



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Hvorfor lykkes de?**

En casestudie av GSG AS

Morten Sannes og Benedikte Persen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, juni 2024



# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiT.

I vår masteroppgave har vi undersøkt den lille bedriften GSG fra Finnmark. Vi har helt fra starten syntet at dette har vært spennende siden vi begge er finnmarkinger selv.

Undersøkelsen har gitt en spennende innsikt i hvordan en liten bedrift i distriktet har endret sin strategi og virksomhetsstyring på bakgrunn av omgivelsenes behov. Arbeidet med denne oppgaven har både vært givende og interessant, men også til tider krevende. Vi ønsker å takke både ansatte og daglig leder i GSG for deltakelse i undersøkelsen og den gode dialogen vi har hatt med dem.

Gjennom de to siste årene har vi blitt bedre kjent med våre medstudenter. Uten morsomme lunsjpauser og fint studentsamhold ville ikke den siste tiden vært like minneverdig. Takk til dere!

Videre ønsker vi å takke veiledere Henning Sollid og Hallgeir Hemmingsen for gode veiledninger og givende diskusjoner gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en stor takk til familie og venner som har støttet og oppmuntret oss hele veien.

Aller sist vil vi takke hverandre for et godt samarbeid og god innsats.

Tromsø, juni 2024

Morten Sannes og Benedikte Persen



## Sammendrag

Ifølge NOU 2020:12 uttrykker regjeringen et behov for og et ønske om å styrke lokalsamfunn og øke økonomisk vekst gjennom utnyttelse av innovative bedrifter. Denne undersøkelsen tar for seg GSG, en liten bedrift i Finnmark som har endret sitt hovedformål som en respons på endringer i omgivelsene. Undersøkelsen tar sikte på å gi en dyptgående innsikt i hvordan GSG tilpasser sin strategi og virksomhetsstyring i lys av de omgivende faktorene. Dette undersøkes på bakgrunn av følgende problemstilling:

*“Hvordan har omgivelsenes behov endret bedriftens strategi og virksomhetsstyring?”*

Problemstillingens aspekter inkluderer endringer i bedriftens strategi, samt endringer i følgende sentrale elementer i virksomhetsstyringen; organisasjonskultur og kulturell styring, mål og målstyring, motivasjon og læring, samt administrativ styring. Undersøkelsen kartlegger også den helhetlige endringen i bedriftens utøvde styring.

En kvalitativ casestudie ble gjennomført med strategisk utvalgte respondenter, som inkluderte daglig leder og fire ansatte. Semistrukturerte intervjuer ble brukt for datainnsamlingen.

Funn viser at det var avgjørende for GSG å tilpasse seg sine omgivelser for å overleve i et konkurransepreget marked. Funnene indikerer at den strategiske endringen ble drevet av kundebehov og markedstrender. Endringen illustrerer en vellykket kombinasjon av outside-in og inside-out tilnærming, der bedriften gjennom eksterne faktorer identifiserer markedsmuligheter, og interne ressurser blir dynamisk tilpasset for å utnytte disse mulighetene. Den strategiske endringen har skapt et integrativt og samarbeidsorientert kundeforhold.

Organisasjonskulturen i GSG er preget av verdi- og klanstyring, noe som har ført til økt kunnskapsfokus, profesjonalitet og omdømme, organisatorisk læring og ansattes motivasjon. Den endrede virksomhetsstyringen inkluderer også bruk av hybride målesystemer etter behov, samt mer strukturert og formalisert tilnærming til arbeidsdeling, beslutningsmyndighet og tydeligere retningslinjer og prosedyrer.

Den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen viser en balansert utøvd styring, med ekstra fokus på verdibasert- og interaktiv styring. GSG har lyktes med å få til en dynamisk styringstilnærming som støtter opp under deres fremtidsrettede og innovative karakter, samtidig som den bidrar til bærekraftig vekst og suksess.

**Sentrale nøkkelord:** *strategiendring, virksomhetsstyring, omgivelsenes behov , teknologisk innovasjon, liten bedrift*

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering av oppgaven.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Presiseringer og avgrensninger .....	3
1.4 Oppgavens struktur .....	4
1.5 Casebedriften .....	5
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>9</b>
2.1 Hva er innovasjon? .....	10
2.2 Strategisk endring .....	11
2.2.1 Outside-in tilnærming .....	12
2.2.2 Inside-out tilnærming .....	14
2.2.3 Outside-in og inside-out: En harmonisk tilnærming .....	15
2.3 Hva er virksomhetsstyring? .....	17
2.3.1 Organisasjonskultur og kulturell styring.....	19
2.3.2 Mål og målstyring .....	21
2.3.3 Motivasjon og læring .....	23
2.3.4 Administrativ styring .....	27
2.4 Levers of Control .....	32
<b>3. Metode</b> .....	<b>36</b>
3.1 Forskningsdesign .....	36
3.2 Valg av metode .....	37
3.3 Datainnsamling .....	38
3.3.1 Utvalg av respondenter .....	38
3.3.2 Intervjuguide .....	39
3.3.3 Intervjuprosessen .....	39
3.4 Forskningskvalitet.....	41
<b>4. Empiri og analyse</b> .....	<b>43</b>
4.1 Forskningsspørsmål 1 .....	43
4.2 Forskningsspørsmål 2 .....	49
4.2.1 Organisasjonskultur og kulturell styring.....	50
4.2.2 Mål og målstyring .....	55
4.2.3 Motivasjon og læring .....	59
4.2.4 Administrativ styring .....	62
4.3 Forskningsspørsmål 3 .....	70
<b>5. Konklusjon og avslutning</b> .....	<b>74</b>
5.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning .....	76

<b>6. Referanseliste</b> .....	<b>77</b>
<b>7. Vedlegg</b> .....	<b>86</b>
Vedlegg 1 – Intervjuguide daglig leder og ansatte.....	86
Vedlegg 2 – Bruk av ChatGPT .....	94

## Figurliste

Figur 1: Undersøkelsens modell av årsakssammenhenger .....	9
Figur 2: Strategisk tilnærming (Day & Moorman, 2010).....	11
Figur 3: Illustrasjon av forskjell mellom en inside-out og en outside-in tilnærming .....	15
Figur 4: Styringspakke for virksomhetsstyring (Malmi & Brown, 2008) .....	18
Figur 5: Styringssirkel (Anthony og Young, 2003).....	21
Figur 6: Relasjon taus- og eksplisitt kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.351).....	26
Figur 7: Enkelt- og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 348).....	26
Figur 8: Mintzbergs Organigram (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 81).....	29
Figur 9: Levers of Control (Simons, 1995).....	32
Figur 10: Modell for forskningsspørsmål 1 .....	43
Figur 11: Modell for forskningsspørsmål 2 .....	49
Figur 12: Arbeidsdeling GSG .....	67
Figur 13: Modell for forskningsspørsmål 3 .....	70

## Tabelliste

Tabell 1: Lønnsomhet og resultat GSG .....	7
Tabell 2: GSG Likviditets- og gjeldsgrad over tid.....	8
Tabell 3: Rammeverk for forskjellige kunderelasjoner (Lind & Strömstens, 2006) .....	13
Tabell 4: informasjon om intervju .....	40
Tabell 5: Endret kundeinteraksjon .....	47



# 1. Innledning

## 1.1 Aktualisering av oppgaven

I en verden preget av endringer i kundenes behov og digitalisering møter bedrifter både nye muligheter og utfordringer. Dynamiske markeder og den økende kompleksiteten i virksomhetens drift er en driver for denne utviklingen (Bennett & Lemoine, 2014). Dette introduserer en betydelig grad av usikkerhet, og i konkurransepregede markeder er utvikling av dynamiske kapabiliteter, inkludert innovasjon og læring, avgjørende (Chen et al., 2009).

Ifølge NOU 2020 ønsker regjeringen å styrke lokalsamfunn og økonomisk vekst ved å utnytte distriktenes næringsmiljøer og innovative bedrifter. Fokus ligger på å bevare eksisterende arbeidsplasser og skape nye, samtidig som omstillingsdyktige lokalsamfunn og bærekraftig næringsliv prioriteres. Dette innebærer å fremme grønnere og mer nyskapende næringsliv samtidig som naturressursene utnyttes mer bærekraftig. Bedriftene spiller en nøkkelrolle i lokal samfunnsutvikling, avhengig av både lokale og eksterne faktorer som kompetanse, infrastruktur og tilgang til ressurser. De siste tiår har sett økt fokus på styrking av regionale innovasjonssystemer for å møte utfordringer knyttet til sårbare næringsmiljøer og avstander mellom bedrifter og kunnskapsinstitusjoner (NOU 2020: 12, 2020).

På grunn av endringer i omgivelsene, er det dermed et behov for at bedrifter endrer hvordan virksomheten deres styres (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Det er derfor rimelig å forvente at behovet for effektiv virksomhetsstyring vil øke i de kommende årene.

Til tross for omfattende forskning innen virksomhetsstyring, har små bedrifter fått begrenset oppmerksomhet. Selv om interessen nylig har økt, er studiene ofte fragmenterte og mangler helhetlig sammenheng (Lavia López & Hiebl, 2015). På samme måte har det vært lite fokus på hvordan eksterne faktorer, som lokasjon, påvirker bedrifters evne til dynamisk tilpasning (Roundy & Fayard, 2019).

## 1.2 Formål og problemstilling

I sin artikkel argumenterer Bjørnenak og Kaarbøe (2011) for at tradisjonelle styringssystemer ofte ikke er tilstrekkelig til å håndtere de stadig skiftende forholdene i dagens forretningsverden. De understreker viktigheten av mer tilpasningsdyktige systemer som kan håndtere endringer i markedet og virksomheten. Dette bidrar til å styrke organisasjonens tilpasningsevne og ytelse.

Denne undersøkelsen fokuserer på hvordan en liten bedrift i distriktet endrer sin strategi forårsaket av endring i markedets behov. For å svare på dette behovet foretok bedriften en teknologisk innovasjon. Med det økte behovet for innovasjon og tilpasning til markedet, undersøker vi også ulike elementer i virksomhetsstyringen og hvordan disse er blitt endret og om mulig tilpasset. Undersøkelsen vil gi et bidrag til forståelsen av små bedrifters rolle i lokal samfunnsutvikling og deres tilpasning til et stadig mer digitalisert og dynamisk næringsliv.

Dette bringer oss til denne problemstillingen:

***"Hvordan har omgivelsenes behov endret bedriftens strategi og virksomhetsstyring?"***

Dette bringer oss til følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan har bedriftens strategi endret seg?*
2. *Hvordan har de sentrale elementene i virksomhetsstyringen blitt endret?*
3. *Hva kategoriserer den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen?*

## 1.3 Presiseringer og avgrensninger

Vi forutsetter i denne undersøkelsen at det er en årsakssammenheng mellom endringer i omgivelsene og behovet for teknologisk innovasjon. Problemstillingen her er hvordan dette har påvirket og endret bedriftens strategi og virksomhetsstyring. Dette besvares ved hjelp av de tre forskningsspørsmålene. Vi må understreke at vi i denne undersøkelsen tar tilpasningen til markedet ved en teknologisk innovasjon som gitt.

### 1. *Hvordan har bedriftens strategi endret seg?*

Strategifaget dekket et mangfold av emner, og denne undersøkelsen vil ikke gå inn på forskjellige strategiverktøy eller posisjonering. Istedenfor vil fokuset være på om det er en inside-out eller outside-in tilnærming som har formet bedriftens strategiske endring. I denne undersøkelsen skiller vi også mellom strategi og virksomhetsstyring. Vi kommer likevel til å diskutere planlegging i forskningsspørsmål 1, selv om planlegging også finnes i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyring.

### 2. *Hvordan har de sentrale elementene i virksomhetsstyringen blitt endret?*

For å svare på forskningsspørsmål 2 har vi valgt å fokusere på følgende elementer som bygger på rammeverket til Malmi og Brown (2008):

- Organisasjonskultur og kulturell styring
- Mål og målstyring
- Motivasjon og læring
- Administrativ styring

Vi skiller mellom ledelse og virksomhetsstyring, og i denne oppgaven fokuserer vi ikke på ledelsesteori. Vi vil likevel diskutere noen ledelsesaspekter under motivasjon og læring.

### 3. *Hva kategoriserer den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen?*

Hva som kategoriserer den helhetlige virksomhetsstyringen i bedriften, vil hovedsakelig baseres på svarene fra forskningsspørsmål 1 og 2. I forskningsspørsmål 3 tar vi utgangspunkt i Levers of Control for å se hva som særpreger den utøvde virksomhetsstyringen i dag.

## **1.4 Oppgavens struktur**

I kapittel 1 skal vi redegjøre for grunnlaget for undersøkelsen, dens formål og problemstillingen vi ønsker å undersøke.

I kapittel 2 vil vi gi det teoretiske grunnlaget som brukes til å besvare både forskningsspørsmålene og problemstillingen.

I kapittel 3 presenterer vi vår tilnærming til metoden og det empiriske grunnlaget. Dette kapitlet tar for seg valget av forskningsdesign, forskningsmetode, beskrivelsen av datainnsamling og en vurdering av undersøkelsens kvalitet.

Funn og analyse vil slås sammen i kapittel 4, da dette ble vurdert som mest hensiktsmessig. Her blir funnene først presentert, og deretter analysert og drøftet opp mot teorien som blir presentert i kapittel 2.

Avslutningsvis vil vi i kapittel 5 konkludere undersøkelsen ved å evaluere de viktigste funnene og koble disse opp mot problemstillingen. Vi vil også komme med praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

## 1.5 Casebedriften

GSG AS (heretter GSG) ble etablert i 2014 i Porsanger kommune med hovedformål innen metallarbeid, rettet mot havbruksnæringen (GSG AS, u.å). I 2018 hadde selskapet kun 2-3 ansatte, var på randen av konkurs, hadde verken penger til lønn, og stod uten oppdrag. Daglig leder sto dermed overfor et vanskelig valg: Enten legge ned virksomheten eller å prøve å berge den.

I samråd ble det besluttet å prøve å berge bedriften, og for å gjøre dette måtte de satse på noe nytt og annerledes enn stål. Da gikk GSG til kundene og spurte hva som skulle til for at de fikk lov å levere tjenester og hvordan de kunne utvikle seg hos kundene. De så et behov i markedet, og kom fram til at de måtte legge fra seg alt som hadde med metallarbeid å gjøre. I 2019 bestemte de seg for å heller satse på plastsveising og 3D-printing, samt vaksinasjon av settefisk og vask- og desinfisering av oppdrettskar. I 2019 var det i tillegg en stor utbygging hos kunden Grieg Seafood Finnmark, og da selskapet som jobbet med utbyggingen gikk konkurs, så GSG en mulighet til å kjøpe opp utstyret fra konkursboet. Utstyret som ble kjøpt opp ble brukt til å gjøre ferdig arbeidet til den konkursrammede bedriften. I 2020 ble hovedformålet formelt endret i Brønnøysundregistrene og de flyttet lokasjon til lille Kunes i Lebesby kommune for å komme nærmere kundene Grieg Seafood Finnmark og Lerøy (Brønnøysundregistrene, 2020; GSG AS, u.å).

I starten av omstillingen ble plastprinterne i garasjebygget i Kunes møtt med latter av mange. Denne teknologien var relativt ny, og GSG ble en av de første bedriftene i Finnmark som tok i bruk denne teknologien industrielt. GSG hadde og en ambisiøs visjon om å bli markedsledende innen 3D-printing i nord (GSG AS, u.å.).

Under koronapandemien møtte imidlertid selskapet på utfordringer, da flere kontrakter ble avlyst. Budsjetter måtte revideres, utgifter reduseres, og arbeidsprosessene ble strammet inn for å oppnå positive resultater og bevare omdømmet. Kostnadskutt og effektivisering stod i fokus, samtidig som investeringer ble gjort for å øke arbeidsmengden. Til tross for økonomiske utfordringer, valgte GSG å investere i ansattes kompetanse gjennom kursing og sertifisering fremfor oppsigelser. Dette ga dem styrke når markedet begynte å komme tilbake (Johansen, 2023).

I 2021 etablerte GSG og teknologibedriften Seacloud, kjent for å utvikle programvare og sensorikk til havbruksnæringen, et samarbeid for å lage en robust emballasje til sin teknologi (Hykkerud, 2022).

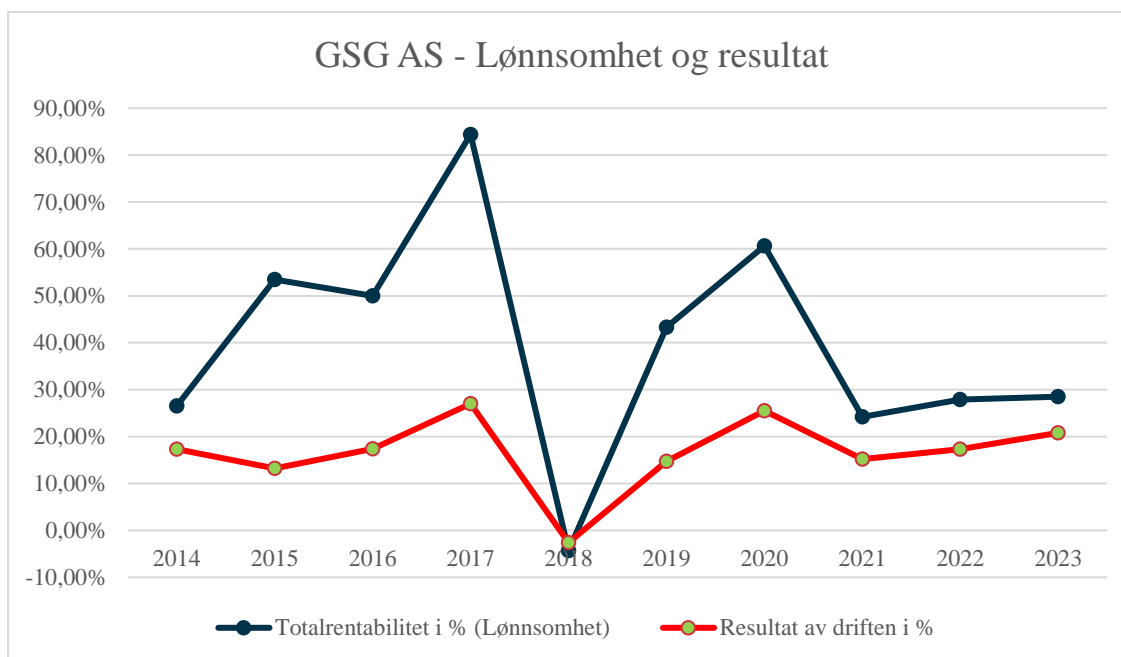
Endringsprosessen inkluderte også en annen betydelig omstilling i 2022, da selskapet tilbød sine ansatte muligheten til å kjøpe en betydelig andel, 48 prosent, av selskapets aksjer til en rimelig pris (Johansen, 2022). Så langt har ansatte kjøpt omtrent 45 prosent av aksjene som ble tilbudt (Johansen, 2023).

GSG er en aktiv deltaker i det som mange betegner som en industrirevolusjon. Selskapet er i stadig utvikling og i 2023 har de etablert selskapet AM North sammen med NorSea Polarbase og Pro Barents. AM North har investert i regionens første 3D-printsenter i Hammerfest med Equinor som pilotkunde, som skal 3D-printe metallkomponenter til oljeplattformen Johan Castberg i Barentshavet. Opplæring av driftspersonell skjer i samarbeid med industripartnere og utdanningsinstitusjoner. Johan Castbergs ambisjon er å digitalisere 25 % av sitt varelager. Den innovative lagermodellen innebærer produksjon av deler kun ved behov. Bruk av Virtual Reality-teknologi (VR-teknologi) har forbedret inspeksjonsprosessen, og digitalisering av anlegget gjennom 3D-fotografering gir både tids- og kjøreeffektiviteter, samtidig som det bidrar til reduksjon av CO<sub>2</sub>-utslipp (Johansen, 2023).

I 2023 startet GSG også et samarbeidprosjekt med Havforskningsinstituttet i Porsanger, kalt "*Porsangerfjorden 3.0*". Prosjektet har som mål å gjenopplive fjorder uten tareskog og redde den lokale torskestammen. Dette gjøres ved å bruke tare-revene, en innovativ konstruksjon, som skaper kunstige tareskoger for fjordtorsken. Lokalt samarbeid og 3D-teknologi har vekket nasjonal interesse for prosjektet, som herunder involverer Equinor, VIS, Hammerfest kommune og Grieg Seafood Finnmark.

