne studien valgte å legge budsjettet til side og i stedet erstatte det med en interaktiv dag-til-dag prosess kjennetegnet av høy grad av kommunikasjon. Funnet står i samsvar med tidligere forskning av Becker et al. (2016) som peker på at kommunikasjon og et interaktivt bruk av planleggingsverktøy øker under kriser

Det kan se ut til at historiske forhold og de styringsverktøyene som organisasjonene tidligere har styrt etter kan være utslagsgivende for den anvendelsen som de fikk under krisen. Det virker som at en mer proaktiv utfyllelse av planleggingsfunksjon kan være utslagsgivende for anvendelsen av styringsverktøyene under kriser.

Samtidig tyder det på at for organisasjoner som har startet implementeringen av dynamiske styringsverktøy før krisen eller har kjennskap og kompetanse knyttet til hvordan de kan anvendes effektivt, vil planleggingsfunksjonen være viktigere under kriser.

“Hvordan har den kulturelle styringen endret seg som et resultat av krisen?”

Overordnet viser studien at det kulturelle elementet i styringspakken blir mer fremtredende under økt usikkerhet. Den kulturelle styringen ble intensivert og ledelsens innflytelse økte. Den kulturelle styringen omfattet midlertidige verdisett og symboler og inspirerende ledelse som fungerte som motmiddel for svekkelse av eksisterende styringssystemer.

For de direkte berørte handlet dette om å bevare kompetansen til de permitterte ansatte, mens i de indirekte berørte var det først og fremst knyttet til svekkelsen av eksisterende kulturell styring som et resultat av hjemmekontor og manglende mulighet for sosialisering.

“Hvordan har den administrative styringen endret seg som følge av krisen?”

De direkte berørte organisasjonene fikk en påtvunget sentralisering som følge av nedstengning. I de indirekte berørte organisasjonene var ikke sentraliseringen like fremtredende som i tidligere studier. Dette studiet indikerer at krisen har medført økt interaktiv bruk av styringssystemer som et resultat av det digitale kommunikasjonsverktøyet (Teams).

Funnene antyder at kommunikasjonsbanene vokste både i vertikale og horisontale koblinger. Den totale økningen av digital kommunikasjon hadde dermed en formildende effekt på sentraliseringen og en forsterkende effekt på interaktivt bruk av systemer.

Øvrige betraktninger

Studien undersøker organisasjoner i norsk kontekst, og hvilke endringer nettopp Covid-19 krisen medførte. De faktorene som påvirket organisasjonene mest under denne krisen skiller seg som tidligere nevnt fra det som vanligvis påvirker organisasjoner under finansielle kriser. Utslagene vi mener er spesielt viktige er knyttet til den fysiske nedstengingen av samfunnet.

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) var et godt teoretisk utgangspunkt, selv om vi var klar over dens begrensninger. Vi har sett tydelige bevis på hvordan kontekstuelle og institusjonelle forhold spiller en avgjørende rolle for å forstå endringene i praksis, og hvor kompleks det er å lete etter kausaliteter.

Viktigheten av å studere styringssystemet som en pakke

Dette forsterker viktigheten av å utvide rammeverket til Malmi og Brown (2008) for å kunne studere styringssystemet som en pakke under dynamiske forhold. Under denne krisen var det særlig midlertidige og uformelle tiltak knyttet til kulturell styring som økte for å kompensere for svekkelsen av andre styringssystemer. Alene, blir rammeverket til Malmi og Brown (2008) derfor for ekskluderende da det ikke evner å omfatte anvendelse av styringssystemet og tilpasningene til kontekstuelle forhold på en helhetlig og deskriptiv måte. Denne forståelsen er avgjørende for praktisk å kunne utvikle dynamiske kapabiliteter i organisasjonen.

Resultatene fra dette studiet kan derfor også ses på som et varsku til virksomheter som ennå ikke har tatt høyde for om og hvordan de skal styre mer dynamisk, og kan derfor være en del av et slikt rasjonale. Som vi har sett endrer også kriser karakter, hvor Covid-19 hadde helt andre utslag enn tidligere økonomiske kriser. Det er derfor nødvendig å forberede seg på en lignende høy grad av usikkerhet i fremtidige kriser.

15 Begrensninger og videre forskning

Vi vil under dette kapitlet ta for oss studiens begrensninger og hvordan dette kunne blitt løst ved hjelp av flere ressurser og lengre tilgjengelig tid enn hva vi har hatt under utarbeidelsen av vår mastergradsavhandling. Etterfulgt vil det bli introdusert muligheter for videre forskning. Vårt valg av et eksplorerende forskningsdesign, hvor målet er å skape ny kunnskap og forståelse for det studerte området (Gripsrud et al., 2016, s. 59), gir flere alternativer til videre forskning.

Studien har begrensninger med hensyn til den tilgjengelige tiden vi har hatt, noe som har hatt innvirkning på studiens kvalitet. Studien er en multippel casestudie av seks forskjellige case hvor noen hadde ulike utgangspunkt og fikk dermed også varierende konsekvenser av pandemien. Det har gitt innsikt i hvordan organisasjoner som er indirekte og direkte berørt av reduksjon i etterspørsel og inntekt har endret og tilpasset sine styringssystemer under pandemien. Likevel vil antall case undersøkt i denne studien ikke kunne svare til at funnene er representative for norske organisasjoner innenfor de studerte bransjene generelt. På den måten vil det påvirke studiens troverdighet. Tidsbegrensningen for studien har vært utslagsgivende for valg av antall case, da en utvidelse ville medført mer omfattende og tidkrevende arbeid utenfor vår kapasitet. Studien har isteden lagt et teoretisk grunnlag for utarbeidelse av hypoteser mot de ulike bransjene, slik at et større antall case kan studeres spesifisert inn mot hver av bransjene og funn av årsakssammenhenger blir mulig. Det vil derfor være enklere å fokusere på mangler i teorien på en litt snevrere måte. Dette vil også gi en klarere og mer definert problemstilling. Videre forskning vil dermed kunne innebære bruk av et deskriptivt og beskrivende forskningsdesign, med ambisjoner om å kartlegge sammenhenger og hvordan samvariasjoner kommer til uttrykk (Gripsrud et al., 2016, s. 60). Det gir videre muligheten til å forske på et større antall informanter ved bruk av en spørreundersøkelse, slik at studien blir mer representativ for populasjonen som undersøkes.

Mange studier foretar også avgrensninger med basis i forhold som livssyklus, strategi, størrelse og oppfattet subjektiv usikkerhet (Pavlatos & Kostakis, 2018, s 4). Denne studien er begrenset med henblikk på tid, noe som medfører at det ble tatt valg som resulterte i at populasjonen ikke ble avgrenset i den grad som for eksempel ovenfor. Dette påvirket følgelig graden av overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Vi kan dermed ikke sammenligne funnene i studien noe særlig mer enn over 2 organisasjoner, noe som medfører at påliteligheten blir mindre. Det som er kommet frem som funn i studien er også preget av mindre overførbarhet og pålitelighet. I videre forskning kan man derfor ta for seg et utvalg som er mer avgrenset til for eksempel parameterne ovenfor, noe som

vil gjøre funnene mer pålitelige. Det vil da være hensiktsmessig med en populasjon på 4-6 case. Det vil også være hensiktsmessig å intervju flere i ledelsesgruppen for å få et helhetlig bilde av de anvendelsene og styringssystemene som er brukt under pandemien. Intervjuet i en slik studie kan også være lengre for å kunne samle inn mer kvalitativ informasjon.

Studiet av hvordan innstrammende og fasiliterende styringssystemer er blitt brukt under Covid-19 kan også bli studert med basis i ulike kontekster. Konteksten kan som beskrevet i studiet påvirke resultatene. Det kan dermed i senere forskning av innstrammende og fasiliterende styringssystemer bli brukt andre kontekstuelle forhold slik som nasjonal kultur.