I 2023 har selskapet totalt 13 ansatte (Proff, u.å), og daglig leder i GSG har på kort tid skapt flere kompetansesarbeidsplasser i Finnmark gjennom sitt arbeid med GSG og AM North. Målet er å utvide virksomheten og betjene ulike bransjer i Nord-Norge, inkludert helse, fiskeri og annen industri. Daglig leder fremhever havbruksnæringens betydning som en pådriver for verdiskapning og innovasjon, og poengterer at bedriftens suksess ikke kunne vært oppnådd uten Grieg Seafood Finnmarks dedikerte satsning i selskapet. GSG fokuserer på å styrke teamet med kompetanse innen fiskehelse og -velferd. Til tross for utfordringer som lakseskatt og strømproblematikk, ser GSG optimistisk på vekstmulighetene i havbruksnæringen og planlegger å tilpasse seg i tråd med næringens behov, (Johansen, 2023).

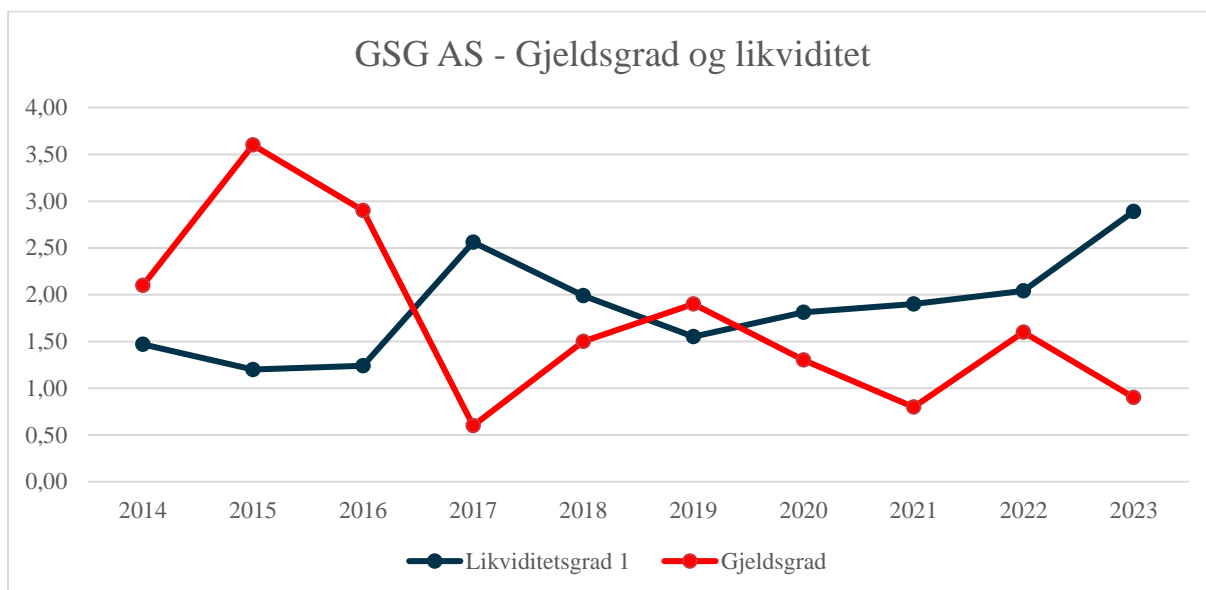
Tabell 1: Lønnsomhet og resultat GSG



Ifølge tall fra Proff.no har selskapet økt sitt årsresultat betydelig i 2023 med 295 %, sammenlignet med 2019, og 508 % sammenlignet med 2017. Selv om det har vært variasjoner, har driftsresultatet hatt en generell tendens til økning frem mot 2023. Dette tyder på en forbedring i selskapets operasjonelle ytelse over tid. Selv om lønnsomheten har variert over årene, har den overordnede tendensen vært relativt stabil med mindre endringer mot 2023. Selv med noen svingninger, har den generelle utviklingen vært positiv.

Til tross investeringer som produksjonsanlegg i Kunes, som ble ferdigstilt sommeren 2022 (Johansen, 2022), har resultatene generelt sett vært positive. Det eneste unntaket er 2018, da selskapet var nær konkurs, noe som ble en inspirasjon for endring. Samlet sett viser nøkkeltallene at bedriften har opprettholdt stabil lønnsomhet og en gradvis forbedring i driftsresultater og soliditet over tid frem mot 2023. Dette tyder på en positiv utvikling og en styrking av bedriftens økonomiske grunnlag.

Tabell 2: GSG Likviditets- og gjeldsgrad over tid



Likviditetsgraden har hatt en betydelig økning fra 2014 til 2023. Den har gradvis økt over årene, og i 2023 har den nådd det høyeste nivået på 2,89. Dette tyder på at bedriften har forbedret sin evne til å dekke kortsiktige forpliktelser med kortsiktige eiendeler.

Gjeldsgraden har hatt en betydelig nedgang fra 2014 til 2023, fra 2,10 til 0,90. Dette viser at selskapet har redusert sin gjeld i forhold til egenkapitalen, noe som styrker soliditeten. Den forbedrede gjeldsgraden indikerer en positiv utvikling i selskapets finansielle stilling. Samlet sett har bedriften opplevd betydelige forbedringer i sin finansielle situasjon fra 2014 til 2023.

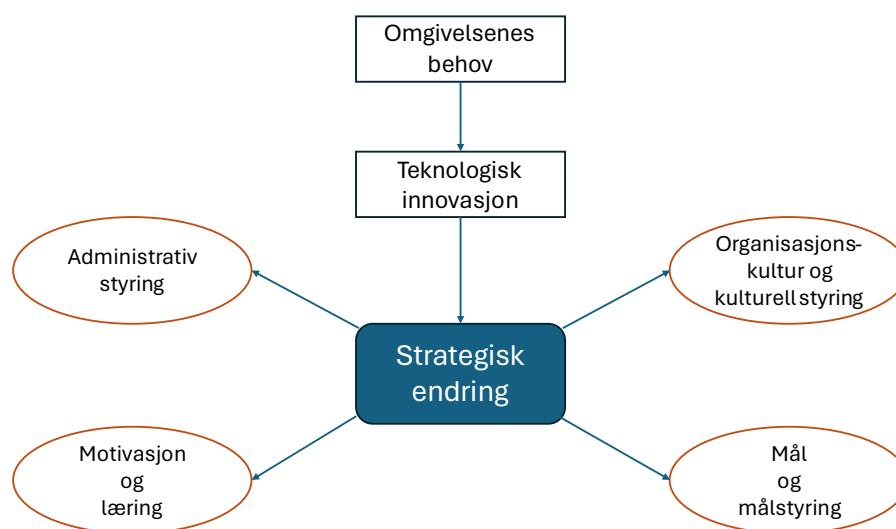
Dette indikerer at bedriften har styrket sin likviditet og redusert sin gjeldsbyrde, noe som bidrar til en sunnere økonomisk situasjon og bedre finansiell stabilitet. Disse endringene peker mot bedriftens forbedrede evne til å håndtere kortsiktig gjeld og redusere risikoen knyttet til gjeldsforpliktelser, samt sunnere drift.



## 2. Teoretisk rammeverk

På grunn av endringer i omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011), ble det identifisert et behov for en teknologisk innovasjon. Dette resulterte i bedriftens strategiske endring. Den strategiske endringen er avgjørende for hvordan bedrifter benytter virksomhetsstyring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

For undersøkelsen har vi dermed utviklet en modell for å forklare årsakssammenhengen mellom utvalgte elementer som bidrar til endring i strategi og virksomhetsstyring. Disse elementene tar utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Modellen danner grunnlaget for analyse og diskusjon i senere kapitler.



Figur 1: Undersøkelsens modell av årsakssammenhenger

I kapittel 2.1 vil vi først gi en forklaring på begrepet innovasjon. Selv om vi tar teknologisk innovasjon for gitt, mener vi det fortsatt er viktig å definere begrepet innovasjon. I kapittel 2.2 vil vi gi en forklaring på ulike strategiske tilnærminger og hvordan bedrifter kan endre strategi. Den endrede strategien til bedriften implementeres ved hjelp av virksomhetsstyring, noe som defineres i kapittel 2.3. I kapittel 2.3 vil vi også gå gjennom de sentrale elementene i virksomhetsstyringen kronologisk. I kapittel 2.4 vil det redegjøres for rammeverket Levers of Control, som skal kategorisere hvordan den utøvde styringen i bedriften er blitt endret.

## 2.1 Hva er innovasjon?

Innovasjon er en kommersiell eller industriell anvendelse av noe nytt, enten det er et produkt, en tjeneste, en forretningsmodell eller produksjonsmetode (Schumpeter, J 1934, referert i Ziemnowicz, 1942, s. 1174). Det trenger ikke å være revolusjonerende teknologi eller helt nye forretningsideer; det kan også være små forbedringer i kundeservice eller tillegg til eksisterende produkter (Boyles, 2022). I en bedriftskontekst innebærer innovasjon evnen til å tenke ut, utvikle, levere og skalere nye produkter, tjenester, prosesser og forretningsmodeller for kunder (McKinsey & Company, 2022). Eksterne og interne faktorer kan ha påvirkning på en bedrifts innovasjon og varierer mellom ulike bransjer (Vega-Jurado et al., 2008).

Innovasjon fremmes som den strategiske drivkraften for økonomisk utvikling. Kahn (2018) fremhever at mange organisasjoner sliter med å oppnå innovasjon, noe som kan skyldes misforståelser om hva innovasjon egentlig innebærer. Videre mener Kahn (2018) at innovasjon er tre ting: et resultat, en prosess og en mentalitet. Resultatet handler om hva man ønsker å oppnå, som produkt-, prosess- eller markedsinnovasjon. Prosessen omhandler hvordan innovasjonen skal organiseres, inkludert utvikling av nye produkter. Mentalitet handler om å internalisere innovasjon i organisasjonskulturen. Klar forståelse av disse aspektene kan føre til bedre beslutninger og økt suksess.

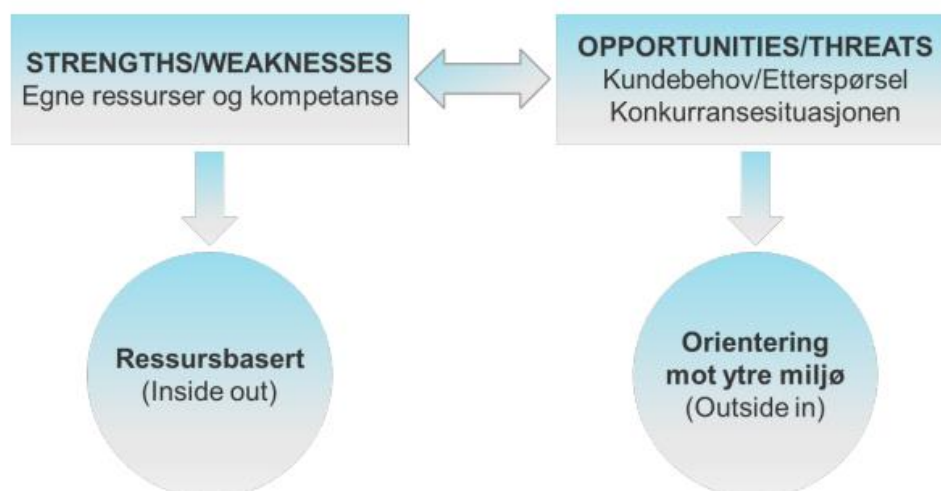
Casebedriften gjennomførte en omstilling som innebar teknologisk innovasjon i måten de produserer sine produkter og tjenester på. De har justert sitt hovedfokus og tatt i bruk nye tilnærminger for å optimalisere produksjonsprosessen av sine produkter og tjenester for kundene.

## 2.2 Strategisk endring

I denne undersøkelsen representerer planlegging strategi. Langsiktig planlegging kan være en utfordring for små bedrifter. Disse bedriftene har en tendens til å prioritere kortsiktig lønnsomhet og daglig drift, fremfor å legge langsiktige strategier (Majama & Magang, 2017; Temtime, 2008). Dette er spesielt tydelig innen høyteknologiske bransjer, der mangel på strategisk planlegging kan hindre både vekst og overlevelse (Berry, 1998).

Sentrale barrierer for å lykkes med effektiv strategisk planlegging inkluderer begrensede ressurser og manglende ekspertise, i tillegg til at eierne og lederne ofte mangler kunnskap om strategisk planlegging og stoler på intuisjon ved beslutningstaking (Majama & Magang, 2017). Forskningen understreker likevel viktigheten av langsiktig planlegging for overlevelse og vekst av små bedrifter (Thomas, 1971). Det er dokumentert at formell strategisk planlegging forbedrer bedriftens ytelse ved å utarbeide en strategi som gjør det mulig for små bedrifter å forutse og tilpasse seg det skiftende markedet, slik at de kan optimalisere sine ressurser og evner (Majama & Magang, 2017).

Det finnes i all hovedsak to hovedtilnærminger innenfor teorien som tar for seg påvirkningen av strategiske valg og interne og eksterne forhold. Skillet mellom interne og eksterne forhold kan illustreres med utgangspunkt i et SWOT-analyseverktøy. En SWOT-analyse evaluerer organisasjonens interne styrker og svakheter, samt eksterne muligheter og trusler. Målet med analysen er å utnytte organisasjonens innsikt i både interne og eksterne forhold for å utforme en passende strategi (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Dette kan ses i sammenheng med Day & Moorman (2010) sin strategiske teori om outside-in og inside-out tilnærming.



Figur 2: Strategisk tilnærming (Day & Moorman, 2010)

### **2.2.1 Outside-in tilnærming**

Outside-in tilnærming tar utgangspunkt i eksterne faktorer som blant annet identifiserer markedsmuligheter, bransjemiljøet, kunder, og det generelle miljøet utenfor organisasjonen (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Dette perspektivet innebærer at organisasjonen er avhengig av og påvirket av sine omgivelser, noe som kan føre til både usikkerhet og muligheter for at eksterne aktører kan påvirke organisasjonens handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Day og Moorman (2010) argumenterer at ved å ha en outside-in tilnærming, vil de mest verdifulle markedsinnsiktene gi presise refleksjoner av virkeligheten. Disse innsiktene har potensial til å være handlingsrettede, mobilisere og inspirere hele organisasjonen til å utvikle nye strategier eller forbedre eksisterende. De vil også være vanskelig å oppdage eller forstå for konkurrenter. Ikke minst kan denne innsikten benyttes på innovative måter for å påvirke strategien.

Outside-in representerer en kundeorientert tilnærming, der oppmerksomheten rettes mot å forstå kundenes preferanser og hvordan bedriften skal tilpasse seg disse (Day & Moorman, 2010). Blant bedrifter har det blitt et økt fokus på hvordan kundemønster kan styrke det strategiske fortrinnet til bedriften (Kaplan & Norton, 1992). I senere tid er det dermed blitt større fokus på kunders verdier, både økonomisk og ikke-økonomisk (Kaplan & Norton, 1992; Mouritsen, 1997; Vaivio, 1999).

Lind og Strömsten (2006) har utviklet et rammeverk som gir et innsiktsfullt perspektiv på hvordan bedrifter tilpasser sine tilnærminger basert på ulike typer kundeforhold. De identifiserer fire typer kundeforhold, hvor hver krever forskjellige tilnærminger og strategier for kundeinteraksjon. Disse tilnærmingene avgjøres av graden av teknisk- og organisatorisk samarbeid. Teknisk samarbeid handler om utvikling og optimalisering av produkt og produksjonsløsninger, mens organisatorisk samarbeid handler om forretningsutvikling- og relasjoner (Lind & Strömsten, 2006).

Tabell 3: Rammeverk for forskjellige kunderelasjoner (Lind & Strömstens, 2006)

<b>Organisatorisk samarbeid</b> <b>Teknisk samarbeid</b>	Lav	Høy
Lav	Transaksjonelle kundeforhold	Tilretteleggende kundeforhold
Høy	Bindende kundeforhold	Integrative kundeforhold

Transaksjonelle kundeforhold har begrenset samarbeid og dybde, og begrenset økonomisk betydning for selskapet. Dette resulterer i formelle og upersonlige relasjoner uten dedikerte enheter for håndtering av slike kunder. Produktet til bedriften tilrettelegges ikke for kunden, og er dermed et standardisert produkt. Denne typen kundeforhold er det som kjennetegnes som klassiske *"på armlengdes avstand"* forhold (Lind & Strömsten, 2006).

Tilretteleggende kundeforhold har lavt teknisk samarbeid og høyt organisatorisk samarbeid. Produktene er relativt standardiserte, og kostnadsfokuset er sterkt. Likevel er tilretteleggende kundeforhold kommersielt betydningsfulle og utgjør en stor del av selskapets omsetning (Lind & Strömsten, 2006). Dette fører til bedre effektivitet og skaper sosiale bånd mellom ansatte i selskapet (Håkansson & Waluszewski, 2002). Disse kundeforholdene mangler langsiktige økonomiske investeringer, men påvirker den kortsiktige lønnsomheten.

Bindende kundeforhold har avansert teknologi, men begrenset organisatorisk samhandling. Produktene tilpasses kundenes behov, og selskapet investerer mye tid og ressurser, inkludert tilpasning av produksjonsfasiliteter. Selv om dette medfører høye direkte kostnader, er inntektene fra slike forhold relativt lave. For å være lønnsomme må disse forholdene støtte andre relasjoner på indirekte vis (Lind & Strömsten, 2006).

Integrative kundeforhold involverer tett samarbeid både teknisk og organisatorisk. Produktene tilpasses individuelle kunders behov og utvikles igjennom nært samarbeid. Tilpasningsnivået styrker relasjonene og skaper høy grad av integrasjon mellom selskapene, som involverer betydelige investeringer, noe som påvirker både kortsiktig og langsiktig lønnsomhet. Dette fører til fellesutviklede produkter og produksjonsanlegg som tett tilpasses hverandre (Lind & Strömsten, 2006). Både selskapet og kunder er villig til å investere og dele

ressurser, noe som skaper merverdi og læring (Ford et al., 2011). Selskapet har dedikerte organisatoriske enheter for å håndtere prioriterte kunder, hvor det er intens samhandling på tvers av fagområder. Kunden er viktig for nåværende inntekter og enda mer for fremtidige inntekter (Lind & Strömsten, 2006).

Disse kundeforholdstypene og tilhørende teknikker kan hjelpe bedrifter til å forstå hvordan de bør tilnærme seg ulike segmenter av markedet, avhengig av forholdets natur og dybde. Lind og Strömsten (2006) understreker viktigheten av å tilpasse forretningsstrategier etter kundetyper for å optimalisere både kundeopplevelsen og bedriftens resultater.

### **2.2.2 Inside-out tilnærming**

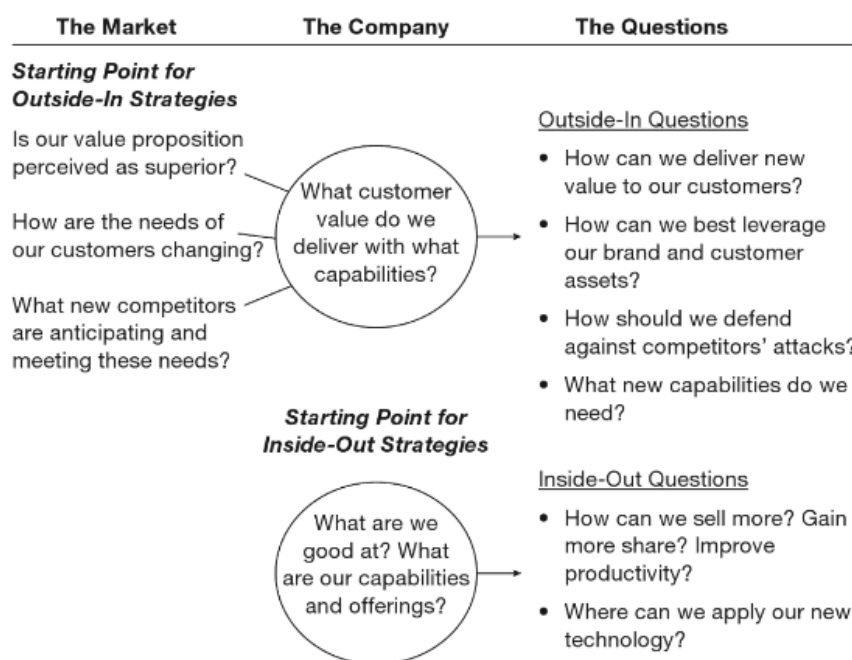
Inside-out tilnærmingen blir ofte kalt den ressursbaserte tilnærmingen. Her er fokuset på hva bedriften har av interne ressurser. Ressurser kan defineres som alle eiendeler, kapabiliteter, kompetanser, organisatoriske prosesser og kunnskap som en bedrift innehar. Bedriftsressurser kan deles inn i fire hovedkategorier; finansielle ressurser, fysiske ressurser, humane ressurser og organisatoriske ressurser (Barney, 2014).

Barney (1991) mener at bedrifter innehar en helt spesiell og egen kombinasjon av ressurser og kapabiliteter, kalt ressursbunting. Dette gjør at Barney (1991) mener at det er ressursheterogenitet, som betyr at ingen bedrifter har identiske strategiske ressurser. Det kan i realiteten også være kostbart for en bedrift å skaffe seg ressurser, og dermed er det ikke slik at alle bedrifter kan inneha de samme ressursene, men ofte bare et fåtall. Dette vil si at ressursene ikke er flyttbare og dermed ikke lett tilgjengelig for alle bedrifter (Barney, 1991).

Små bedrifter kan skilles fra store bedrifter på en rekke måter, blant annet ved at de er mer ressursbegrensede (Terziovski, 2010; Zucchella & Siano, 2014). Store bedrifter har gjerne mer kapital, ansatte, maskiner og utstyr, og Julien (1995) sier at grunnen til at små bedrifter henger etter i bruken av ny teknologi er blant annet at små bedrifter innehar begrensede ressurser. Mangel på ressurser kan derfor ofte være en av grunnene til at små bedrifter ikke prioriterer langsiktig planlegging og målsetting, men i stedet konsentrerer seg om kortsiktige mål (Radzi et al., 2017).

## 2.2.3 Outside-in og inside-out: En harmonisk tilnærming

Day og Moorman (2010) har skissert et rammeverk for å vurdere forretningsstrategier fra to perspektiver: Outside-In og Inside-Out. Forskjellen mellom de to strategiske tilnærmingene framstilles slik (Day & Moorman, 2010, s. 5):



Figur 3: Illustrasjon av forskjell mellom en inside-out og en outside-in tilnærming

Illustrasjonen til Day og Moorman (2010) viser at forskjellen mellom tilnærmingene starter ved markedet. Ved en outside-in tilnærming vurderes markedet og konkurrentenes styrke først. Prosessen med å velge strategi starter allerede i markedet fordi man er oppmerksom på hvordan omgivelsene kan påvirke bedriften. Ved inside-out tilnærming vurderes bedriftens ressurser og kapabiliteter først, med liten vekt på markedet. Selv om de kan virke som motsetninger, mener enkelte at de ikke nødvendigvis er det.

Day (2020) hevder at både inside-out og outside-in tilnærminger bør gjensidig styrke hverandre for å oppnå fremragende resultater, siden hver av dem bringer med seg unike perspektiver og innsikter. Han trekker paralleller med konseptet om dualismen i yin og yang fra den gamle kinesiske filosofien. Konseptet beskriver hvordan tilsynelatende motstridende krefter eller tilnærminger faktisk utfyller hverandre; hvor den ene frembringer den andre. Samtidig argumenterer Adžić (2020) for at kompatibiliteten mellom outside-in og inside-out tilnærmingene er et nøkkelaspekt ved vellykket forretningsstrategi.

En grundig markedsundersøkelse gir innsikt i dagens situasjon og fremtidige trender, men dette alene er ikke tilstrekkelig. Å utvikle nye ferdigheter og kompetanser basert på denne kunnskapen er avgjørende. Deretter må en intern gjennomgang gjennomføres for å identifisere kjernekompetanser som skal videreutvikles. Kompetansebygging tar tid og krever forberedelse for fremtidige utfordringer. I tider med hurtige endringer er det essensielt å ha både retning og nødvendige ressurser, noe som oppnås ved å integrere begge tilnærminger i en sterk strategi. Både Adžić (2020) og Day (2020) konkluderer med at det er nødvendig å bruke begge tilnærmingene, og at man bør starte med outside-in tilnærming og deretter fortsette med inside-out tilnærming for å skape konkurransefortrinn.

I Georgellis et al. (2000) sin studie fremheves det at små bedrifter som streber etter vekst i salg og/eller antall ansatte, og som ønsker å overleve i et dynamisk og konkurransedyktig miljø, må være innovative. Likevel er suksessen avhengig av deres evne til langsiktig planlegging, innovasjon og vilje til å ta risiko. Det vises at entreprenørbedrifter utmerker seg ved å besitte disse egenskapene, som gjør det mulig for dem å lykkes med innovasjon og vekst.

Det kan være viktig å merke seg at den kontinuerlige teknologiske utviklingen stadig åpner opp for nye og forbedrede muligheter for å tilpasse seg markedet og kundenes behov, samtidig som kunnskapsnivået i bedriften øker. Evnen til å få dypere forståelse av kundene eller forutse fremtidige behov kan derfor gi betydelige fordeler for bedrifter som lykkes med dette. Før omstillingen hadde GSG bare 2-3 ansatte og drev kun med ordreproduksjon tilpasset kundenes spesifikke behov. I 2018 var bedriften nærmest konkurs, noe som indikerer begrensede ressurser og manglende langsiktig planlegging. Dette står i kontrast til dagens situasjon med økt kompleksitet, flere ansatte og kundeengasjement. Undersøkelsen vil derfor utforske hvilke strategiske endringer bedriften har gjennomgått på bakgrunn av omgivelsenes behov.



## 2.3 Hva er virksomhetsstyring?

Alvesson og Kärreman (2004) definerer virksomhetsstyring som et verktøy for å styre, overvåke og evaluere individuelle og kollektive handlinger.

I denne oppgaven benytter vi oss av Malmi og Brown (2008, s. 290) sin definisjon: "*As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies but exclude pure decision-support systems*". Malmi og Brown (2008) mener at virksomhetsstyring er alle systemer og verktøy som brukes av ledere for å sikre at de ansattes adferd er i tråd med organisasjonens mål og strategier.

Ifølge Otley (1980) eksisterer det ingen universelle styringssystemer som passer for alle virksomheter. Otley (1980) mener at organisasjonens kontekst er det som påvirker hvordan styringssystemer brukes i en virksomhet. Betingelsesteorien er utviklet ut ifra en tankegang om at det ikke er mulig å lage et styringssystem som passer alle organisasjoner i alle kontekster. Begrepet betingelse kan defineres som at noe bare er sant under visse forutsetninger (Chenhall, 2003). Dette kan forstås som at noe som er sant under visse vilkår, ikke vil være sanne under andre. Konteksten som blir nevnt i betingelsesteorien er de interne og eksterne faktorene, også kalt betingelsesfaktorer, som har en påvirkning på virksomheten. Ittner og Larcker (2001), Chenhall (2003), og Hansen et al. (2003) påpeker at faktorer som virksomhetens størrelse, teknologi, eksterne omgivelser og organisasjonsstruktur påvirker hvordan en bedrift utformer sine styringssystemer. Videre hevder Merchant og Otley (2006) at formålet med styringssystemer er å hjelpe organisasjoner med å tilpasse seg omgivelser og oppnå ønskede resultater for ulike interessenter.

### **Malmi & Browns rammeverk**

Malmi og Brown (2008) sin definisjon av virksomhetsstyring, tar utgangspunkt i at virksomhetsstyring er en pakke som danner grunnlaget for en utvidet forståelse av styring. Tanken bak begrepet "*styringspakke*" er at bedrifter kan bruke de ulike delene av rammeverket i ulik grad, for å så bygge den helhetlige pakken som bedriften utgjør. Dette er en beskrivende tilnærming og passer antagelsen til betingelsesteorien som sier at det ikke er mulig å lage et styringssystem som passer alle virksomheter, men at man heller må tilpasse styringssystemet til bedriftens kontekst (Chenhall, 2003).

Malmi og Brown (2008) tar utgangspunkt i at virksomhetsstyring kan deles inn i fem elementer:

- Kulturell styring
- Planlegging
- Målstyring
- Belønning og kompensasjon
- Administrativ styring.

<b>Kulturell styring</b>						
Klan		Verdier			Symboler	
<b>Planlegging</b>		<b>Målstyring</b>				<b>Belønning og kompensasjon</b>
Langsiktig planlegging	Handlings-planlegging	Budsjetter	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
<b>Administrativ Styring</b>						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 4: Styringspakke for virksomhetsstyring (Malmi & Brown, 2008)

### **2.3.1 Organisasjonskultur og kulturell styring**

Kultur kan defineres som et mønster av felles grunnleggende antakelser innad i en gruppe (Schein, 2011). Jacobsen og Thorsvik (2019) forklarer at det eneste som skiller de vanlige definisjonene av kultur og organisasjonskultur, er at organisasjonskultur formes innenfor en organisatorisk ramme. På 1980-tallet økte interessen for begrepet organisasjonskultur, da interessen for kulturens innvirkning på hvordan organisasjoner fungerer, vokste (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En av de mest brukte definisjonene av organisasjonskultur kommer fra Schein (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124) og er som følger:

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

I styringspakken deler Malmi og Brown (2008) kulturell styring inn i tre hoveddeler: verdibasert styring, symbolbasert styring og klanstyring.

#### **Verdibasert styring**

Verdibasert styring handler om at ledelsen styrer medlemmene i en virksomhet gjennom et sett med verdier, og Malmi og Brown (2008) mener at denne typen styring skjer på tre ulike nivåer. Det første nivået er når organisasjonen bevisst ansetter individer som fra før av har verdier som er i samsvar med organisasjonens. Det andre nivået er når individer i organisasjonen blir sosialisert til å endre sine verdier, slik at de er i tråd med organisasjonens. Det tredje nivået er når organisasjonen tydeliggjør sine verdier, og dermed må medlemmene i organisasjonen oppføre seg i samsvar med dette, selv om de nødvendigvis ikke selv innehar disse verdiene personlig (Malmi & Brown, 2008).

#### **Symbolbasert styring**

Symbolbasert styring handler om bruken av visuelle uttrykk og symboler, som er ment å utvikle en kultur i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Dette kan komme i form av kleskoder som skal symbolisere profesjonalitet, eller utformingen av kontorbygning eller kontorlandskapet, som er ment til å skape bedre kommunikasjon og samarbeid (Malmi & Brown, 2008). Formålet med disse symbolene er at de skal påvirke medlemmenes adferd gjennom både formelle og uformelle normer og prinsipper.

## **Klanstyring**

Klanstyring bygger på konseptet om at enhver organisasjon har subkulturer, eller mikrokulturer, og at disse kulturene kan bli definert som klaner (Malmi & Brown, 2008). Dette konseptet ble utviklet av Ouchi (1979), og handler om at individer i en bedrift blir eksponert for en form for sosialiseringsprosess som skal tildele individene et sett med verdier og ferdigheter. Denne sosialiseringsprosessen kan gjelde for spesifikke grupper, som profesjon, eller en gruppe innad i organisasjonen (Ouchi, 1979). Klanstyring fungerer slik at klanen etablerer verdier og tro gjennom seremonier og ritualer (Malmi & Brown, 2008). Dette er strukturerte aktiviteter som skal promotere ønskede verdier og normer i organisasjonen. En sterk klan-kultur, som kjennetegnes av samarbeid og ansattes trivsel, kan forbedre forretningsytelsen (Opuala-Charles & Kalu, 2023). Kulturen kan videre utnyttes gjennom HRM-praksiser, som opplæring, utvikling og kompensasjon, for å forbedre ansattes engasjement (Yustrilia et al., 2022). Chua et al. (2012) fremhever betydningen av klanstyring som kan være avgjørende i komplekse prosjekter, og Narayan et al. (2022) sier at medarbeidernes syn og tilnærming til kompetanseutvikling er avgjørende for økonomisk fremgang. I tillegg kan klanstyring være et viktig verktøy for organisasjonen, som effektivt kan påvirke ansattes atferd slik at den samsvarer med organisasjonens målsettinger (Grugulis et al., 2000; Hoogeveen, 2004).

Forskning viser konsekvent at organisasjonskultur har betydelig innvirkning på en bedrifts omdømme (Deephouse et al., 2009). I små bedrifter kan omdømme være en vesentlig ressurs, da det har innvirkning på bedriftsutvikling (Goldberg et al., 2003), forretningssamarbeid (Franco & Haase, 2021), samt merkevare- og organisasjonsidentitet (Abimbola & Vallaster, 2007).

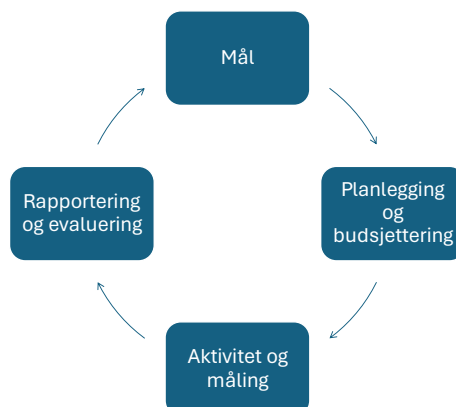
En vanlig antakelse er at organisasjonskultur kan kjennetegnes likt overalt, uavhengig av bedriftens størrelse. Ghobadian og Galleary (1997) og Wyer og Mason (1999) hevder at det er feil å anse små bedrifter som miniatyrer av større bedrifter. Haugh og McKee (2004) mener at kulturelle forskjeller kan oppstå på grunn av en bedrifts størrelse, og at dette vil ha en innvirkning på strategisk tilnærming. Ifølge Louis (1991, referert i Haugh & McKee, 2004, s. 380) har større bedrifter ofte en mer formell organisasjonskultur enn små bedrifter fordi de har mer kontinuitet i ledelsen og stabilitet i arbeidsstyrken. Wei et al. (2014) mener at mindre formelle og standardiserte bedrifter ofte blir karakterisert å ha mer organiske former for kultur, noe som betyr at organisasjonskulturen vokser fram på en mer naturlig måte.

I denne undersøkelsen vil det være rimelig å anta at kulturen i en bedrift som GSG har utviklet seg mer formell grunnet økt antall ansatte og teknologisk omfang . Kulturen vil nok likevel ikke klassifiseres som helt formell. Selv om bedriften har økt antall ansatte fra 2 til 13, kan den fremdeles karakteriseres som liten. En liten bedrift som dette vil nok ha en mer organisk kultur enn større bedrifter.

### 2.3.2 Mål og målstyring

Målstyring innebærer at det første bedriftsledelsen gjør er å fastsette mål, og deretter finne passende tiltak for å nå disse målene (Greenwood, 1981). Siden ledelsen kan mangle mye informasjon, er det ifølge Johnsen (2010) viktig at både ansatte og mellomledere aktivt deltar i målsettingene og diskusjonene. I bedriftssammenheng kan målstyringssystemer fungere enten som informasjonssystemer eller kontrollsystemer, avhengig av hvordan de er satt opp og brukt (Malmi & Brown, 2008). Målstyring dreier seg om målbare aktiviteter med forhåndsbestemte mål som bruker en tilbakemeldingssirkel for å sammenligne resultater med standarder og justere aktiviteter deretter (Green & Welsh, 1988; Malmi & Brown, 2008). Målstyring brukes som et verktøy for ledelsen for å sikre at ansattes atferd er i tråd med organisasjonens mål og strategier (Merchant & Van der Stede, 2007).

Anthony og Young (2003, referert i Pettersen, 2013, s. 19) sin styringssirkel beskriver målstyring som en kontinuerlig prosess som strekker seg over tid. Denne prosessen består av fire tett sammenkoblede faser i en lukket sirkel. I hver fase brukes ulike teknikker og systemer av ledelsen for å oppnå sine mål.



Figur 5: Styringssirkel (Anthony og Young, 2003)

I styringssirkelen begynner prosessen med å formulere en strategisk plan som omfatter fremtidig drift, visjoner og hovedmål. Dette skaper en målkongruens gjennom organisasjonen som veileder den mot sine mål (Malmi & Brown, 2008). Denne planen blir operasjonalisert til det operative nivået gjennom budsjettforberedelser som kommuniseres til ansatte med tydelige ansvarsområder. Østergren og Stensaker (2011) forklarer at budsjetter lenge har vært en sentral del av virksomhetsstyring, og har blitt brukt som kontrollsistem i bedrifter. Hansen et al. (2003) forklarer at budsjetter binder organisasjonens ulike deler sammen i en omfattende plan som bidrar til evaluering og ytelsesplanlegging.

I den påfølgende drifts- og målerfasen registreres ressursbruk og produksjon for perioden, som også kontrolleres av ledelsen. Målstyring kan bestå av både finansielle, ikke finansielle og hybride målsystemer. Finansielle målsystemer regulerer ofte ansattes atferd og ansvar gjennom spesifikke målinger, og måler for eksempel avkastning på investeringer og økonomisk merverdi (Malmi & Brown, 2008).

Ittner og Larcker (1998) sier at ikke-finansielle målsystemer er viktig i moderne målstyring for å bekjempe begrensningene til de finansielle systemene. Ikke-finansielle systemer tilrettelegger for måling av ytelse, og fokuserer på kunder, interne prosesser, og læring og vekst. Hybride målsystemer, som balansert målstyring, kombinerer både finansielle og ikke-finansielle mål for å støtte kontinuerlig forbedring og innovasjon. Kaplan og Norton (1992) introduserte balansert målstyring for å integrere ulike målsettinger og takle konkurranse i dagens miljø, og inkluderer fire perspektiver: det finansielle, kundens, prosessenes, og læring og vekst. Dette gir ledere et helhetlig beslutningsgrunnlag og tilpasses ulike bedrifters behov (Madsen & Stenheim, 2014).

Den siste fasen i styringssirkelen er rapporterings- og evalueringsprosessen, som bruker regnskapsinformasjon til å evaluere og oppsummere ressursbruk og produksjon. Evalueringen gir rom for instrumentell og organisatorisk læring, som bygger på informasjon fra erfaring. Beuren et al. (2022) argumenterer for at bruk av virksomhetsstyring fra et målstyringsperspektiv fremmer organisatorisk læring. Det å være fremtidsorientert, kan styrke denne sammenhengen, gitt at det er i tråd med måten virksomhetsstyringen blir benyttet på.

Lavia López og Hiebl (2015) indikerer at små og mellomstore bedrifter ikke bare benytter seg av økonomisk styring i mindre grad enn større selskaper, men også bruker det på en annen måte. De påpeker at miljømessige, personlige og organisatoriske faktorer har innvirkning på

organiseringen av målstyring. Små bedrifter spiller en betydelig rolle i moderne økonomier, da de bidrar sterkt til sysselsettingen og anses å være mer fleksible og tilpasningsdyktige til endring. Dette er ofte knyttet til deres enkle organisasjonsstruktur. For å kunne konkurrere med større bedrifter, er det avgjørende for små bedrifter å effektivt forvalte sine begrensede ressurser ved hjelp av passende informasjons- og kontrollsystemer (Mitchell & Reid, 2000).

I små bedrifter er målstyring vanligvis mindre formalisert og fungerer hovedsakelig som et informasjonssystem. Når bedrifter som GSG vokser, og flere prosjekter blir involvert, øker imidlertid behovet for en mer strukturert tilnærming til målstyring. Det er rimelig å forvente at det opprettes budsjetter for hvert prosjekt og hver avdeling for å opprettholde kontroll, styre videre utvikling og sikre kundetilfredshet. Det kan dermed være rimelig å anta at bedriftens vekst gjør at målstyringen i større grad blir et kombinert informasjons- og kontrollsystem.

### **2.3.3 Motivasjon og læring**

Motivasjon og engasjerte medarbeidere spiller en viktig rolle i innovasjonsprosessen, selv i små bedrifter (Lima & da Silva Müller, 2017; Romero & Martínez-Román, 2012). Ved å motivere og oppmuntre ansatte i små bedrifter til å være mer innovative i dynamiske markeder, kan bedrifter raskt dra nytte av konkurransedyktige markeder. Videre kan dette føre til fremveksten av kreativitet og nyskapende konsepter (Gribanova et al., 2020). Gode insentiver for ansatte er også viktig for vellykket innovasjon (Koudelková & Milichovský, 2015). Motivasjonen til ansatte kan anses å være viktig i GSG grunnet deres innovative karakter, og i en liten bedrift kan ledelsen ha en avgjørende rolle for dette.