Samtidig er det viktig å ta i betraktning at studien kun har tatt for seg ledelsens synspunkter av håndteringen av styringssystemene. Tessier og Otley (2021) påpeker at ansatte kan ha ulike oppfatninger av situasjonen enn det som var intensjonen fra ledelsen (s. 175). For å få et bedre helhetsinntrykk over konsekvensene pandemien har hatt for organisasjoners måte å styre på, kan det være hensiktsmessig å videre undersøke underordnede ansattes perspektiver. Studier som tar for seg et utvalg bestående av både ansatte og ledere vil være nødvendig for å kunne sammenligne de ansattes oppfatning mot ledelsens intensjoner slik som det ble gjort i studien til Delfino og Van der Kolk (2021). Dette kan gjennomføres ved bruk av en tilsvarende metodisk tilnærming som benyttet i denne studien, men hvor fokuset i stedet er rettet mot å få dypere forståelse for ansattes perspektiver og oppfatninger av styringen. Det kan for eksempel foregå i form av dybdeintervjuer av flere ansatte innenfor én organisasjon. Det kan også benyttes en kvantitativ datainnsamlingsmetode som supplement for å øke overførbarheten (generaliserbarheten) til funnene.

Det kommer blant annet frem i studien at det er begrenset med tillit fra ledelsens side knyttet til ansattes utførelse av arbeidsoppgaver i organisasjon 1. Vi har likevel ingen data som peker på hvordan de ansatte opplevde tiltakene som ble iverksatt, slik som økning i antall møter og bruk av digitale verktøy. Dette er tiltak som bidro til at ledelsen enklere kunne følge med på og få oversikt over hva som ble gjort. I Delfino og Van der Kolk (2021) sin studie av italienske organisasjoner ble en slik styring oppfattet som kontrollerende og mindre motiverende av de ansatte. Organisasjon 1 fikk også utfordringer under pandemien i form av at ansatte fant seg nye jobber. Fra ledelsens perspektiv var årsaken knyttet til endring i arbeidsoppgaver og usikkerhet. Vi har diskutert oss frem til at en mulig faktor kan være knyttet til den etablerte salgskulturen i organisasjonen og de medfølgende maskuline verdiene dette innebærer. Det kunne derfor vært interessant å undersøke

nærmere hva den egentlige årsaken var til at noen skiftet arbeidsplass, samt hvilke oppfatninger de ansatte hadde av måten det ble styrt på under pandemien. Dette kan undersøkes nærmere på samme måte som foreslått ovenfor, med dybdeintervjuer, men hvor utvalget består av ansatte som fortsatt jobber i organisasjonen og ansatte som valgte å slutte under pandemien for å få innblikk i synspunkter og opplevelser fra begge perspektiver. Alternativt kan man undersøke lignende organisasjoner med samme problem.

Som en addisjon kan det være interessant å se på hvordan fremtidens teknologi, slik som kunstig intelligens og den tilhørende usikkerheten som fremstilles i media, kan ha innvirkning på hvordan en ny global eller lokal krise kan utspille seg.

Denne krisen var utløst av en virus-pandemi, men mange samfunnsteoretikere og forskere peker på at fremtiden kommer til å medføre et utvalg av kriser man ikke har sett omfang av tidligere. Enorme flyktningstrømmer som resultat av miljøkatastrofer og klimakrisen. Sosial uro og konflikter knyttet til polariseringer i samfunnet, drevet av kunstig intelligens. Slike former for kriser vil ha helt andre implikasjoner og derfor også påvirkning på styringssystemer, enn det som ligger til grunn i tidligere forskning som i hovedsak baserer seg på økonomiske kriser.

Beyond Budgeting

Organisasjon 3 og 4 styres etter styringsfilosofien Beyond Budgeting. I studien er det kommet frem interessante funn knyttet til utfordringer ved implementering av styringsfilosofien samt den praktiske bruken av pakken. Denne informasjonen kan bli gjenstand for videre forskning.

Organisasjon 4 har nylig implementert styringsfilosofien. Som fremmet i tidligere forskning er utfordringer knyttet til overgangen spesielt knyttet til endringer i organisasjonskultur, da dynamisk styring krever endring i tankesett og kultur (PwC, 2021, s. 22). Informanten i organisasjon 4 beskriver at endringer av organisasjonskultur er spesielt vanskelig da budsjettet har implementert et fastsatt tankesett knyttet til diagnostisk bruk av styringsverktøyene. Dette som et resultat av at budsjettet er brukt til å gjennomføre variansanalyser og vært utgangspunkt for de målene som organisasjonen skal oppnå på kort sikt (handlingsplanlegging).