Belønningssystemer og kompensasjonsordninger har en betydelig innvirkning på både individuell og gruppebasert motivasjon og ytelse i en organisasjon. Dette innebærer å knytte ansattes belønninger til oppnådde mål (Malmi & Brown, 2008).

Bonner og Sprinkle (2002) mener at tilstedeværelsen av belønning og kompensasjon fører til økt innsats og ytelse. Det finnes flere former for belønning og kompensasjon, og Flamholtz et al. (1985) skiller mellom intrinsiske og ekstrinsiske belønningssystemer. Ekstrinsiske belønningssystemer kommer ofte i form av materialistiske og finansielle belønninger som blir gitt til individene, som for eksempel bonuser, lønnsøkninger og andre håndfaste goder (Obicci, 2015). En slik belønning er ekstrinsisk fordi det er andre enn deg selv som

bestemmer dets størrelse og om den blir gitt. Intrinsiske belønninger er psykologiske belønninger som individet får gjennom meningsfylt og godt arbeid (Obicci, 2015). En slik belønning er intrinsisk fordi den kommer fra individet selv, og kommer i form følelser av selvtilfredshet, autonomi, og følelsen av å vokse som individ.

Dette kan ses i sammenheng med McGregor (1960), som fremhever at ledernes grunnleggende overbevisning har stor innvirkning på måten organisasjoner drives på. Ledernes antakelser om menneskelig atferd er avgjørende for deres tilnærming. McGregor (1960) hevdet at disse antakelsene faller inn under to brede kategorier: teori X og teori Y. Teori X baserer seg på at gjennomsnittsmennesket foretrekker å unngå arbeid og trenger ytre press for å yte. De ønsker å bli styrt, unngå ansvar, har relativt lave ambisjoner og verdsetter trygghet. Teorien er derfor oppgaveorientert med klare spesifiserte oppgaver/instruksjoner og trussel om straff eller løfte om kompensasjon har motiverende faktorer. Denne tilnærmingen er grunnlaget for økonomisk styring i prinsippal-agent ledelsesteorien (Davis et al., 1997). Denne teorien beskriver underordnede som individualistiske, opportunistisk, og opptatt av egen nytte og baserer seg på ekstrinsisk motivasjon. Sannsynligheten for at representanter ikke deler nøyaktig samme interesser og nyttepreferanser er betydelig, og ifølge prinsippal-agent teorien er det utfordrende for lederen å forutse hvilke representanter som vil forfølge sine egne interesser på bekostning av lederens interesser (Davis et al., 1997).

Ytre kontroll er ikke den eneste måten å oppnå mål; folk kan styre seg selv mot engasjerte mål. Teori Y baserer seg på at mennesker har naturlig innsats i arbeidet, og ikke en innebygd motvilje. Arbeidet kan gi tilfredshet eller straff avhengig av omstendighetene. Belønning knyttet til måloppnåelse som tilfredsstillende av ego og selvrealisering, kan være et resultat av innsatsen mot organisatoriske mål. Denne teorien fremmer samarbeid mellom ledere og ansatte ved å bygge et arbeidsmiljø der individuelle behov harmoniserer med organisasjonens mål (McGregor, 1960). Dette kan ses i sammenheng med stewardship ledelsesteori, som i hovedsak argumenterer for at ansatte innser at individuelle-, opportunistiske- og egeninteresser blir oppfylt når de arbeider for organisasjonens beste. Den beskriver tilnærmingen som kollektiv, tillitsfull, gir opphav til intrinsisk motivasjon og er pro-organisasjonell, som handler om at atferden er til fordel for organisasjon eller dens medlemmer (Davis et al., 1997).



## Læring

Personlig mestring påvirker organisasjonens ytelse direkte og indirekte gjennom lærings- og innovasjonsprosesser. Innovasjon i organisasjonen påvirker også hvordan organisatorisk læring utvikler seg. Samtidig har ansattes motivasjon en innvirkning på læring, og omvendt (Romero & Martínez-Román, 2012).

I vår undersøkelse defineres læring som "*.. en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen*" (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 341). Denne definisjonen tar for seg individuell og organisatorisk læring. Individuell læring skjer når enkeltmennesker tilegner seg nye erfaringer og bygger kunnskap, mens organisatorisk læring skjer når ansatte deler denne kunnskapen, skaper felles forståelse, og endrer atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Nonaka (1991) skiller mellom to typer kunnskap: eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er formell og systematisk, som enkelt kan kommuniseres og deles i diskusjoner og samtaler i organisasjoner (Nonaka, 1991). Taus kunnskap er svært personlig noe som gjør den vanskelig å formalisere, og dermed vanskelig å kommunisere til andre. Taus kunnskap er også dypt forankret i handling og i en persons forpliktelse til en bestemt kontekst (Nonaka, 1991). Når taus kunnskap utnyttes effektivt, kan den i mange tilfeller gi en konkurransemessig fordel (Ambrosini & Bowman, 2001).

Nonaka (1991) har studert hvordan eksplisitt og taus kunnskap kan påvirke læring i organisasjoner og identifiserer fire former som kan prege organisasjonen: sosialisering, eksternalisering, kombinerende og internalisering. Sosialisering innebærer at kunnskap overføres mellom kollegaer gjennom observasjon, og dette forblir taus kunnskap så lenge den ikke diskuteres, granskes, eller prøves ut i fellesskap. Eksternalisering er prosessen der individuell taus kunnskap artikuleres og gjøres tilgjengelig for andre. Kombinerende sprer kunnskap gjennom åpne informasjonskilder og systematiserer allerede tilgjengelig kunnskap for organisasjonen. Internalisering skjer når eksplisitt kunnskap tas i bruk av flere ansatte i organisasjonen, som tilpasser denne kunnskapen til egen taus kunnskap. Eksternalisering og internalisering er de kritiske trinnene i en læringsspiral for å utvikle en lærende organisasjon. Grunnen til dette er at begge krever personlig engasjement. Ved å fremme disse formene for læring, kan organisasjonen oppnå en læringsspiral der taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre (Nonaka, 1991).

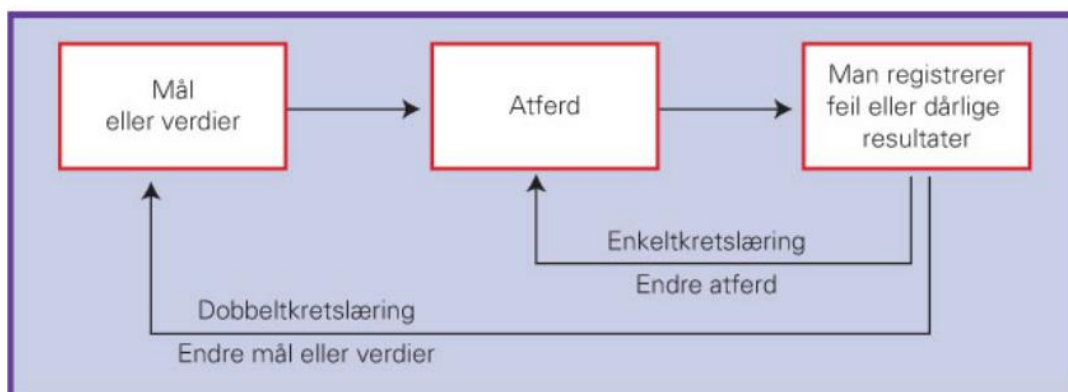


Figur 6: Relasjon taus- og eksplisitt kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.351)

Teorien om læring i organisasjoner har en fellesnevner ved at det alltid handler om at læring er en prosess som fører til handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Argyris (1982) har dermed utviklet en læringsteori om hva man lærer og hvordan man endrer praksis. Her skiller det mellom enkelt- og dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring skjer når handlinger tilpasses for å endre resultatet av en konsekvens. Selv om dette ofte er en tilstrekkelig midlertidig løsning, vil ikke dette hjelpe dersom den samme utfordringen eller handlingen gjentas.

Dobbeltkretslæring oppstår når etablerte sannheter og grunnleggende forutsetninger utfordres i forsøket på å endre resultatet av en konsekvens. Her endres grunnleggende mål og verdier som et resultat av en handling (Argyris, 1982).

Læringsteorien om enkelt- og dobbeltkretslæring går ut på å ikke bare forbedre hvordan man gjør ting, men også å spørre hvorfor man gjør dem. Den viktigste forskjellen mellom enkelt- og dobbeltkretslæring er villigheten til å kontinuerlig vurdere og utfordre de mål og verdier som settes, ofte gjennom åpen diskusjon med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 7: Enkelt- og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 348)

For å fremme innovasjon er det kritisk at organisatorisk læring er en sentral og integrert del av virksomheten (García-Morales et al., 2007). Dette samsvarer med funnene til Therin (2003), som påpeker den sterke sammenhengen mellom organisatorisk læring og innovasjon, og at innarbeidelse av ny kunnskap leder til økt innovasjon i små høyteknologiske bedrifter. Effektiv informasjonsdeling gir konkurransefordeler, og kan tilpasses ulike bedriftsmål og oppgaver (Baker & Sinkula, 1999).

GSG har forlatt metallarbeid til fordel for aktiviteter som 3D-printing, CNC-maskinering og plastsveising. De er fortsatt aktive i videreutvikling og deltakelse i ulike samarbeidsprosjekter, noe som representerer en betydelig endring i virksomheten. Det er rimelig å anta at også motivasjon spiller en vesentlig rolle i denne endringen. Valget om å selge aksjer til ansatte kan tolkes som et forsøk fra ledelsen på å ytterligere motivere ansatte ved å gi dem insentiver til å yte mer for bedriften. Dette gir grunnlag for å undersøke hvordan motivasjon og organisatorisk læring har påvirket den kontinuerlige utviklingen i bedriften og omvendt.

### **2.3.4 Administrativ styring**

Administrativ styring omfatter styringsstruktur, retningslinjer og prosedyrer, og organisasjonsstruktur. Dette utgjør det formelle grunnlaget for styringssystemene, og er fundamentet i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Administrative kontrollsystemer styrer hvordan ansatte opptrer ved å organisere enkeltpersoner og grupper, overvåke adferd, bestemme hvem som skal holdes ansvarlige, og spesifisere utførelsen av oppgaver eller adferd (Malmi & Brown, 2008).

#### **Styringsstruktur**

Styringsstrukturen inkluderer strukturen i styret, ledelses- og prosjektteam, og fokuserer på hvordan de ulike avdelingene, delprosessene og arbeidsfunksjonene i en organisasjon samarbeider og koordinerer arbeidet sitt internt (Malmi & Brown, 2008). I dette elementet er det for eksempel tidsfrister, som har opphav fra møter og møteplaner, som styrer adferden til organisasjonens medlemmer.

## **Retningslinjer og prosedyrer**

Retningslinjer og prosedyrer utgjør den byråkratiske tilnærmingen for å regulere adferd og prosesser i en organisasjon. Disse inkluderer standard driftsprosedyrer, regler og praksiser som definerer atferd, og handlinger innenfor organisasjonen (Malmi & Brown, 2008).

Merchant og Van der Stede (2007) beskriver retningslinjer og prosedyrer som handlingskontroller. Disse kontrollene omfatter adferdsmessige begrensninger, som for eksempel forhåndsgodkjenning og ansvarlighet for handlinger.

## **Organisasjonsstruktur**

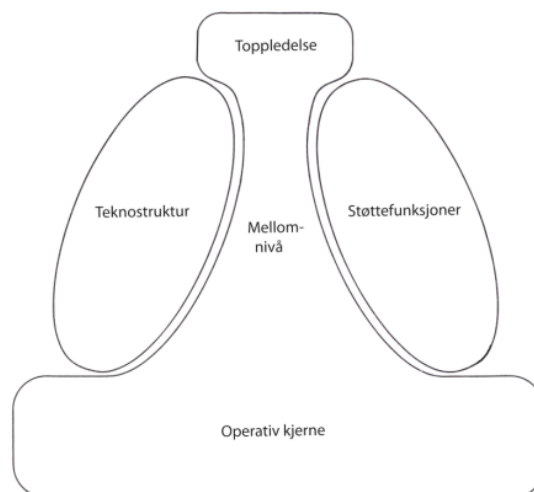
Organisasjonsstrukturen utgjør et annet sentralt aspekt. Ifølge Flamholtz (1983) bidrar en spesifikk struktur til å redusere variasjonen i atferd og øke forutsigbarheten, noe som bidrar til kontroll. Designet av organisasjonen kan påvirke kontrollen ved å styre relasjoner og påvirke atferden til ansatte (Malmi & Brown, 2008). Organisasjonsstruktur blir i stor grad bestemt av forholdene til det ytre miljø, spesielt kompleksiteten og stabiliteten i omgivelsene. En stor betydning for strukturen i en organisasjon er samspillet mellom arbeidsdeling, beslutningsmyndighet, styring/kontroll og koordinasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I organisasjoner betraktes arbeidsdeling som en grunnleggende egenskap, hvor oppgaver blir delt inn i mindre deler, og ansatte spesialiserer seg innenfor disse områdene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Eksempler på arbeidsdeling er markedsbasert, funksjonsbasert, matrisestructur, prosjektorganisasjoner og edderkopp.

Markedsbasert arbeidsdeling knytter oppgaver til et spesifikt produkt eller område som samles i samme enhet, mens funksjonsbasert arbeidsdeling samler like oppgaver i samme enhet. En matrisestructur kombinerer disse to tilnærmingene for å dra nytte av begge, og er todimensjonal i sin natur. I tillegg kan organisasjoner være flerdimensjonale, der ansatte jobber i basisenheter og utfører arbeid i ulike prosjekter, noe som kalles prosjektorganisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Et alternativ til disse er en uformell organisasjon, hvor oppgaver tildeles av ledelsen, og kommunikasjon mellom ansatte og prosjekter er begrenset. Dette kalles ofte for en edderkopp-organisasjon fordi ledelsen (her edderkopp) trekker i trådene i organisasjonen og delegerer oppgaver til ansatte uten at det skjer samhandling på tvers.

Beslutningsmyndighet i organisasjoner kan finnes på ulike nivåer i hierarkiet. Her skiller det mellom sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet. Sentralisering handler om at beslutninger blir fattet på ledernivåene i organisasjonen. Sentralisering kan gi enhetlig praksis, forutsigbarhet, tydelig ansvar, men samtidig føre til begrenset fleksibilitet, demotivasjon, tap av lokal informasjon i hierarkiet, og treg respons (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Desentralisering handler om at beslutninger blir fattet på de laveste nivåene i organisasjonen. Siden ansatte selv fattet beslutninger om eget arbeid kan desentralisert beslutningsmyndighet resultere i økt fleksibilitet, motivasjon og tilpasning til lokale forhold. På den andre siden kan det også medføre uforutsigbarhet, varierende praksis, mangel på styring og sub-optimalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Henry Mintzberg legger frem en modell for organisasjonsstrukturer som omfatter fem hoveddeler: den operative kjernen, mellomledelsen, teknostrukturen, støttestrukturen og toppledelsen (Mintzberg, 1979). Teknostrukturen er ansvarlig for planlegging, opplæring og økonomikontroll, mens støttestrukturen tar seg av fellesfunksjoner som renhold og kantinedrift. Den operative kjernen består av ansatte som direkte produserer varer og tjenester, mens mellomledelsen koordinerer og støtter deres arbeid. Toppledelsen tar strategiske beslutninger basert på omgivelsesfaktorer (Mintzberg, 1979). Samlingen av disse delene kaller Mintzberg (1979) for et organigram.



Figur 8: Mintzbergs Organigram (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 81)

Mintzberg forklarer at disse hoveddelene kun representerer idealtyper og er klar over at formene ikke alltid gjenspeiler virkeligheten. I virkeligheten vil det altså finnes en rekke hybride former av disse strukturene fordi de aller færreste organisasjoner passer perfekt inn i en av Mintzbergs strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Hvordan disse er posisjonert i forhold til hverandre, danner de ulike utforminger av organisasjoner. Mintzberg (1979) deler organisasjoner i ulike strukturelle konfigurasjoner: entreprenørorganisasjoner, maskinbyråkrati, profesjonelle byråkrati og ad-hoc-kрати.

En entreprenørorganisasjon er typisk for små eller nye organisasjoner som består av toppledelse og operativ kjerne. Her er det liten grad av spesialisering eller formalisering og liten eller ingen teknostruktur og støttestruktur. Denne organisasjonsformen gir høy fleksibilitet, slik at bedriften raskt kan tilpasse seg endringer i omgivelsene (Mintzberg, 1979).

Maskinbyråkrati er typisk store eller veletablerte selskaper hvor arbeidet er sterkt formalisert og spesialisert, der tekno- og støttestruktur er forholdvis store, noe som kan resultere til lite innovasjon (Mintzberg, 1979).

I det profesjonelle byråkratiet er det høy faglig kompetanse som bidrar til faglig forankret arbeid og standardisering, og innehar stor grad av støttestruktur og forholdvis liten grad av teknostruktur. Her har de ansatte i den operative kjernen mye beslutningsansvar, som også kan være utfordrende i henhold til økonomistyringen (Mintzberg, 1979).

Ad-hoc-kрати, også kjent som den innovative organisasjonen, har en flatere struktur uten egne tekno- og støttestrukturer da de ansatte selv utfører disse oppgavene. Denne organisasjonsformen har stort innslag av spesialiserte profesjonelle (ansatte) som jobber fleksibelt, teambasert og i prosjekter. Her er det desentralisert beslutningsmyndighet, hvor regler og prosedyrer ikke er nedskrevet. Det er beskrevet en generell rolle til den enkelte ansatte, hvor de tar mer ansvar med egne ideer og jobber kreativt. Her kan det være vanskelig med styring og kontroll (Mintzberg, 1979).

Forskning viser konsekvent at små selskaper har en tendens til å ha mindre ledelse og struktur sammenlignet med sine større motparter (Mazzarol & Reboud, 2020). Ghobadian og Gallear (1997) påpeker at det er sannsynligvis høyt nivå av spesialisering, standardisering og formalisering i store bedrifter, mens små bedrifter har en mer flytende struktur. Dette innebærer at aktiviteter og operasjoner ofte ikke er styrt av formelle regler og prosedyrer, og det er en lav grad av standardisering og formalisering.

Organisatorisk kontekst har en effekt på den innovative aktiviteten, noe som påvirker de administrative nivåer (Sebora et al., 1994). I sin studie, påpekes det betydelige forskjeller i organisatoriske praksiser som fremmer innovasjon, både blant små og store bedrifter, samt innen høy- og lavteknologiske bransjer. Små bedrifter drar nytte av praksiser som oppmuntrer til ansattes deltakelse i beslutningsprosesser. Det mest effektive insentivet for innovasjon synes å være ansattes og/eller ledelsens eierskap til selskapets aksjer (Koski et al., 2012).

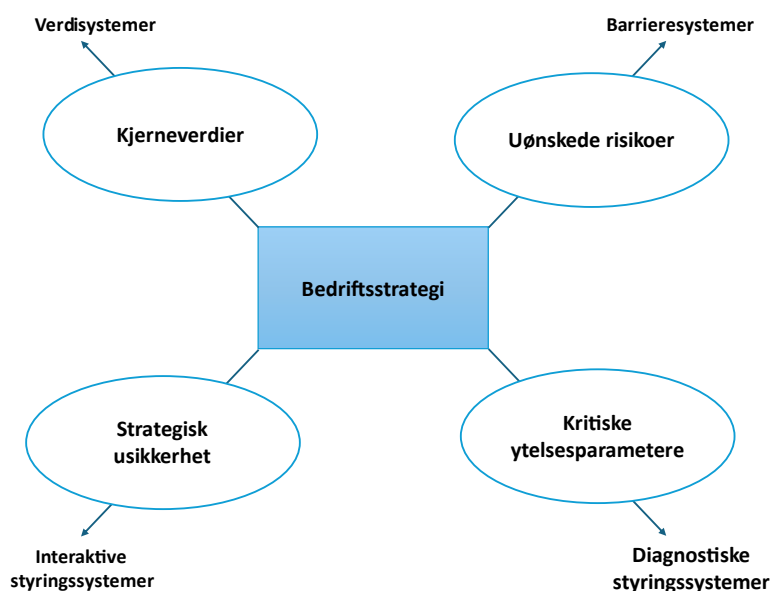
Forskning viser gjennomgående at små bedrifter ofte har en mindre strukturert tilnærming, der betydningen av formelle prosedyrer og regler er mindre fremtredende. GSG har gjennomgått en transformasjon fra å være en beskjeden "garasjebedrift" med metallarbeid og bare 2-3 ansatte, til å nå måtte håndtere mer komplekse prosjekter med et økende antall ansatte. Denne økte kompleksiteten krever trolig en viss grad av organisatorisk struktur for å sikre at alle handlinger støtter opp under bedriftens mål. Det virker derfor rimelig å anta at behovet for mer formaliserte retningslinjer har oppstått for å sikre suksess i denne utviklingen.