Bruken av prognosen som utgangspunkt for utarbeidelse av mål i organisasjon 4 påvirker også den strategiske orienteringen til organisasjonen. De fastsatte målene kan være en begrensning i forhold til å tilpasse seg endringer i omgivelsene da de budsjettmessige målene blir utdatert når beslutninger

skal tas (Sandalgaard & Bukh, 2014, s. 414), og kan virke hindrende i forhold til tilpasning da budsjettet har en tendens til å bli fulgt slavisk (Bogsnes, 2016, s. 2). De fastsatte målene skulle i organisasjonen bli erstattet med balansert målstyring som utgangspunkt for strategisk orientering. Det har likevel vært vanskelig både som et resultat av ledelsen og organisasjonskultur. utfordringer knyttet til overgangen mellom det tidligere styresettet til Beyond Budgeting i organisasjon 4 kan også relateres til styret i organisasjonen. Informanten opplyser om at disse har et veldig eksplisitt behov for styring av organisasjonen gjennom en diagnostisk anvendelse. Disse har dermed et eksplisitt krav til styringen av organisasjonen, noe som medfører utfordringer knyttet til overgangen til dynamisk styring på lik linje som ovenfor. utfordringer knyttet til overgangen til Beyond Budgeting/dynamisk styring burde være utgangspunkt for videre studier da denne overgangen er vesentlig for organisasjonens dynamiske kapabiliteter (Bogsnes, 2016, s. 4).

Tildeling av ressurser i organisasjon 3 skjer også med basis i andre forhold enn hva som er riktig ifølge Beyond Budgeting teorien (Bogsnes, 2016, s. 70). De blir her tildelt med basis i oppnåelse av bonusmål og er mer tilknyttet utarbeidelsen av prognosen. Det er heller ikke et fokus på kollektive belønninger, men heller individuelle belønninger. Dette kan være som et resultat av at datterselskapet er mer avhengig av en noe salgorientert kultur. Disse funnene tyder på at organisasjon 3 ikke har implementert alle Beyond Budgeting prinsippene (Bogsnes, 2016, s. 70-71), noe som videre kan være gjenstand for en mer inngående studie.

16 Referanser

Aksom, H. (2019). Managerial understanding and attitudes towards beyond budgeting in Ukraine. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 171-199.

<https://doi.org/10.1504/IJMP.2019.098660>

Barabaschi, B., Barbieri, L., Cantoni, F., Platoni, S. & Virtuani, R. (2022). Remote working in Italian SMEs during COVID-19. Learning challenges of a new work organization. *Journal of Workplace Learning*, 34(6), 497-512. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2021-0132>

Becker, S. D. & Messner, M. (2013). *Management Control as Temporal Structuring*. Edward Elgar Publishing.

Becker, S. D. (2014). When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-Case Study of Budget Abandonment. *The European Accounting Review*, 23(4), 593–623.

<https://doi.org/10.1080/09638180.2014.899918>

Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–1517.

<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>

Bedford, D. S., Malmi, T. & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 13(4), 49-54.

<http://hdl.handle.net/11250/283273>

Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - Hva er det?. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (5), 22-30. <http://hdl.handle.net/11250/282832>

Blytt, J. P., Bougroug, A. & Sletten, P. (2022). *Økonomisk utvikling gjennom Covid-19* (2022/14). Statistisk sentralbyrå. [https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-](https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/konjunkturer/artikler/okonomisk-utvikling-gjennom-Covid-19)

[konjunkturer/konjunkturer/artikler/okonomisk-utvikling-gjennom-Covid-19](https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/konjunkturer/artikler/okonomisk-utvikling-gjennom-Covid-19)

Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential* (2. utg.). John Wiley & Sons.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2018). *Doing Interviews* (2. utg.). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781529716665>

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. utg.). Oxford University Press.

Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.

<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>

Check, J. & Schutt, R. K. (2012). *Research Methods in Education*. SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781544307725>

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Chen, A. S. Y. & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.00>

Christensen, L., Rikhardsson, P., Rohde, C. & Batt, C. E. (2018). Changes to administrative controls in banks after the financial crisis. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15(2), 161–180. <https://doi.org/10.1108/QRAM-12-2016-0088>

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Plano Clark, V. L. & Morales, A. (2007). Qualitative Research Design: Selection and Implementation. *Division of Counseling Psychology*, 35(2), 236-264.