## 2.4 Levers of Control

I denne undersøkelsen anvendes Simons (1995) styringsrammeverk Levers of Control, som en overordnet modell for å plassere endringene som har skjedd i GSG og undersøke hvordan styringen har utviklet seg.

Levers of Control presenterer en normativ tilnærming. Hensikten med rammeverket er å gi ledere et verktøy for å balansere mellom å oppnå innovasjon og kreativitet, samtidig som de sikrer kontroll og stabilitet i organisasjonen. Rammeverket utforsker også hvordan organisasjoner fungerer og skaper verdi, samtidig som det legger til rette for organisatorisk læring. Rammeverk tar hensyn til at verdiskaping er situasjonsbetinget, og understreker viktigheten av å tilpasse styringsmetoder etter omstendighetene. Dette samsvarer med betingelsesteorien som er diskutert tidligere i teorikapittelet.

Rammeverket består av fire styringssystemer: verdssystemer, barrieresystemer, diagnostiske- og interaktive kontrollsystemer. Disse er hver for seg designet for å håndtere sine respektive styringsobjekter (Simons, 1995).



Figur 9: Levers of Control (Simons, 1995)



## **Verdisystemer**

Verdisystemer utgjør formelle systemer som ledelsen anvender for å definere, kommunisere og forsterke kjerneverdier i organisasjonen. Kjerneverdier refererer til organisasjonens fundamentale prinsipper, tradisjoner og historie. Målet er at de ansatte adopterer disse kjerneverdiene, handler i samsvar med dem, og blir inspirert til å identifisere nye muligheter for verdiskapning. Det er imidlertid viktig å understreke at autentisitet fra ledelsen er avgjørende for effektiviteten til verdisystemer. Eksempler på dette inkluderer bedriftsvisjoner og verdigrunnlag (Simons, 1995).

## **Barrieresystemer**

Ifølge Simons (1995) har barrieresystemer som mål å tydeliggjøre rammer for akseptabel organisatorisk aktivitet, ved å etablere "*spilleregler*" og identifisere handlinger og fallgruver som de ansatte bør unngå. Simons (1995) understreker at barrieresystemene skal fungere som retningslinjer for hva organisasjonen ikke bør engasjere seg i, og ikke som et system for detaljert styring og regulering. Målet med disse systemene er å unngå uønskede risikoer, da det kan føre til feil fokus og potensielt negative konsekvenser for organisasjonen.

## **Diagnostiske styringssystemer**

Diagnostiske systemer er formelle informasjonssystemer som ledelsen anvender for å overvåke kritiske ytelsesparametere og organisatoriske resultater. Formålet er å korrigere eventuelle avvik fra forhåndsdefinerte standarder knyttet til resultatene. Kritiske ytelsesparametere er mål som er tydelig definert og må oppfylles for å oppnå suksess med den tiltenkte strategien. Dette kan inkludere elementer som budsjetter, KPI-er og systemer for måling av prestasjoner (Simons, 1995). Det diagnostiske styringssystemet legger til rette for enkelkreisløring fordi man korrigerer adferd etter forhåndsdefinerte mål.

## **Interaktive styringssystemer**

Interaktive styringssystemer, i likhet med diagnostiske styringssystemer, er formelle informasjonssystemer. Interaktive styringssystemer, parallelt med verdisystemer, oppstår på grunn av organisasjoners vekst og kompleksitet. Ifølge Simons (1995), gir dette informasjonssystemet ansatte mulighet til å jevnlig involvere seg i ledelsens beslutninger. Effektiv bruk av dette styringssystemet krever at ledelsen gir slipp på kontroll og delegerer ansvar til ansatte. Målet er å fokusere på strategisk usikkerhet, legge til rette for endrede strategier, stimulere til innovasjon og kreativitet, og sikre kontinuerlig dialog og læring. Dette legger til rette for rask tilpasning til endringer i omgivelsene, oppdatert informasjon, og en balansert tilnærming mellom planlagt og fremvoksende strategi (Simons, 1995). Det interaktive styringssystemet fremmer organisatorisk læring gjennom dobbeltkretslæring, ved å ta hensyn til de underliggende aspektene før handlinger utføres. Dette påvirker ofte organisasjonens strategi, mål, og verdier gjennom kontinuerlig dialog og kritisk evaluering.

## **Helhetlig styring**

Simons (1995) trekker parallell mellom styringssystemene og Yin og Yang i kinesisk filosofi. Her symboliserer verdisystemer og interaktive kontrollsystemer den positive og inspirerende kraften (Yang), mens barrieresystemer og diagnostiske styringssystemer representerer den negative kraften (Yin), som etablerer begrensninger og sikrer etterlevelse av ordre. Ifølge Felício et al. (2021) implementerer bedrifter styringssystemer for å forbedre effektiviteten og prestasjonene sine, og effektiv anvendelse av disse systemene fremmer innovasjon og læring (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006; Nani & Safitri, 2021).

Simons (1995) fremhever at styrken i disse styringssystemene ligger i en helhetlig tilnærming, der komponentene utfyller hverandre og samlet sett bidrar til en balansert styring. Denne balanserte styringen kan effektivt lede organisasjonens utvikling og vekst, samtidig som den håndterer virksomhetsstrategien og stimulerer kreativitet for å oppnå organisasjonens overordnede mål (Simons, 1995). Dette støttes av Widener (2007), som sier at det er flere gjensidig avhengig og komplementære forhold mellom styringssystemene.

Kruis et al. (2016) mener balansen kan oppnås gjennom ulike tilnærminger, og vektingen av hvert system avhenger av de strategiske utfordringene og forholdene organisasjonen opererer under. Videre hevder de at organisasjoner må balansere utnyttelse gjennom forutsigbar måloppnåelse, og utforskning gjennom strategisk fornyelse og innovasjon.

For at GSG skal forbli attraktive for både ansatte og kunder, og samtidig fortsette å være fremtidsrettet, er det avgjørende å opprettholde en sunn kultur, motivasjon, og kontinuerlig læring. Ved hjelp av Levers of Control kan det være interessant å undersøke om GSGs omstilling og vekst har ført til behov for ytterligere kontroll, og om dette har gått på bekostning av de ansattes frihet til å være kreative og innovative.

## 3. Metode

I dette kapittelet redegjøres det for det metodiske rammeverket vi har brukt for å besvare studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Her vil vi gå gjennom valg av forskningsdesign og forskningsmetode, og hvorfor disse er best egnet for gjennomføring av vår undersøkelse. Deretter vil vi se på hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen. Til slutt vil vi vurdere undersøkelsens forskningskvalitet, mer spesifikt dens validitet, reliabilitet, replikerbarhet og objektivitet.

### 3.1 Forskningsdesign

Bell et al. (2022) sier at meningen med et forskningsdesign er å gi en ramme for innsamling og analyse av data. Forskningsdesign blir ofte forvekslet med forskningsmetode, men forskningsdesignet brukes for å lede forskningsmetoden som skal brukes. Begrepene er nært tilknyttet, men betyr altså ikke det samme.

Forskningsdesign kommer i flere former, men ettersom denne oppgaven kun skal handle om bedriften GSG, er casestudie det mest hensiktsmessige designet for oss. Et case kan være alt fra en hendelse, en person, til et land (Bell et al., 2022). Casestudier kan deles inn i enkeltcasestudier og flercasestudier. Enkeltcasestudier handler om å forske på et enkelt tilfelle i avgrensede kontekster, mens flercasestudier kan bestå av flere caser hvor forskningen også kan foregå utenfor avgrensede kontekster (Johannessen et al., 2016). Vår undersøkelse er en enkeltcasestudie, da den handler om én enkelt bedrift innenfor en avgrenset kontekst. Enkeltcasestudie egner seg godt for vår undersøkelse ved å gi en god og detaljert beskrivelse av fenomenet, noe som er viktig for vår undersøkelse (Jacobsen, 2015).

## 3.2 Valg av metode

Metode er det verktøyet vi anvender for å utforske et emne og samle inn den nødvendige informasjon for undersøkelsen. Valg av forskningsmetode er knyttet til hvilken type informasjon man ønsker å samle inn og deles primært i to grupper: kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ metode innebærer å bruke tall eller kategorier for å samle data. Dette er en metode som er godt egnet dersom man ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Kvalitativ tilnærming innebærer å fremlegge resultater i form av ord og tekst, noe som egner seg godt når man ønsker å gi innsikt i en spesifikk hendelse eller fenomen (Jacobsen, 2015).

Begge tilnærmingene har sine styrker og svakheter og begge kan føre til gode resultater når de anvendes riktig. Ofte kan disse metodene kombineres for å finne løsninger på komplekse problemer (Jacobsen, 2015). Når man gjennomfører en casestudie kan man velge kvantitative metoder som spørreundersøkelse eller å bruke sekundærdata i form av statistikk og rapporter, mens de kvalitative metodene kan være observasjon eller intervjuer (Bell et al., 2022).

For å undersøke problemstillingen i denne undersøkelsen var det nødvendig med dialog og kontakt med daglig leder og ansatte i bedriften for å samle inn data. Valget av undersøkelsesmetode falt derfor på kvalitativ tilnærming, da vi forventet å få åpne og ærlige svar om hvordan bedriftens strategi og virksomhetsstyring har blitt påvirket av endringer i omgivelsene. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer skiller seg fra strukturerte intervjuer, ved at de ikke følger intervjuguiden slavisk. Spørsmålene i semistrukturerte intervjuer er heller ikke lukkede, noe som betyr at respondenten også har stor frihet i sine svar (Bell et al., 2022). Ved å gjøre dette fikk vi muligheten til å tolke respondentens refleksjonsnivå og kroppsspråk, samt stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Dette ville kunne gi oss relevant og detaljert informasjon for undersøkelsen.

### **3.3 Datainnsamling**

Undersøkelsen bygger i all hovedsak på primærdata, men har også innslag av sekundærdata. Primærdata er informasjon innhentet direkte fra mennesker, og er opplysninger som er samlet inn for første gang (Jacobsen, 2015). Våre primærdata er hentet gjennom intervjuene. Sekundærdata er informasjon som vi ikke har innhentet selv, men opplysninger funnet av andre (Jacobsen, 2015). Våre sekundærdata er informasjon om bedriften som er funnet på internett.

#### **3.3.1 Utvalg av respondenter**

En sentral del av forskningsprosessen er å velge hvilke deltakere som skal delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Når kvalitative metoder benyttes, er hensikten ofte å komme nærmere individene i målgruppen som studeres. Dette innebærer ikke bare å observere deres handlinger; man søker også å forstå hvorfor hver enkelt handler slik de gjør og hvordan de opplever sine omgivelser (Johannessen et al., 2004).

Når man bruker intervju som forskningsmetode, er det nødvendig å vurdere hvilke personer som skal intervjues og hvor mange som skal inkluderes. Det er viktig å ta hensyn til tidsperspektivet og omfanget av undersøkelsen. Gjennomføringen av intervjuene og prosessen etterpå, inkludert transkribering og bearbeiding, er ressurskrevende. Derfor kan det være fornuftig å ikke velge for mange deltakere (Jacobsen, 2015). I kvalitative studier er det vanlig å skille mellom respondenter og informanter, og selv om begrepene er svært like, finnes det likevel en forskjell. Respondenter er personer med direkte kjennskap til fenomenet, og ofte representerer gruppen som undersøkes. På den andre siden finner vi informanter, som er personer som selv ikke representerer fenomenet eller gruppen som undersøkes, men som likevel har kunnskap om fenomenet/gruppen (Jacobsen, 2015). I vår undersøkelse har intervjuobjektene direkte kjennskap til det vi undersøker, og vi velger dermed å benytte oss av begrepet respondent.

Det finnes ulike strategier å vurdere når det gjelder valg av utvalgsmetode. Det første som må vurderes er om utvalget skal være tilfeldig eller strategisk. Formålet med kvalitative studier er å oppnå nær kontakt med respondenter og å innhente mest mulig informasjon om det som studeres. Derfor er strategisk utvalg, også kjent som formålsbasert utvalg, hensiktsmessig. Innenfor denne tilnærmingen finnes det flere metoder for å velge deltakere, inkludert utvalg

basert på bekvemmelighet, homogenitet, kriterier eller typiske tilfeller (Johannessen et al., 2004). Deltakerne velges ut basert på en vurdering av hvem som kan gi mest interessant informasjon og best kan belyse problemstillingen (Jacobsen, 2015).

I denne undersøkelsen benyttet vi oss av strategisk utvalg. Vi ønsket å intervju daglig leder og ansatte som har vært med på omstillingsprosessen, og nyere ansatte for å få et mer helhetlig bilde av hvilke elementer som har vært med å endre strategi og virksomhetsstyringen til bedriften.

### **3.3.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden ble delt inn i to deler; en del med spørsmål til de ansatte, og en del med spørsmål til daglig leder (se vedlegg 1). Grunnen til dette var at det ikke var hensiktsmessig å stille identiske spørsmål til daglig leder og de ansatte, ettersom de kom til å ha forskjellig kunnskap og synspunkter rundt temaene. Intervjuguiden til daglig leder inneholdt spørsmål om den strategiske endringen til bedriften, noe vi mente mesteparten av ansatte ikke ville hatt nok kunnskap om. Spørsmålene her ble knyttet til kundeinteraksjon, inside-out- og outside-in tilnærmingen til bedriften. De sentrale elementene i virksomhetsstyringen er basert på rammeverket til Malmi og Brown (2008). Disse ble benyttet i begge intervjuguider, men ble til tider formulert på forskjellige måter. For eksempel spurte vi de ansatte hva som motiverer *dem* i sitt arbeid, mens daglig leder ble spurt hva han mener motiverer de *ansatte*.

### **3.3.3 Intervjuprosessen**

Før intervjuene sendte vi ut samtykkeerklæring til hver enkelt respondent som måtte signeres før intervjuet startet. I samtykkeerklæringen ble det grundig gjennomgått personvernet til respondentene, blant annet at vi ville ta i bruk lydopptak under intervjuene, og at identifiserende opplysninger ville bli utelatt fra oppgaven. I denne undersøkelsen er dermed ansattes stillingstitler og andre karakteristikk utelatt for å opprettholdes deres anonymitet. Siden vi ikke viser en forskjell mellom dem, har vi heller ikke valgt å skille deres svar fra hverandre.

Bruk av lydopptak så vi som en viktig del av å gjennomføre gode intervjuer fordi det ville gjøre transkriberingen av funnene lettere. Vi tok i bruk diktafon-appen til nettskjema.no. Diktafonen gjorde det mulig for oss å ta opp intervjuene, og lagre opptakene til senere bruk. Slik kunne vi høre ordrett hva som ble sagt, noe som sikret at funnene ble så nøyaktige som mulig. Dette gjorde at vi slapp å bruke tid på å skrive ned funnene samtidig som intervjuene fant sted, noe som vi mener kunne påvirket kvaliteten på intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført over to dager; 13.03.2024 og 14.03.2024, med varierende lengde på intervjuene for hver enkelt respondent.

*Tabell 4: informasjon om intervju*

Respondent	Dato for intervju	
	13.03.2024	14.03.2024
Ansatt 1	57 minutter	
Ansatt 2	19 minutter	
Ansatt 3	57 minutter	
Ansatt 4		17 minutter
Daglig leder		1 time og 58 minutter



### 3.4 Forskningskvalitet

Når vi presenterer våre funn i denne undersøkelsen, vil disse brukes i vår analyse, som sammenlignes med teorien vi presenterte i kapittel 2. Vår vurdering av undersøkelsen er en vesentlig del av forskningsprosessen og den er ment å gi opplysninger om både styrker og svakheter som er tilknyttet vår forskning. I dette delkapittelet vil vi se på hvordan vår forskning er gjennomført, med tanke på dens reliabilitet, validitet, replikerbarhet og objektivitet.

Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet. Reliabilitet handler om at det som måles, også kan repeteres. Ved høy reliabilitet vil målinger være like hver gang noe måles (Bell et al., 2022). Ved gjennomføring av kvalitative studier som intervju, er kontekst svært viktig og dermed er det vanskelig å måle pålitelighet, ettersom det så og si er umulig å gjennomføre identiske intervjuer en annen gang. Reliabiliteten i vår undersøkelse kan dermed ikke anses å være veldig høy.

Replikerbarhet handler om undersøkelsen lar seg gjenskapes (Bell et al., 2022). Som nevnt er kvalitative metoder som intervju svært vanskelig å gjøres identisk flere ganger, noe som gjør at man sjeldent får de helt samme svarene. Vår undersøkelse vil altså ha en lav grad av replikerbarhet.

Validitet er et begrep som deles inn i to kategorier; intern- og ekstern validitet. Intern validitet handler om forskningens troverdighet, og her handler det om forskningen faktisk avspeiler de fenomener som er ment å undersøkes (Bell et al., 2022). For det første kan man vurdere om kildene gir riktig informasjon. Riktig informasjon oppstår dersom respondentene har kunnskap om tema, og om respondenten er villig til å snakke sant. En måte å øke sjansen for at fenomenet som beskrives er gyldig, er informasjon fra flere uavhengige kilder. I vår undersøkelse har vi valgt å intervju totalt fem respondenter i en liten bedrift, hvorav én av respondentene er daglig leder, mens de fire resterende er ansatte. Selv om det er umulig å utelukke at respondentene lyver, vil informasjon fra flere respondenter gjøre gyldigheten sterkere, og summen av informasjon gir den mest riktige beskrivelsen av fenomenet. Den interne validiteten i denne undersøkelsen anses dermed som høy.

Ekstern validitet handler om studiens overførbarhet, og dermed i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres til andre enn det man selv har forsket på (Bell et al., 2022). Ved en kvalitativ undersøkelse som denne er det ikke mulig å bevise at funnene våre kan generaliseres, men kun argumentere for om det er sannsynlig eller ikke.

Ved gjennomføring av kvalitative undersøkelser kan det være viktig å sikre at funnene er et resultat av selve undersøkelsen, og ikke er et resultat av forskernes egne holdninger. Dette er undersøkelsens objektivitet, og handler om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan bekreftes av andre som ville gjort en tilsvarende undersøkelse (Johannessen et al., 2016). Som tidligere beskrevet gir intervjuer rom for å observere respondentenes kroppsspråk og holdninger. Dette kan påvirke vår objektivitet som forskere. En av måtene vi vil prøve å sikre objektivitet er ved å nøye beskrive hvordan vi har gjennomgått undersøkelsen. Slik kan leseren gjøre egne vurderinger om undersøkelsen kan anses som objektiv eller ikke. Bruk av diktafon har også gjort av vi kan bruke nøyaktige svar fra ansatte i våre funn og analyse, noe som reduserer sjansen for at egne holdninger skal ha påvirkning på undersøkelsen.

## 4. Empiri og analyse

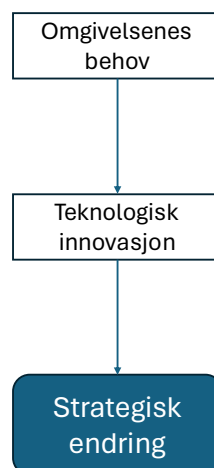
I dette kapitlet presenteres den empiriske dataen som ble samlet inn for å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål. Kapitlet er delt inn i tre hoveddeler for de respektive forskningsspørsmålene. Analysene som gjennomføres i disse kapitlene danner grunnlaget for å kunne trekke konklusjoner for å besvare undersøkelsens problemstilling:

*"Hvordan har omgivelsenes behov endret bedriftens strategi og virksomhetsstyring?"*

### 4.1 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1 tar sikte på å undersøke hvordan omgivelsene og en teknologisk innovasjon har endret bedriftens strategi.

*"Hvordan har bedriftens strategi endret seg?"*



Figur 10: Modell for forskningsspørsmål 1

For at GSG skulle kunne overleve i markedet var det helt essensielt å tilpasse seg sine omgivelser. Kundene vokste ifra bedriften og de så at andre leverandører kom sørfra og fikk de godt betalte jobbene, mens de selv bare dro rundt og gjorde småjobber. Grunnet koronapandemien i 2020 fikk havbruksnæringen en annen tilnærming til lokal næring. De ble mer avhengig av lokal arbeidskraft fordi pandemien gjorde det nærmest umulig å få tak i arbeidskraft utenfra. Daglig leder sier at GSG hadde ansatte i Kunes som ikke fikk være i kontakt med andre mennesker på fire uker, og måtte få mat levert på døra, siden dette var eneste muligheten de hadde for å komme seg inn på anleggene. *"Og da fikk kundene virkelig øynene opp for viktigheten med å bygge lokal næring, og det har igjen gitt oss sjansene til å utvikle oss"*. For nok engang å overleve måtte de gjøre noe nytt, og det ble besluttet å satse på VR-teknologi, slik at de kunne jobbe digitalt og borte fra anleggene, noe som det ble satset knallhardt på. Daglig leder poengterer viktigheten med gode ansatte, deres kompetanse og gjennomføringsevne, og sier:

*"Så det er mange suksessfaktorer, men skal jeg ta en ting, så kommer du ingen vei uten ansatte. Hvis du ikke har gode ansatte, så får du ikke et godt forhold til kundene, og du får heller ikke overbevist bankene om noe."*

Etter å ha identifisert behovet, og i samråd med kundene, startet GSG opplæring, kursing og sertifisering av de ansatte for å styrke deres kunnskap og ferdigheter. Havbruksnæringen ble trukket frem som støttende for den lokale næringen, spesielt etter koronautbruddet, da behovet for lokal kompetanse ble enda tydeligere. GSG var ikke bare geografisk tilgjengelig for kundene, men ble også mer tilgjengelig på grunn av VR-teknologiens muligheter. I dag utgjør VR-teknologi en integrert del av bedriften, og 70 % av planleggingen av kundeprosjekter skjer gjennom VR.

Likevel viser funn at bedriftens størrelse også skaper sine utfordringer. En av de ansatte påpeker at bedriften har noen utfordringer grunnet veksten. Den økte oppdragsmengden og flere arbeidsoppgaver utenfor kjernevirksomheten har ført til ressursproblemer. Grunnet manglende kompetanse på de høyteknologiske rollene, har de med den rette kompetansen blitt overarbeidet og til tider trengt avlastning. Fram til nylig har bedriften ansatt mest lokalt, men har nå *"støvsugd"* det som er å hente av lokal arbeidskraft. Daglig leder og samme ansatt sier at de prøver å ansette flere som har rett kompetanse, både regionalt, men også nasjonalt.

Den strategiske endringen har endret GSGs forhold til kundene. Daglig leder forteller at prosessen med kundene i dag er mer komplisert og tilpasset enn den var før omstillingen:

*"Nå har vi utviklet oss såpass mye at om kunden kommer og sier at de har et problem, så sier de at vi må finne en løsning til dem. Når vi har funnet løsninger, og vi har en ingeniør som har tegnet, så legger vi det inn i VR [...] så er kunden der og godkjenner det og forteller om det ser bra ut."*

*"[...] Vi er med i fra starten i prosessen, og i enkelte ting, så er vi prosessen i større grad. De er en bestiller og betaler, alt imellom gjør vi. Noen ganger, så har de detaljene og vi bare utfører det. Noen ganger gjør vi det i samsvar med dem. Hopper vi tilbake til 2014, så var vi "ingenting". Vi var den som kom, gjorde den lille jobben, og dro."*

På grunn av omstillingen og endringen i kundeinteraksjon sikret bedriften seg kontrakter og gjorde en avtale med kundene om at de måtte få prøve seg fram i ulike oppdrag. Dette ga GSG muligheten til å både investere i dyrt utstyr, og i kompetanseutvikling for de ansatte gjennom opplæring, kurs og sertifisering. Daglig leder sier:

*"Fra å være "ingenting" til å være det vi er i dag, eller det vi nå liker å tro at vi i hvert fall er i dag, så sier det seg selv at vi har måttet forandre mye, og vi har måttet vokse mye. **Alle strategier har forandret seg.** Den fortsetter å forandre seg. Den tilpasser seg markedet, den tilpasser seg fremtidsutsiktene [...] Det eneste jeg kan si, det er kanskje fra å tenke hva vi skal gjøre i morgen, så tenker vi nå hvordan vi vil være om fem år, hvordan vil vi være om ti år"*

Daglig leder understreker at før omstillingen hadde bedriften kun fokus på kortsiktig planlegging fra dag til dag, men at de nå ser betydningen av langsiktig planlegging. Han påpeker at når uforutsette hendelser inntreffer som kan koste bedriften flere millioner kroner på dagen, må de være forberedt til å håndtere slike situasjoner.

Gjennom deltakelse i leverandørutvikling via Havbruksnord, fikk de sitt første nettverk og etablerte kontakter. De har også utviklet tette samarbeid med næringshagene og næringsforeningene, og utvidet sin virksomhet til andre områder i Nord-Norge og samarbeid med bedrifter fra andre steder i landet. De kan blant annet samarbeide digitalt med VR sammen med bedriftene andre steder i landet for å planlegge, tegne og produsere presise komponenter som enkelt kan monteres senere. I tillegg har de hatt et godt samarbeid med

Sparebank1 for å finansiere byggingen i Kunes. Daglig leder poengterer at Sparebank1s vilje til å ta risiko sammen med GSG har vært avgjørende for suksessen.

Daglig leder understreker at det ikke er en enkelt faktor som har ført til bedriftens suksess, men heller en kombinasjon av flere. Historien til GSG viser at selv om omstillingen startet med kundenes behov og investering, var det avgjørende at de ansatte og deres kompetanse var i tråd med endringene for at omstillingen og videre drift skulle fortsette i riktig retning.

### **Analyse og oppsummering**

Funnene indikerer at kundene var den viktigste faktoren for den strategiske endringen. I 2018 var det kundens behov som gjorde at GSG valgte å endre sin strategi. I 2020 måtte de igjen tilpasse seg kunden grunnet utfordringer knyttet til koronapandemien. Selv om koronapandemien var en utfordring for mange, så GSG likevel muligheter i markedet ved å satse på VR-teknologi. Dette viser at GSG har en dynamisk strategi, hvor de gjennom en outside-in tilnærming har klart å identifisere markedsmuligheter (Day & Moorman, 2010; Sammut-Bonnici & Galea, 2015). GSG har vært innovative og nytenkende ved flere anledninger for å tilpasse seg markedet. Dette samsvarer med Georgellis et al. (2000) som sier at små bedrifter må være innovative for å overleve i dynamiske- og konkurransedyktige omgivelser.

Interne ressurser har også vært en sentral faktor for vellykket omstilling, selv om bedriften til tider har hatt begrensede ressurser (Terziovski, 2010; Zucchella & Siano, 2014). GSGs ferdigheter, lokasjon, ansatte, utstyr og gjennomføringsevne har spilt en avgjørende rolle for bedriftens evne til å tilpasse og utvikle seg. Dette indikerer at de interne ressursene er dynamisk tilpasset markedets behov. Eksterne og interne faktorer opererer dermed i en syklus, der eksterne muligheter og utfordringer påvirker bedriftens interne kunnskapsutvikling. Dette er i tråd med Adžić (2020) sine argumenter om at markedsinnsikt er avgjørende for å utvikle nye ferdigheter og kompetanser. Etter å ha opparbeidet seg markedsinnsikt, kan en intern gjennomgang gjennomføres for å identifisere kjernekompetansene som skal videreutvikles. Denne kunnskapsutviklingen blir deretter avgjørende for å håndtere de eksterne faktorene igjen, og slik fortsetter syklusen.

Den endrede strategiske tilnærmingen i GSG gjenspeiler Day og Moorman (2010) sin strategiske teori om inside-out og outside-in tilnærminger. Tilnærmingene i GSG styrker hverandre, noe som støtter Day (2020) og Adžić (2020) sin påstand om at disse tilnærmingene komplementerer hverandre ved å gi perspektiver og innsikter. Begge mener også at bedrifter bør starte med en outside-in-tilnærming før de går videre med inside-out, noe som GSG praktiserer.

Funnene viser videre en tydelig utvikling i kundeinteraksjonen hos GSG før og etter omstillingen. Før omstillingen minnet kundeinteraksjonen som primært transaksjonelt, der GSG utførte den nødvendige jobben og forlot kunden. Produktene, i dette tilfellet metallarbeid, var relativt standardiserte, men krevde likevel høyt organisatorisk samarbeid for å imøtekomme kundens preferanser (Lind & Strömsten, 2006). Kundeforholdet var altså i dette tilfellet ikke *"på armlengdes avstand"*, noe som antyder at det tidligere var et mer tilretteleggende kundeforhold. I dag er situasjonen helt annerledes. Grunnet den strategiske endringen har forholdet til kundene utviklet seg til å bli mer samarbeidsorientert og integrert. Produktene tilpasses nå individuelle kunders behov gjennom nært samarbeid. GSG er nå involvert i hele prosessen, fra problemløsing til løsningsutvikling og implementering. Dette indikerer et integrativt kundeforhold, preget av tett samarbeid både på teknisk og organisatorisk nivå (Lind & Strömsten, 2006).

Tabell 5: Endret kundeinteraksjon

Teknisk samarbeid \ Organisatorisk samarbeid	Organisatorisk samarbeid	
	Lav	Høy
Lav	Transaksjonelle kundeforhold	Tilretteleggende kundeforhold ↓
Høy	Bindende kundeforhold	Integrative kundeforhold

Denne utviklingen har ikke bare styrket relasjonene med eksisterende kunder, men har også åpnet opp for flere samarbeidsmuligheter i lokalsamfunnet og bidrar til ulike samfunnsprosjekter. Dette sammenfaller med Ford et al. (2011) sitt argument om at dersom bedriften og kundene er villig til å investere og dele ressurser, kan dette generere merverdi og læring. Investeringen i produksjonsanlegg i Kunes illustrerer GSGs engasjement for å styrke relasjonen med kundene og tilpasse seg deres behov på en mer effektiv måte. Dette tyder på at den endrede tilnærmingen til kundene ikke bare har ført til økt lønnsomhet, men også til en styrking av bedriftens omdømme og posisjon i lokalsamfunnet. Dermed demonstrerer funnene en klar sammenheng mellom bedriftens omstilling, endringen i kundeinteraksjonen, og den økte integrasjonen i lokalsamfunnet, i tråd med både Ford et al. (2011) og Lind og Strömsten (2006).

Den strategiske endringen viser en tydelig overgang til mer langsiktig planleggingen. GSG er nå mer ressurssterke enn de var både i 2018 og 2019, og den økte kompleksiteten og integrative kundeinteraksjonen krever en mer fremtidsrettet og langsiktig tilnærming for å kunne overleve, noe som stemmer med (Thomas, 1971). Den langsiktige planleggingen er med på å gjøre bedriften mer robust i markedet. Før den strategiske endringen kan bedriften anses å ha vært ressursvake og handlet etter intuisjon noe som kan være årsaken til mer kortsiktig planlegging (Majama & Magang, 2017).

Samlet sett viser funnene at GSGs strategi har endret seg basert på en outside-in tilnærming. Denne tilnærmingen var også årsaken til at de klarte å identifisere behov for teknologisk innovasjon. Den strategiske endringen har ført til en mer integrert kundeorientering og langsiktig planlegging. Endringen er drevet av kundenes behov, og de interne ressursene har derfor blitt dynamisk tilpasset. Videre viser funnene at den strategiske endringen ikke har vært mulig uten ekstern finansiering og nettverk. Det er likevel verdt å bemerke seg at ekstern finansiering og nettverk i seg selv ikke har vært årsaker til den strategiske endringen, men heller vært påvirkere for å gjøre den mulig. GSGs fokus på kundene har vært handlingsrettede og de har dermed trengt ulike faktorer for å tilfredsstille kundene, noe som samsvarer med Jacobsen og Thorsvik (2019) og Day og Moorman (2010).

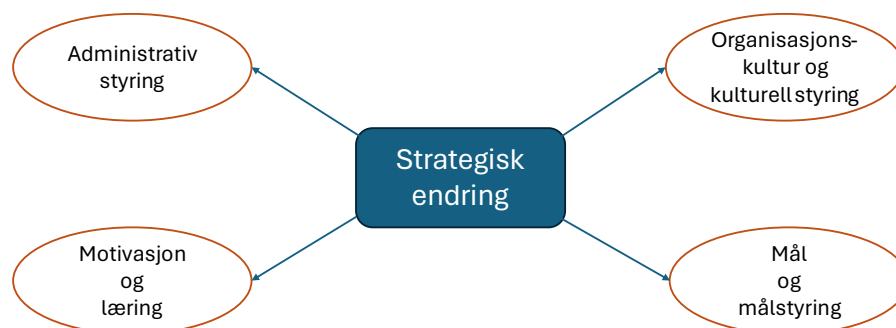


## 4.2 Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 tar sikte på å undersøke hvordan de sentrale elementene i virksomhetsstyringen til GSG er påvirket på bakgrunn av en strategisk endring. Den nye strategien skal i neste omgang implementeres ved hjelp av bedriftens virksomhetsstyring.

*"Hvordan har de sentrale elementene i virksomhetsstyringen blitt endret?"*

De sentrale elementene i dette forskningsspørsmålet bygger på rammeverket til Malmi og Brown (2008). Vi vil gjennomgå de sentrale elementene ved å «gå med klokka», hvor vi starter med organisasjonskultur og kulturell styring, deretter mål og målstyring, og så videre.



Figur 11: Modell for forskningsspørsmål 2

## 4.2.1 Organisasjonskultur og kulturell styring

Før den strategiske endringen var det ifølge daglig leder knapt noen definert organisasjonskultur. Han sier at GSG var en "garasjebedrift" med veldig begrensede oppgaver og lite samhandling og læring på tvers av hverandre. I dag er organisasjonskulturen blitt annerledes.

Daglig leder sier følgende om hva som er en god organisasjonskultur: *"En god organisasjonskultur tror jeg [...] er en kultur som tilpasser seg de ansatte, utviklingen, fremtiden og dynamikken som er til stede til enhver tid"*. Respekt, kommunikasjon og klare strukturer, der ansatte oppmuntres til å uttrykke seg fritt samtidig som de respekterer beslutninger fra ledelsen, trekkes også fram som en viktig del av en god bedriftskultur.

Videre sier han:

*"Vi har en avtale som berger oss bestandig [...] det er litt sånn som når du er gift: Du går ikke og legger deg sur. Vi går ikke ut sur, og vi får ikke lov å ta det personlig om jeg kjefter på noen fordi de har gjort en dårlig jobb; Det er arbeidstaker og ikke person. Så når klokken blir 11 og vi har kranglet fra 07 til 11, så skal vi kunne vitse og kose oss rundt lunsjbordet, for det skal aldri være surhet. Det skal aldri være personlig [...] Er vi ferdig, så er vi ferdig, og det er ikke lov å sutre mer over det. Har du den tankegangen så tror jeg det bygges opp en god kultur. Folk trives, og tør å si sin mening."*

Basert på informasjon fra alle ansatte har samholdet alltid vært sterkt. De ansatte bor sammen i en bolig i Kunes fra mandag til torsdag hver uke. En ansatt bemerker at det å bo sammen naturlig styrker deres fellesskap og gjør dem til en sammensveiset gjeng. En annen ansatt sier at flere i bedriften kjenner hverandre fra før, noe som har påvirket samholdet positivt. En annen ansatt mener at det muligens er samholdet som har bidratt til å beholde store deler av arbeidsstokken og at forholdene nå er bedre tilrettelagt enn tidligere. Samme ansatt legger også til at alle ønsker hverandre godt, tenker på hverandre og at det er ingen som bare tenker på seg selv. Dette eksemplifiseres ved å si: *"Det er ingen som drar en torsdag uten å spørre andre om det er noe man kan bistå med [...] du føler at du har en tilknytning til bedriften vil jeg si"*.

Likevel påpeker en annen ansatt at de har hatt ansatte som ikke har trivdes så godt med å være mye borte hjemmefra. Det understrekes at i GSG må man tåle å være sosial. Det er selvfølgelig en aksept for å slappe av å trekke seg tilbake på eget rom, men at de aller fleste er sosial utover ettermiddagen og kvelden.

Funnene viser også at det er andre faktorer som kan være med på å styrke samholdet. Daglig leder sier at bedriften har en kultur for åpenhet og transparens, som er ment å få de ansatte mer involvert. To ansatte bemerker at de er overrasket over hvor åpen og transparent bedriften er, og at det er lett å få innsyn i bedriftens aktiviteter. Alle ansatte nevner felles lunsjer, grilling og julebord som viktige aktiviteter, mens to av dem trekker også fram vaffel- onsdag som et nytt tiltak som bedriften har innført. Et interessant funn var at daglig leder forklarer at det er han selv som utfører renholdet på kontoret, for å unngå en ukultur der noen jobber hardt mens de på kontoret ikke bidrar. Han poengterer at: *"Det har noe med det å ha litt kontakt med virkeligheten. Hvis du blir så utrolig fin og fancy at du rett og slett glemmer hvordan det er å være der nede, så får du ikke noe godt samarbeid"*.

Daglig leder forklarer at GSG for øyeblikket fokuserer på små aktiviteter og opprettholder nære relasjoner i hverdagen. Han mener imidlertid at det for tiden ikke er behov for å innføre formell kulturbygging. Med bedriftens raske vekst er det en felles forståelse av at det er mer enn nok å gjøre for å holde tritt med utviklingen.

## **Onboarding**

Et spørsmål vi stilte alle respondentene, er hvordan den første perioden for en nyansatt ser ut i bedriften. Både daglig leder og en av de ansatte sier at nye ansatte mottar en nybegynnermappe med instruksjoner og informasjon, får litt grunnleggende opplæring og gjennomgang av HMS. At nyansatte må ha en gjennomgang av HMS blir også trukket fram av en annen ansatt. Nyansatte deltar også på ulike kurs der det er nødvendig. Deretter skal nyansatte som skal jobbe på anlegget dra til Kunes hvor de skal de følge en erfaren ansatt i cirka ett år, slik at de føler seg trygge i arbeidet, noe som gikk igjen i svarene fra alle respondentene. Både daglig leder og en ansatt opplyser om en vanlig praksis de har for alle nyansatte på anlegget. De forteller at nyansatte blir satt til å desinfisere og vaske oppdrettskar i cirka et halvt år. Dette forklares som en ekstremt viktig, men til tider ganske kjedelig jobb. GSG bruker dette som et seleksjonssystem for å luke ut de som ikke er nitidig i jobben. Over

tid ønsker bedriften å vite om ansattes begrensninger, men også potensiale. Bedriften har dermed et motto: *"Rett person, til rett tid, til enhver tid."*

### **Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling**

I funnene kommer det fram at kunnskapsdeling er en viktig faktor for organisasjonskulturen i GSG. Både daglig leder og en av de ansatte poengterer at bedriften har et mantra, og den ansatte sier at: *"Det er et mantra fra daglig leder at man skal prøve å gjøre de under seg så flinke at du selv kan erstattes. Det er den eneste måten hvor du eventuelt selv kan gå ut av den stillingen du er i. Hvis du vil opp i bedriften, så må noen kunne erstatte deg"*. Daglig leder sier lattermildt at jo fortere han lærer bort kunnskap, desto raskere kan han dra til Syden og pensjonere seg. Likevel fremheves tankegangen: *"Lær opp, vær den dårligste i bedriften. Det er målet til alle, og det fungerer"*. Daglig leder poengterer at for å ha et slikt mantra så må kanskje forholdet mellom de ansatte i en bedrift være så tett som i GSG. De resterende ansatte trekker også fram at kunnskapsdeling er viktig i bedriften og at dette er oppfordret. Daglig leder understreker at kunnskapsdelingen bidrar til robusthet og kontinuitet i bedriften, og har gjort det mulig for GSG å opprettholde virksomheten selv i fravær av enkeltpersoner. Dette sikrer at bedriften alltid er operativ uten tap av inntekter. En av de ansatte bekrefter dette ved å nevne at bedriften har to teknikere med tilstrekkelig kompetanse til å jobbe med vaksinasjon dersom noen er borte.