<https://doi.org/10.1177/0011000006287390>

Darvishmotevali, M., Altinay, L. & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87(102499), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>

- Delfino, G. F. & Van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the Covid-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability*, 34(6), 1376-1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Ferreira, A. & Otley, 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>
- Gillesvik, M. H. & Kristiansen, B. B. (2010). En teoretisk presentasjon av EVA og Beyond Budgeting i lys av styringspakken (2010:12). SNF. <http://hdl.handle.net/11250/165093>
- Graneheim, U. H & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Heinzelmann, R. (2019). Why does Beyond Budgeting work in Scandinavian organizations?. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 31, 27-28. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2019-S-27>
- Henttu-Aho, T. & Järvinen, J. (2013). A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *The European Accounting Review*, 22(4), 765–785. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.758596>
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 29, 327–360. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>

Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner* (Bureid, G.). Bedriftsøkonomens Forlag. (Opprinnelig utgitt 1991). http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013061106079

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2021). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Janke, R., Mahlendorf, M. D. & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), 251–270.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt.

Johanson, D. (2013). Perspectives: The Embeddedness of Management Models in Corporate Governance Systems. I K. Kaarbøe, P. Gooderham & H. Nørreklit (Eds.), *Managing in dynamic business environments: Between control and autonomy*, 69-91. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781782544531.00011>

Kattan, F., Pike, R. & Tayles, M. (2007). Reliance on management accounting under environmental uncertainty: The case of Palestine. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(3), 227-249.

<https://doi.org/10.1108/18325910710820283>

Kiwa. (2023). *ISO 9001 – Sertifisering av kvalitetsystem*.

https://www.kiwa.com/no/no/tjeneste/sertifisering/iso-9001-sertifisering-av-kvalitetssystem/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=15166452685&gclid=CjwKCAjwov6hBhBsEiwAvrvN6IlytiOR0lYr-3oU_I28BQ3R9mocYOXLO1UXSqGGAnE-2FGi1mEV3RoC5_0QAvD_BwE

Lambert, C. & Sponem, S. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Lorain, M. A., Domonte, A. G. & Peláez, F. S. (2015). Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de Gestión*, 15(2), 65-90. <https://doi.org/10.5295/cdg.140480ag>
- Malmi, T. & Brown, D. (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>
- McMullin, C. (2021). Transcription and Qualitative Methods: Implications for Third Sector Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34, 140-153. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00400-3>
- McNair-Connolly, C. J. & Merchant, K. A. (2020). *Management Accounting: An Integrative Approach* (2. utg.). Wiley. <https://www.perlego.com/book/1448089/management-accounting-an-integrative-approach-pdf>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2. utg.). Pearson Education Limited.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2. utg.). SAGE Publications.
- Nixon, W. A. J. & Burns, J. (2005). Management control in the 21st century. *Management Accounting Research*, 16(3), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.07.001>
- NHO. (2023). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Palermo, T. (2018). Accounts of the future. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15, 2–23. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2016-0049>

- Pavlatos, O. & Kostakis, H. (2018). Management accounting innovations in a time of economic crisis. *The Journal of Economic Asymmetries*, 18, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2018.e00106>
- Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4609>
- Pinchasik, D. R. & Hovi, I. B. (2022). *Effekter av Covid-19 for Norges utenrikstransporter* (1916/2022). Transportøkonomisk institutt. <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=74457>
- PwC. (2021). *Beyond Budgeting: Kom i gang med dynamisk styring*. <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/kom-i-gang-med-dynamisk-styring.html>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Sagberg, I. (2023, 21. april). *Henry Mintzberg*. Store norske leksikon. https://snl.no/Henry_Mintzberg
- Samuelson, L. A. (1986). Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 11, 35-45. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90017-6)
- Sandalgaard, N. & Bukh, P. N. (2014). Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2012-0032>
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>

Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons's Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>

Van der Kolk, B., ter Bogt, H. J. & van Veen-Dirks, P. M. G. (2015). Constraining and Facilitating Management Control in Times of Austerity: Case studies in Four Municipal Departments.