Det kommer også fram at kunnskapsutvikling i GSG er en sentral del av organisasjonskulturen. Funnene viser at selv om det eksisterer kunnskapsdeling internt i bedriften, legger de også til rette for ytterligere utvikling om ønskelig. Det var en bred enighet mellom alle ansatte at det er en kontinuerlig utvikling i bedriften, hvor de stadig får nye muligheter til å utvikle sine ferdigheter. En av de ansatte sier blant annet at grunnet bedriftens brede spekter av oppgaver, så gir dette de ansatte rom for å teste seg på ulike områder dersom man ønsker dette. En annen legger til at hvis man er interessert, og bedriften ser potensialet, tilbys det ikke bare sertifiseringer og kurs, men også større ansvar. Det kommer fram at kunnskapsutvikling er en vesentlig faktor som har bidratt til bedriftens vekst og fremgang. Identifisering og utvikling av ansattes potensial har vært avgjørende. Uten ansattes engasjement for personlig utvikling og unike ferdigheter, ville ikke bedriften ha oppnådd sin nåværende posisjon, noe som daglig leder understreker. Da bedriften startet opp i 2014, måtte den nåværende daglige lederen raskt overta på grunn av sykdom hos den

opprinnelige lederen. Bedriften hadde ikke engang et navn da papirene skulle sendes til Brønnøysundregistrene. En person kommenterte ironisk at det kom til å bli en bra reise når de ikke engang hadde et navn, og daglig leder svarte: "*Går det, så går det*". Dermed kalte de bedriften GSG – går det så går det. I dag streber GSG etter mottoet: *Tenk nytt, tenk annerledes, skape utvikling, går det så går det*.

Daglig leder sier at denne tankegangen har gjort at GSG har gjennomført en rekke prosjekter som leverandører mente var umulige, som 3D-printing. Daglig leder sier også at GSG nå leverer deler til Johan Castberg-skipet. De startet også med VR-teknologi, som ble avfeid som leketøy av mange, men som har redusert daglig leders kjøring til prosjekter fra 67.000 kilometer i året til 10.000 - 16.000 kilometer. Videre poengterer en ansatt at ideen om å anvende skanning og VR-teknologi ikke oppstod hos kundene selv, men ble fremmet av GSG som et potensielt effektivt verktøy som kundene kunne dra nytte av.

For noen år siden planla GSG å bytte navn, men kundene og samarbeidspartnerne ønsket ikke dette. GSG hadde allerede laget logoen med det grønne skiftet implementert, og bedriftens navn hadde blitt en liten merkevare med en artig historie. For kundene, som er GSGs inkubator, hadde merkevaren GSG nå blitt en del av deres egen historie. En ansatt understreker at GSGs kontinuerlige utvikling har bidratt til å bygge en merkevare med et svært positivt omdømme. Bedriften er ikke bare kjent lokalt, men også regionalt og nasjonalt. Innenfor 3D-printing har de til og med fått anerkjennelse i Europa og verden.

### **Analyse og oppsummering**

Funnene viser at samholdet i GSG stort sett har forblitt uendret etter den strategiske endringen. Den lille endringen som har skjedd, er at bedriften nå legger mer vekt på de ansattes trivsel enn tidligere, noe som gjenspeiles i deres innsats for å opprettholde et godt arbeidsmiljø gjennom sosiale aktiviteter. Det er dermed rimelig å kunne beskrive samholdet i GSG som organisk, da det i liten grad benyttes formelle virkemidler for å påvirke samholdet (Wei et al., 2014), men at det heller vokser sammen med bedriften.

Det er videre rimelig å anta at bedrifter i distriktet, som GSG, har en fordel fordi folk ofte kjenner hverandre fra før, noe som skaper et bedre samhold fra starten av. Funnene antyder at det eksisterer et sterkt samhold i bedriften, noe som kan ha en positiv innvirkning på både ansattes trivsel og bedriftens prestasjoner (Opuala-Charles & Kalu, 2023). Funnene viser at

godt samhold i Kunes er ekstremt viktig for å opprettholde arbeidsstokken. Hvis konflikter hadde pågått etter arbeidstid, er det mulig å anta at dette kunne ha resultert i mistriivsel og resultert i at ansatte hadde valgt å slutte. Å skille jobb og fritid kan dermed være en viktig verdi bedriften har skapt for å unngå dette.

I GSG er kunnskapsutvikling og -deling, samt åpenhet og transparens, sentralt i organisasjonskulturen. Dette fremmer personlig vekst blant de ansatte og bidrar til bedriftens robusthet og kontinuitet. En kultur som oppmuntrer til kunnskapsdeling, har gjort det mulig å opprettholde virksomheten selv i fravær av enkeltpersoner. Kunnskapsdeling og -utvikling har styrket ansattes engasjement (Yustrilia et al., 2022), og muligheten til å identifisere og utnytte markedsmuligheter. Denne type klanstyring antydes å ha vært avgjørende for GSGs komplekse prosjekter, noe Chua et al. (2012) også argumenterer for. Deres kunnskapsutvikling reflekterer bedriftens proaktive markedsorientering, en sannsynlig nøkkelfaktor for deres økonomiske suksess (Narayan et al., 2022). Bedriftens fokus på kunnskapsdeling og -utvikling har også styrket bedriftens omdømme og merkevare, noe som har gjort at de nå er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt. Merkevaren GSG har ikke bare vært viktig for bedriften selv, men også for kundenes historie. Deres høye kundefokus og kontinuerlige utvikling har styrket bedriftens utvikling (Goldberg et al., 2003), forretningssamarbeid (Franco & Haase, 2021) samt merkevare- og organisasjonsidentitet (Abimbola & Vallaster, 2007).

Onboardingprosessen til GSG er en klanstyring som bidrar til å integrere nye ansatte i fellesskapet, kulturen, og som samtidig veileder dem til å adoptere bedriftens verdier og ferdigheter (Ouchi, 1979). Tidligere funn antyder at GSG har et sterkt fokus på kundetilfredshet, og følger prinsippet om å tildele rett person til rett oppgave til enhver tid. Dette tyder på at de aktivt forsøker å påvirke ansattes atferd for å sikre levering av kvalitetsarbeid. Denne tilnærmingen er i tråd med synspunktene til både Grugulis et al. (2000) og Hoogeveen (2004), som hevder at klanstyring kan være et effektivt verktøy for å påvirke ansattes adferd slik at den samsvarer med organisasjonens mål.

Funnene bekrefter betydningen av å ha kunden i fokus, og viser at verdistyringen er sentrert rundt dette målet i GSG. Videre viser funnene at klanstyring er sterkt forankret i GSG og kan være vanskelig å skille fra den verdibaserte styringen, da fellesskapet er med på å forme bedriftens verdier og praksis. Det kan tolkes som at klanstyringen utgjør grunnlaget for den verdibaserte styringen. Den sterke organisasjonskulturen for kunnskapsutvikling og -deling er

konstruert for å tilfredsstille kundenes behov. For at de skal kunne fortsette å opprettholde det viktige kundetilbudet i Kunes, er godt samhold og trivsel blant de ansatte, avgjørende. Dette kan ses i sammenheng med Malmi og Brown (2008) sine argumenter om verdibasert- og klanstyring, hvor både organisasjonen tydeliggjør sine verdier til de ansatte, og samtidig er en sosialiseringsprosess der ansattes verdier skal harmonisere med bedriftens.

Dagens organisasjonskultur har endret seg betydelig på grunn av den strategiske endringen, noe som har fremmet kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og mer formell onboarding. Dette er faktorer som støtter både verdi- og klanstyring. Dette har vært med å styrke bedriftens omdømme. Samholdet i organisasjonen har likevel ikke blitt direkte påvirket av disse strategiske endringene. Boforholdene i Kunes er knyttet til den strategiske endringen siden det bidrar til å gjøre hverdagen enklere for de ansatte og gir dem nærhet til kundene. Aktiviteter og bosituasjonen forbedrer mulighetene for godt samhold. Alt i alt har det blitt bedre tilrettelagt for at det gode samholdet kan fortsette. Med kunden i fokus, kan disse endringene ha bidratt til at bedriften er mer effektiv, tilpasningsdyktig, og fremtidsrettet. Denne proaktive tilnærmingen kan være en avgjørende faktor for deres suksess.

#### **4.2.2 Mål og målstyring**

Daglig leder forteller at før omstillingen var målstyring helt fraværende i bedriften, og i all hovedsak fungerte som et informasjonssystem hvor timelister ble levert, og det var det.

Nå sier daglig leder at bedriftens mål er vekst på flere områder. Ikke bare ønsker bedriften økonomisk vekst, men også å vokse i størrelse og ekspandere nasjonalt og internasjonalt. De ønsker også å få prosjektene/avdelingene i bedriften så store at de kan flyttes til egne selskaper. Et eksempel på et slikt mål er 3D-printingen, som er flyttet ut av bedriften og etablert i selskapet AM-North. Likevel poengterer daglig leder at bedriftens målsettinger er en sammensatt sak:

*"Hvis det ikke er økonomi i det, så er det ikke interessant. Hvis kundene ikke er tilfreds, så er det ikke interessant. Hvis kvaliteten ikke er der så er det verken økonomi eller kundetilfredshet [...] Der er det en helhet [...] kunden skal være tilfreds, vi skal tjene penger, ansatte skal utvikle seg, det skal være sikkerhet, det skal være økonomi, det skal være kvalitet. **Det er produktet vårt.**"*

Da vi spurte de ansatte om bedriften har definerte mål, svarte tre av de ansatte at de var klar over vekstmålene, mens den siste var litt usikker. Til tross for dette, resonerte denne ansatte seg frem til at utvidelser og vekst er en del av bedriftens målsettinger. Daglig leder sier at det er han som fastsetter målene, men at disse vanligvis lages i fellesskap med de ansatte. Dette funnet støttes av tre av de ansatte. Til tross for daglig leders oppfordring om at alle ansatte bør bidra med innspill og ideer, virker det som om dette ikke alltid kommer tydelig frem. Tre av de ansatte har den oppfatningen om at det er de med ansvar, og/eller sitter i styret som er mest involvert i målsettingsprosessen til bedriften. Selv om en av disse ansatte forstår det slik at selv om kun ansatte i styret er direkte involvert, så tar de med seg tilbakemeldinger fra det daglige arbeidet. Videre bemerker denne ansatte at det kanskje burde være mer formelle kanaler i bedriften, slik at alle ansatte kan være mer involvert i denne prosessen.

Når det gjelder evaluering av mål, kommer det frem at hver avdeling i bedriften opererer etter egne økonomiske rammer som de må forholde seg til. Daglig leder kalkulerer bedriftens prosjekter, noe som forklares av den enkle grunn at han har en administrativ rolle. Ansvaret for å levere på dette ligger hos de ulike prosjektansvarlige/avdelingslederne, noe som bekreftes av en ansatt. En annen ansatt sier videre at enkelte prosjekter har økonomiske rammer som de må forholde seg til. En av de ansatte mener at bedriftens stadige utvikling og vekst, skaper et større behov for kostnadskontroll, og at det må være en funksjon bak investeringene. Det uttrykkes videre at jo flere ansatte, jo større risiko har bedriften for løpske kostnader. Bedriften må vite hvor pengene går hen, hvor de kan tjene penger i dag, og hvor de kan tjene penger i fremtiden.

Likevel kommer det fram at ikke alle prosjekter har økonomiske rammer, noe som daglig leder understreker at skyldes bedriftens størrelse og deres evne til å opprettholde rimelig kontroll. En ansatt mener det er en balansegang mellom hva bedriften tjener penger på i dag og det som bedriften kan tjene på i fremtiden. Når det kommer til VR-prosjektet og skanning, påpeker daglig leder at disse er vanskeligere å måle, da de krysser ulike avdelinger og heller ikke har økonomiske mål:

*"Det er ikke et økonomisk mål på VR. Men vi har praktiske mål. Man skal få skanningen så bra at vi kan tjene penger på det. Vi tjener ikke penger på skanningen, men vi tjener penger på det vi kan bruke den rundt, så der er det kanskje mer utvikling, kompetanseutvikling av systemer, det å kunne få nye bruksområder, vise det*



*her til nye kunder. Det er veldig vanskelig å måle [...] med mindre du skal ha 3-4 dataanalytikere til å gjøre det [...] Vi har prøvd å analysere, og det er ikke lønnsomt."*

Videre viser det seg at bedriften ikke har noen formell evaluering av sine mål. Daglig leder og to ansatte svarer at bedriften ikke formelt setter seg ned for å evaluere hvert enkelt prosjekt. Dette er på grunn av den kontinuerlige og tette dialogen mellom prosjekter og avdelinger. En av disse ansatte kommer imidlertid med en interessant detalj. Så lenge prosjektene går bra, er det lite formell evaluering, da de ofte har begrenset tid på grunn av bedriftens vekst. Det er først når prosjektene begynner å koste mer enn forventet, at de evaluerer hva som har gått galt. Det kommer frem at GSG ikke nødvendigvis måler alle prosjekter utelukkende ut fra økonomiske hensyn, men heller retter oppmerksomheten mot den samlede økonomien i bedriften.

### **Analyse og oppsummering**

Funnene viser at daglig leder og de ansatte sammen utarbeider målene for bedriften. Selv om daglig leder fastsetter de endelige målene, er det et nært samarbeid om hvilke mål bedriften skal ha og hva de skal jobbe mot. Ved å involvere de ansatte, ser det ut til at daglig leder forsøker å innhente større markedsinnsikt både internt og eksternt, samtidig som dette styrker samholdet og felleskapet. Dette kan føre til at bedriften oppdager enda flere muligheter, noe som støtter Johnsen (2010) sine argumenter om at ledelsen ikke har fullstendig innsikt og derfor søker deltakelse fra de ansatte. Til tross for åpenheten i bedriften og daglig leders oppfordring til de ansatte om å komme med meninger og ideer, virker det ikke alltid klart hvem som har innflytelse i målsetningsprosessen. Noen av de ansatte tror det kun er de med ansvar eller de som sitter i styret som har størst påvirkning. Det ser ut til å være litt delte meninger om hvem som faktisk kan påvirke målene, og det har kanskje ikke blitt tilstrekkelig kommunisert at alle ansatte kan bidra med innspill. Dette indikerer en misforståelse mellom ledelsens intensjoner og den faktiske praksisen. Dette kan ha påvirket organiseringen av målsetningsprosessen, som diskutert av Lavia López og Hiebl (2015). En ansatt har kommentert at det kanskje bør etableres mer formelle kanaler i bedriften slik at alle ansatte kan være bedre involvert i denne prosessen, noe som også kan gjøre bedriften enda mer fremtidsrettet (Beuren et al., 2022).

Funnene indikerer at før omstillingen var ikke styringssirkelen i bruk, i stedet ble såkalt "*regningsarbeid*" anvendt som en form for målstyring. Dette innebærer at arbeidet ble utført og fakturert basert på timer eller arbeidsmengde. Nå ser det ut til at GSG bruker målstyring for å lede bedriften mot definerte mål og for å operasjonalisere strategi (Malmi & Brown, 2008; Anthony og Young, 2003, referert i Pettersen, 2013, s. 19). De har tatt i bruk styringssirkelen på en mer formalisert måte, med strategi som har fokus på mål om vekst, profesjonalitet og kundetilfredshet. Dette har ført til et økt behov for å definere hva som skal måles. Likevel er ikke alt fullstendig formalisert, da ikke alle mål er økonomiske. De benytter seg av kostnadskontroll ved bruk av budsjett og økonomiske rammer på avdelings- og prosjektnivå, noe som stemmer overens med Malmi og Brown (2008), som argumenterer for at finansielle målsystem påvirker ansattes atferd og ansvarsområder.

På den andre siden viser funnene at GSG ikke nødvendigvis måler alle prosjekter utelukkende ut fra økonomiske hensyn, men heller retter oppmerksomheten mot den samlede økonomien i bedriften. Antakelsen om at GSG bruker budsjetter i hvert eneste prosjekt er derfor bare delvis korrekt, da noen prosjekter legger større vekt på praktiske mål. For eksempel benytter VR-prosjektet og skanningen ikke-finansielle målesystemer. Disse prosjektene måles ut fra fremtidig potensiell nytte for kunder, samtidig som læring og vekst, en tilnærming støttet av forskningen til Ittner og Larcker (1998).

For å nå bedriftens mål bruker de tydelige standarder, og det er kun når disse standardene ikke blir oppfylt, for eksempel når et prosjekt går dårlig, at bedriften evaluerer og tilpasser seg deretter (Green & Welsh, 1988). Selv om det ikke foreligger noen formell evaluering av målene i bedriften, er det en tydelig forståelse for at suksesskriteriene er knyttet til kontinuerlig dialog med kunder og fokus på ansatt- og kundetilfredshet, kvalitet og økonomiske forhold. Dette antyder en pragmatisk tilnærming til målstyring, der tilbakemeldinger og justeringer skjer løpende basert på erfaringer fra virkeligheten. På bakgrunn av den strategiske endringen har GSG endret sin tilnærming til målsetting og målstyring ved å innføre en mer formell tilnærming til styring og dermed benytter hybride målesystemer som balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1992).

Selv om den nye strategien ikke har endret evalueringsprosessen, har den ført til at GSG bruker målstyringen som både et informasjons- og kontrollsystem. Det hybride målesystemet kan anses å gi GSG et mer helhetlig beslutningsgrunnlag som er tilpasset bedriftens behov (Madsen & Stenheim, 2014), og denne innsikten kan bidra til å fremme organisatorisk læring.

### 4.2.3 Motivasjon og læring

#### Motivasjon

Daglig leder mener lønn, eierskap, interessante arbeidsoppgaver og muligheter, er viktige motivasjonsfaktorer for ansatte. En fellesnevner i svarene fra de ansatte var ønsket om å bidra til bedriftens vekst og utvikling, samt deres egen læring. I tillegg gir tre ansatte uttrykk for at personlig utvikling var en viktig motivasjonsfaktor for dem. To ansatte legger vekt på spennende arbeidsoppgaver, stolthet i arbeidet og bedriftens omdømme, mens de to andre fremhever betydningen av ansvar og muligheter. Videre understreker to ansatte en følelse av eierskap og samhold i bedriften. Disse faktorene blir alle beskrevet som å ha økt de ansattes motivasjon etter omstillingen.

To ansatte påpeker at forbedret bedriftsprestasjon kan resultere i bonuser og økt lønn. En annen trekker fram økonomiske insentiver som aksjeutbytte. Denne ansatte sikter her til daglig leders valg om å tilby sine ansatte å kjøpe aksjer i selskapet. Daglig leder forklarer at hensikten er å beholde dyktige medarbeidere, belønne langvarig innsats og gi nøkkelpersoner en andel i eierskapet. Daglig leder understreker verdien med å dele både suksesser og utfordringer med flere, og ser betydningen av å inkludere ansatte i bedriftens eierskap. Gjennom å tilby de ansatte aksjer, tror daglig leder at dette vil være verdifullt for bedriften i framtiden, og legger vekt på viktigheten av å sikre bedriftens kompetanse for å opprettholde suksess (Johansen, 2022).

Den ansatte sier at aksjekjøpet ikke bare har ført til økonomisk motivasjon, men også økt følelse av eierskap til bedriften. Dette har ført til mye mer motivasjon i den ansattes arbeid nå kontra før omstillingen.

#### Læring

Før omstillingen i 2019 sier daglig leder at de var kun 2-3 ansatte, og at det var lite å lære av hverandre. Satt litt på spissen sier han: *"Vi kunne ingenting, så vi hadde ingenting å lære av hverandre, så det var veldig enkelt"*. I dag er situasjonen blitt annerledes. To ansatte sier at mangfoldet av arbeidsoppgaver i bedriften har gitt opphav til læring og personlig utvikling. En av dem legger til at på grunn av økt ansvar, gir dette motivasjon til egen læring på fritiden. En annen ansatt sier også at ansvar gir opphav til egen personlig utvikling og læring. En annen ansatt påpeker at selvlæring har stått høyt hos seg selv, ettersom ingen andre i bedriften

innehar denne kunnskapen. Det er også tett dialog mellom ansatte for å finne de beste alternativene for oppgaveutførelse. Blant annet sier den ene ansatte følgende:

*"Du er ofte i ukjent farvann på enkelte ting. Da kan det være noen andre i bedriften som har mer kunnskap og som du kan rådføre deg med [...] Altså vi diskuterer det jo mellom oss, hva er den beste løsningen? Ofte er det jo hvert fall for meg personlig slik at hvis folk forteller sine ideer til meg, så kan jeg fortelle dem at det kanskje ikke fungerer fordi jeg ser det på en litt annen måte. Og samme hvis jeg har en måte å løse problemet på, så ser de det kanskje fra en annen vinkel."*

### **Oppsummering og analyse**

Funnene viser at de ansatte i GSG blir motivert av en kombinasjon mellom indre og ytre motivasjon. Bonusordninger og økt lønn er klassiske ekstrinsiske motiver som bedriften bruker som belønningssystemer som er ment å motivere ansatte (Obicci, 2015). GSGs bruk av belønninger kan ifølge Bonner og Sprinkle (2002) føre til økt innsats og ytelse. Videre vil det i en bedrift som GSG være hensiktsmessig å belønne de ansatte for å fremme innovasjon, noe som støttes av Koudelková og Milichovský (2015). Det er likevel rimelig å anta at den ytre motivasjonen ikke har oppstått som en årsak av den strategiske endringen, men heller på grunn av bedriftens vekst. Når bedrifter blir større og består av flere ansatte vil sannsynligvis behovet for å motivere dem øke, uavhengig av hva bedriften jobber med. På den andre siden har den strategiske endringen direkte tilknytning til den indre motivasjonen, i form av spennende arbeidsoppgaver, mer stolthet i arbeidet og ansvar, for å nevne noen faktorer. Ifølge Obicci (2015) er dette intrinsisk motivasjon da det er basert på selvtilfredshet, større grad av autonomi og et ønske om personlig vekst.