Accounting, Auditing, & Accountability, 28(6), 934–965. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2014-1660>

Van der Kolk, B. (2019). Management control packages: a literature review and guidelines for public sector research. *Public Money & Management*, 39(7), 512–520.

<https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592922>

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). SAGE Publications.

17 Vedlegg

17.1 Vedlegg 1: Godkjennelse fra Sikt

Meldeskjema / Et studie av økonomiske styringssystemer under covid -19. / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

31.01.2023

Referansenummer

300373

Vurderingstype

Automatisk

Dato

31.01.2023

Prosjektittel

Et studie av økonomiske styringssystemer under covid -19.

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig

Dag Øivind Madsen

Student

Miriam Svae

Prosjektperiode

01.01.2023 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.06.2023.

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet

Chat med oss på

17.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Styringssystemer under kriser»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan styringssystemer har fungert under uforutsette hendelser i omgivelsene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet har som formål å undersøke hvordan organisasjonen ble tilpasset og styrt strategiske og operativt under Covid-19. Studiens omfang innebærer et fysisk eller digitalt møte ved bruk av et samtaleintervju.

Problemstillingen som skal analyseres i dette prosjektet er «Hvordan fungerte dynamiske styringssystemer under covid-19 og hvordan ble disse tilpasset som en følge av forholdene under pandemien?». Prosjektet gjennomføres i forbindelse med en mastergradsavhandling i økonomi og ledelse med fordypning i bedriftsøkonomisk analyse ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Organisasjonen vil bli anonymisert under forskningsprosjektet. Opplysningene hentet fra innsamlingen vil ikke bli brukt til andre formål enn mastergradsavhandlingen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for prosjektet er valgt med basis i bransje og bransjeusikkerhet samt deres innflytelse og posisjon i markedet. Du mottar denne forespørselen om deltakelse i studien basert på din rolle i organisasjonen, som innebærer kunnskap om hvordan organisasjonen blir styrt på et operativt og strategisk plan. Kontaktinformasjonen din er innhentet gjennom kontakt med deres kundesenter eller så har kundesenteret videresendt skjemaet til deg på vegne av oss.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for datainnsamling til mastergradsavhandlingen innebærer gjennomføring av et

samtaleintervju. Gjennomføringen av intervjuet vil ta mellom 60-90 minutter, hvor dere kan velge å gjennomføre dette digitalt eller fysisk. Samtaleintervjuet vil inneholde spørsmål om hvilke styringsverktøy som ble benyttet før pandemien, samt spørsmål knyttet til utfordringer med styringsverktøyene og hvordan utfordringene ble løst. Vi vil ta notater og ønsker å ta lydopptak fra intervjuet med godkjenning fra deg for å sikre god kvalitet på dataene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis dere velger å delta, kan dere når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg og din organisasjon til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er Miriam Madeleine Svae (student), Frida Hellstrøm Eriksen (student), Dag Øivind Madsen (veileder) ved Universitetet i Sørøst-Norge som vil ha tilgang til personopplysningene samlet inn til bruk i masteravhandlingen.
- Personlige opplysninger vil ikke bli publisert, og navn og stillingstittel vil bli erstattet med «informant» under intervjuet for å sikre anonymitet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 26/06-23. Etter prosjektslutt vil personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student ved Universitetet i Sørøst-Norge, Miriam Madeleine Svae, telefon: 41 33 00 80, e-post: Miriam-svae@live.com
- Student ved Universitetet i Sørøst-Norge, Frida Hellstrøm Eriksen, telefon: 48 04 47 72, e-post: frida.heriksen@hotmail.com
- Professor/veileder ved Universitetet i Sørøst-Norge, Dag Øivind Madsen, e-post: dagm@usn.no
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg fra Universitetet i Sørøst-Norge, telefon: 35 57 50 53, e-post: paal.a.solberg@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Miriam Madeleine Svae
(student)

Frida Hellstrøm Eriksen
(student)

Dag Øivind Madsen
(Professor/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Styringsystemer under kriser* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i samtaleintervju
- at lydopptak blir brukt under samtaleintervjuet
- at informasjon om organisasjonen publiseres anonymt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

17.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Korte innledende spørsmål

- Kort om oss, introduksjon til temaer vi skal igjennom og tid.
- Kort briefing om anonymitet, formål med intervjuet samt transkribering.

- Kan du fortelle kort om hva dere driver med?
- Hva er din funksjon i organisasjonen?
- Hvor lenge har du vært tilknyttet organisasjonen?

Selskapets omgivelser

- Hvordan opplevde du omgivelsene før pandemien?
- Hvordan opplevde du omgivelsene da pandemien inntraff?

Kulturell kontroll

- Hvilke kulturelle verdier og normer er bedriften styrt etter?
- Hvordan jobber dere for å opprettholde ønsket organisasjonskultur?
- Opplever du noe som har styrket og/eller svekket kulturen gjennom pandemien?
- Hvordan har overgangen til eventuelle hjemmekontor fungert med henblikk på opprettholdelse av de kulturelle verdiene?
- Hva kan du si om nivået av tillit mellom medarbeidere og ledelsen samt på avdelingsnivå?
- Har tilliten og dens karakter endret seg som følge av pandemien?
- Hvordan har autonomien og ledelsens tillit til de ansattes gjennomførelse blitt svekket/forsterket?
- Hvordan fungerte kommunikasjonen internt og mellom avdelingene under pandemien?

Styringsverktøy (Kybernetisk kontroll) og planlegging

- Kan du si noe om hvilke styringsverktøy som blir brukt i organisasjonen til f.eks. strategiske-, økonomiske- eller investeringsformål?
- Kan du fortelle mer om hvordan disse fungerer?

a) Hvis budsjett:

- Hvor lang tidshorisont har dere på budsjettet?
- Har måten å utarbeide eller arbeide med budsjettet endret seg som følge av pandemien, f.eks blir det utveksler mer informasjon før/etter utarbeidelse?
- Hvordan oppleves budsjettmål i organisasjonen?
- Hvordan utformes og evalueres strategiske og langsiktige mål?

b) Hvis prognose

- Hvordan blir prognosen utarbeidet?
- Har det endret seg?

c) Hvis andre styringsverktøy:

- Hvilke KPI brukes?
- Har det blitt vanskeligere å utarbeide KPI'er?

- Har det blitt vanskeligere å føre variansanalyser? Hvordan kom dette til syne?
- Ble det et større fokus på å forstå de kontekstuelle omgivelsene og dermed et større fokus på variansanalyser som et resultat av økt usikkerhet?

- Opplever du tydelige fordeler eller ulemper med styringsverktøyene?
- Har dette endret seg som følge av pandemien?

- Hvordan opplever du tilliten til styringsverktøyene blant de ansatte i organisasjonen?
- Har de opprinnelige styringsverktøy blitt endret som følge av pandemien?
- Brukes andre styringsverktøy nå enn før pandemien?

- Hvordan tildeler dere ressurser til utvikling/investeringer?
- Oppstod det endringer i hvordan ressurser tildeles under pandemien?

- Hvordan ble potensielle investeringer evaluert under pandemien?
- Har det skjedd en holdningsendring mht. risiko gjennom pandemien?

Belønning og kompensasjon

- I hvilken grad brukes kollektive og/eller individuelle belønningssystemer?
- Opplevs bruk av belønninger som rettferdig?
- Hvordan gjøres evaluering av prestasjoner?
- Har evaluering av prestasjoner endret seg som følge av pandemien?

Administrativ kontroll

- Kan du fortelle litt om hvordan organisasjonen er strukturert?
- Hvem/hvilke team foretar beslutninger?
- Når tas beslutninger i samråd med ledelsen/mellomleder og ikke?
- Har dere hatt behov for å endre dette under pandemien?
- Hvordan er eierstrukturen?

- Har det oppstått krav fra investorene/eiere på grunn av usikkerhet i forhold til pandemien?
- Får organisasjonen informasjon om investorenes ønsker og beslutninger?

Kostnader

- Har dere måttet redusere kostnadene som følge av pandemien?
- Var det enkelt å holde oversikt over hvor mye som kunne være disponibelt av kortsiktige likvide midler?
- Merket dere utfordringer knyttet til lagerbeholdning, logistikkledelse el.?