Ledelsesstilen i GSG er en av faktorene som har en påvirkning på motivasjonen. McGregor (1960) sier at ledelsesstil har stor innvirkning på måten en bedrift drives på, og antakelsen om menneskelig adferd er avgjørende for dens tilnærming. Muligheten for ansatte til å kjøpe aksjer i selskapet kan motivere dem til å til å legge ned ekstra innsats for å bidra til bedriftens suksess. Deres innsats vil ikke bare være drevet av muligheten for økonomisk gevinst, men også av deres eierandel i bedriften, noe som gir dem personlig interesse i dens vekst. De tar ansvar for bedriftens omdømme og føler stolthet over å være en del av et selskap som stadig utvikler seg. Det er derfor rimelig å plassere daglig leders ledelsesstil som å passe stewardship ledelsesteorien, hvor ansatte gjør arbeid for organisasjonens beste. Ledelsesstilen

inneholder også visse innsalg av prinsipal-agent teorien, hvor det blir benyttet virkemidler for å styre ansatte mot organisasjonens mål (Davis et al., 1997). Dette tyder på at daglig leders valg om å tilby aksjesalg har skapt både indre og ytre motivasjon ved å dra sentrale ansatte inn i bedriften. Muligheten for aksjekjøp kan se ut til å starte med ekstrinsiske motiver som utbytte, men virker å også ha glidd over til intrinsiske motiver som en følelse av eierskap og stolthet.

Samlet sett indikerer funnene at en velbalansert kombinasjon av motivasjonsfaktorer øker ansattes engasjement, produktivitet og lojalitet. Dette er avgjørende for bedriftens vekst og langsiktige suksess. Økt ansvar, mer stolthet over bedriften og aktiv deltakelse i dens utvikling har i stor grad bidratt til de ansattes økte motivasjon etter omstillingen. Flere ansatte ser nå også større muligheter for personlig utvikling grunnet det brede spekteret av arbeidsoppgaver. Dette viser at den intrinsiske motivasjonen har blitt direkte påvirket av den strategiske endringen, men har ikke nødvendigvis hatt en direkte effekt på ansattes ekstrinsiske motivasjon.

Funnene indikerer at det var fravær av organisatorisk læring i GSG før omstillingen, ettersom det var lite å lære hverandre. I dag er både individuell og organisatorisk læring blitt en viktig del av bedriftens verdier, noe som kan ha bidratt til ytterligere innovasjon (García-Morales et al., 2007; Therin, 2003).

Mantraet presentert i kapittel 4.1.2 viser at bedriften bedriver eksternalisering av kunnskap, ettersom de ansatte i bedriften blir oppfordret til å lære bort kunnskapen sin til andre (Nonaka, 1991). Det foregår altså kontinuerlig kunnskapsdeling. Dette kan anses som effektiv informasjonsdeling, noe Baker og Sinkula (1999) mener kan bedre tilpasse ulike bedriftsmål og oppgaver. Likevel viser funnene at enkelte i bedriften besitter unik kunnskap ikke alle har. Dette indikerer at bedriften hovedsakelig har eksplisitt kunnskap, med innslag av taus kunnskap. Bedriftens kultur for kunnskapsdeling gjør at de ansatte internaliserer kunnskapen de lærer fra hverandre. Dette kan tyde på at bedriften benytter begge læringsformene i en læringsspiral som forsterker hverandre (Nonaka, 1991). Kombinasjon av omdømme, historie, kundeinteraksjon, ressurser, organisasjonskultur og læring i GSG kan tyde på at selskapet representerer taus kunnskap, noe som kan ha en konkurransemessig fordel (Ambrosini & Bowman, 2001).

Videre viser funnene i kapittel 4.1.1 at den organisatoriske læringen på flere områder skjer gjennom dobbeltkretslæring. Dette kan eksemplifiseres ved GSGs integrering av VR-

teknologi inn i bedriftens virke. Da koronapandemien kom, skapte den både utfordringer og muligheter for bedriftens arbeid, noe som førte til at bedriften valgte å tenke annerledes. VR-teknologi ble introdusert for å kunne jobbe enklere borte fra anleggene og har nå blitt en integrert del av bedriften på flere bruksområder. Pandemien gjorde at GSG ikke bare begynte å stille spørsmål rundt hvordan de skulle jobbe da, men også hvordan de skulle jobbe i framtiden. Dette resulterte i implementasjonen av VR-teknologi i bedriftens underliggende strategier og verdier, noe som stemmer overens med Argyris (1982) sin teori om dobbeltkretslæring. Dette ville vært et eksempel på enkeltkretslæring dersom GSG kun hadde valgt midlertidige løsninger som ikke hadde endret bedriftens strategier eller verdier (Argyris, 1982).

#### **4.2.4 Administrativ styring**

##### **Styringsstruktur**

Daglig leder sier at styresammensettingen i GSG har endret seg, noe som skyldes at de ønsker å være en mer profesjonell bedrift. Daglig leder sitter ikke selv i styret, men bedriften har to eksterne styremedlemmer og to ansatte i styret, noe de har valgt å gjøre fordi bedriften ikke skal bli personifisert. Før omstillingen i 2019 var det kun daglig leder som satt i styret. Daglig leder poengterer at små bedrifter i lokalsamfunn ofte kan bli personifisert, noe som kan skape både misunnelse og utfordringer som man ellers ikke ville hatt. Daglig leder ønsker ikke at GSG skal være synonymt med han selv, og derfor var dette et bevisst valg. Aksjesalget var også en del av å gå bort fra denne personifiseringen. Styret tar avgjørelser uten innblanding fra daglig leder. Et eksempel på dette er at utover daglig leders budsjett, så er det nå styret som må godkjenne og avgjøre større investeringer, samt ta andre viktige avgjørelser for bedriften. Daglig leder sier at GSG benytter seg av et eksternt regnskapsbyrå som tar seg av regnskapet, men det er styret og daglig leder i selskapet som tar avgjørelser og utarbeider budsjetter.

Når det gjelder informasjonsflyten i bedriften, gir alle ansatte uttrykk for at de generelt sett opplever den som god. Daglig leder understreker viktigheten av åpenhet og påpeker at informasjonsutveksling skjer på tvers av avdelinger og prosjekter. Videre påpeker han at samarbeid skjer i alle retninger, og på grunn av bedriftens størrelse er dette nærmest uunngåelig. Prosjektansvarlige og avdelingsledere er ofte medeiere, og alle jobber mot et

felles mål om at bedriften skal prestere best mulig. Som tidligere nevnt bemerker to ansatte seg at de er overrasket over hvor åpen og transparent bedriften er. Til tross for dette reflekterer den ene ansatte over at informasjonsflyten ikke alltid er optimal. En annen ansatt mener også at kommunikasjonen fra anlegget i Kunes og inn til Lakselv kunne vært bedre, spesielt siden daglig leder fysisk befinner seg i Lakselv. To ansatte mener at veksten i bedriften, med mer definerte roller og arbeidsdeling, kan ha påvirket informasjonsflyten noe negativt. En av disse ansatte poengterer at veksten kan ha gjort informasjonsflyten mindre flytende. Daglig leder tilføyer at kommunikasjonsbrudd kan oppstå og skape problemer, og styret refererer ofte til frasen: alle, noen, ingen.

*"Alle trodde at noen skulle gjøre det, men ingen gjorde det [...] så du kan få en del stopp i kommunikasjonslinjen rett og slett på det [...] Ansvarsfordelingen kan forsvinne litt."*

Daglig leder konstaterer at det til tider er kommunikasjonssvikt i GSG, men at ulempene er mindre enn fordelene ved aktiv informasjons- og erfaringsutveksling. De jobber likevel aktivt med å minimere ulempene:

*"Derfor har vi akkurat utviklet en egen app som skal fjerne det, så vi får beta versjonen her eller neste uke, og da er det sånn at de fyller ut alt de gjør i et prosjekt, alle papirer, alle detaljer, bestillinger og erfaringer. Når de er ferdig, så genereres det en QR kode. Så når du skanner QR koden, så har du all informasjon på det prosjektet."*

## **Retningslinjer og prosedyrer**

Daglig leder sier at retningslinjene og prosedyrene de hadde før omstillingen, egentlig ikke var til mye nytte. De var en liten bedrift som knapt nok hadde arbeidsklær. I starten av omstillingen i 2019 var de i gang med å lage mer formelle retningslinjer og prosedyrer. Men i 2020 skjedde det en alvorlig arbeidsulykke i GSG, noe som gjorde at bedriften virkelig så viktigheten av sterkere HMS og klare prosedyrer på jobb. Daglig leder sier:

*"Det var den ulykken som forandret det hele, altså den største omstillingen kom etter den ulykken. Da forbandt vi oss på at det aldri mer skulle være noe som var på halv 12. Vi skulle ikke ta noen sjanser, ingen skulle noen gang mer bli utsatt for risiko. Vi skulle aldri ha ulykker, så vi brukte enorme ressurser det året. Vi brukte vel omtrent*

*400 000/500 000 kroner bare i lønn på å få laget HMS som skal hindre at vi noen gang får ulykker igjen."*

Denne hendelsen var en realitetssjekk for bedriften, som innså hvor lite utviklet deres prosedyrer faktisk var. Dette førte til at GSG nå har fått tydelige retningslinjer og prosedyrer, helt ned i detalj for å ha en trygg og sikker bedrift. Spesielt trekker de ansatte også fram at HMS-prosedyrene er blitt mye mer utviklet i dag. En ansatt sier at bedriftens lokasjon i Kunes gjør at de ikke har tilgang til kritisk infrastruktur som brannvesen og ambulanse. Dermed er gode rutiner og protokoller for HMS viktig. Som nevnt i kapittel 4.1.2 er HMS det første nyansatte i bedriften må gjennom. Retningslinjene og prosedyrene har likevel ikke bare fått mer fokus grunnet arbeidsulykken bedriften hadde. Kundenes vekst har også ført til endrede krav med tanke på prosedyrer, noe som gjør at GSG har måttet tilpasse seg disse kravene. Daglig leder sier at i starten av omstillingen så trengte de kun å loggføre et par tall fra sveiseoppdragene, mens i dag trengs det ofte flere titalls sider med dokumentasjon for å få godkjent produktene de leverer. To ansatte bemerker seg også at kundene krever dokumentasjon på et helt nytt nivå i dag enn tidligere. Daglig leder sier alvorlig, men humoristisk, at de har alt på stell når det kommer til tydelige retningslinjer og prosedyrer, og at de ned i detalj vet hvordan de til og med skal bruke brødkniven. De har innsett at retningslinjer og prosedyrer alltid er i kontinuerlig endring grunnet skiftende omgivelser.

Daglig leder sier at GSG skal være en profesjonell bedrift, og dermed har bedriften retningslinjer for kundehåndtering, HMS og hvordan de skal fremstå. Han mener den profesjonelle tilnærming har en positiv effekt på bedriftens omdømme. En ansatt tror det positive omdømme bedriften har oppbygget seg, har vært med på å gjøre bedriften kjent utenfor lokalområdet.

*"Nå vet jo folk hvem vi er. Om det er et tilfeldig firma i Alta man ringer, så vet de hvem vi er. Sånn var det ikke i 2019 [...] Man var en bitteliten leverandørbedrift. De visste om oss i indre Laksefjord, men ikke noe særlig utenfor. Så plutselig kjenner folk oss i store deler av landet, og hvis du ser innenfor 3D-printing, så er det også i Europa og verden."*

Samme ansatt konkluderer med at bedriftens retningslinjer og prosedyrer har blitt mer formelle enn i 2019, både grunnet bedriftens vekst og arbeidsulykken. En annen ansatt sier at de nå har prosedyrer for alt de gjør og at alt skal skje skriftlig, noe som ikke var tilfellet i starten av omstillingen. En ansatt fastslår at all opplæring skal være dokumentert.



En ansatt bemerker at arbeidsoppgavene og ansvarsområdene ikke var tydelig definerte eller formelle rett etter omstillingen, og mange ansatte utførte alle type oppgaver. I dag er situasjon annerledes. Alle ansatte oppfatter arbeidsoppgavene og ansvarsområdene som mer formelle og klart definerte, og at arbeidet er mer organisert og delt inn i avdelinger. Daglig leder påpeker at ved å ha tydelig definerte arbeidsoppgaver og ansvarsområder unngår man misforståelser.

### **Organisasjonsstruktur**

Før omstillingen opplyser daglig leder at de var jo bare 2-3 ansatte totalt, noe som gjorde at det ikke var særlig struktur. En ansatt sier at i starten av omstillingen i 2019 fikk de bare beskjed om å utføre oppdrag, og så dro de og gjorde jobben. I dag er arbeidsprosessene mer strukturerte. Daglig leder forklarer at prosjektledere og avdelingsledere rapporterer direkte til han, mens øvrige ansatte rapporterer til sine respektive avdelings- og prosjektledere. En ansatt sier at det er tett dialog mellom avdelings- og prosjektlederne, og understreker behovet for en viss organisasjonsstruktur, ettersom at bedriften har vokst siden 2019. En annen ansatt bemerker at hvert prosjekt har en leder som har ansvar for å organisere disse. Daglig leder forklarer at mindre prosjekter er underlagt avdelinger, men at større prosjekter har egen prosjektansvarlig som ikke er underlagt noen avdeling, og da rapporterer direkte til daglig leder. Det er fortsatt mulig for ansatte å rapportere direkte til daglig leder, men han understreker at de forsøker å opprettholde en viss struktur og hierarki for å gjøre det enklere og unngå misforståelser. Funn viser at avdelings- og prosjektlederne tar avgjørelser innenfor gitte rammer. For større operasjonelle aktiviteter er det likevel daglig leder som tar de endelige avgjørelsene:

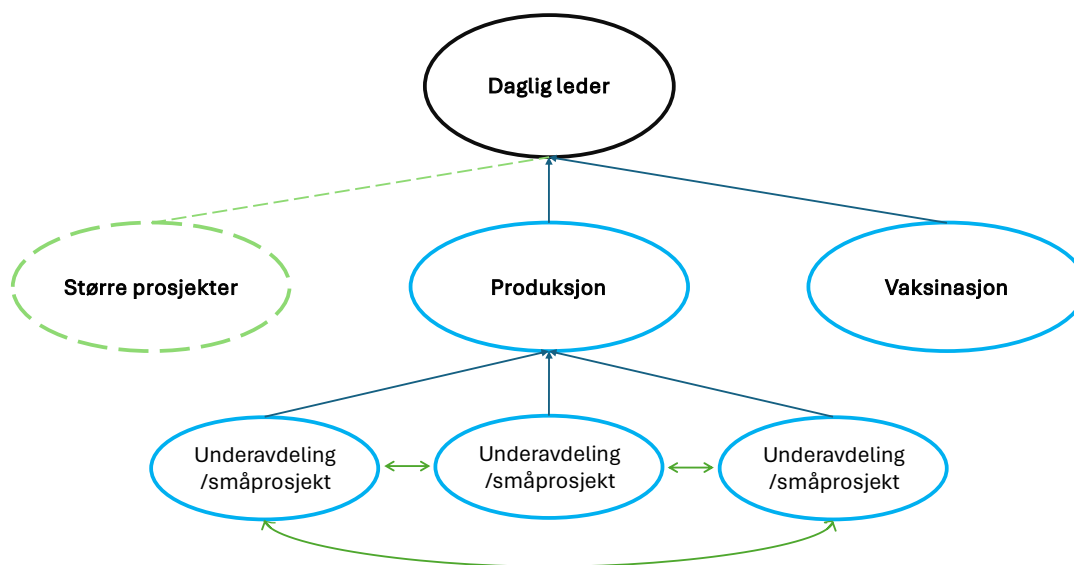
*"Samtidig så skal vi også være helt klar over hvem som er sjefen, for vi skal ikke bruke tid på å diskutere tull. Jeg skal ha min rett til å ta en avgjørelse og det skal de respektere, men jeg skal høre på dem. Og jeg skal ta den avgjørelsen som er best."*

## Analyse og oppsummering

I GSG vektlegges åpenhet og god informasjonsflyt som viktige nøkkelfaktorer for et vellykket samarbeid og for å sikre kvaliteten på produktene som leveres til kundene. Bedriftens vekst har skapt noen utfordringer, som viser behovet for effektiv intern kommunikasjon for å sikre at viktig informasjon ikke går tapt. Lanseringen av den interne appen demonstrerer GSGs aktive innsats for å opprettholde sømløs informasjonsflyt. Dette er med på å sikre bedre samarbeid og koordinering i bedriften, som Malmi og Brown (2008) argumenterer er viktig for å sikre en god styringsstruktur.

Den endrede styresammensettingen kan ha styrket GSG sin posisjon, på bakgrunn av ulike perspektiver som nå finnes i styret. Nå er det ikke kun daglig leders tanker og ideer som skaper bedriftens fremtid. Denne typen styringsstruktur gjør at daglig leder ikke ene og alene holdes ansvarlig for bedriftens operasjoner og avgjørelser (Malmi & Brown, 2008). Styringsstrukturen kan dra fordel i å involvere ansatte i beslutningsprosesser, samtidig som aksjesalget kan ha påvirket bedriftens insentiv for vedvarende innovasjon, noe som støttes av Koski et al. (2012). Styresammensetningen er også utformet for å gi bedriften et mer profesjonelt preg, og denne tilnærmingen kan ha bidratt med å bygge opp GSGs positive omdømme.

Før den strategiske endringen kan arbeidsdelingen i GSG karakteriseres som en edderkopp-organisasjon, der daglig leder fordelte arbeid til de ansatte som dro ut på de ulike oppdragene. I dag indikerer funnene at GSG har en arbeidsdeling som minner mer om en prosjektorganisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). GSG har tydelig arbeidsdeling der avdelingslederne rapporterer videre til daglig leder, og det som skiller arbeidsdelingen fra en enkel funksjonsbasert arbeidsdeling er at prosjektene i bedriften går på tvers av avdelingene. Når prosjektet er stort har bedriften likevel en prosjektansvarlig som skal holde dialog med daglig leder.



Figur 12: Arbeidsdeling GSG

Overgangen til en mer strukturert arbeidsdeling og tettere dialog mellom ansatte kan gjøre at de ansatte føler seg mer involvert i bedriften. Dette kan samtidig gjøre at de ansatte føler mer samhold som kan bygge en sterkere bedriftskultur. Uten bedriftens åpenhet og transparens ville de ansatte kanskje ikke klart å bidra med like effektive alternativer og forslag til hvordan bedriften bedre kan utføre sine oppgaver. Det er mulig at nåværende arbeidsdeling og koordinering kan ha hatt en positiv effekt på den innovative aktiviteten i GSG (Sebora et al., 1994).

Før omstillingen kan GSG bli beskrevet som en enkel entreprenørorganisasjon, da bedriften ikke hadde tekno- og støttestrukturer, og hadde lav grad av formalisering i bedriften (Mintzberg, 1979). Funn viser også at det verken var formell struktur eller retningslinjer og prosedyrer. Denne organisasjonsformen kjennetegnes av fleksibilitet, noe som gjorde det lettere å gjennomføre den teknologiske innovasjonen for å tilpasse seg markedets endrede behov (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ut i fra funnene kan organisasjonsstrukturen til GSG på bakgrunn av den strategiske endringen minne mest et ad-hoc-kрати (Mintzberg, 1979). I dag er GSG en bedrift hvor innovasjon og vekst er viktig for å tilfredsstille kundene. Dette har resultert i at bedriften jobber i team på tvers av ulike avdelinger og prosjekter, for å gjøre dette på den mest

optimale måten. Grunnet bedriftens organisasjonskultur har de verken støtte- eller teknostruktur. Tidligere funn viser at daglig leder selv står for renhold av bedriftens kontorlokaler, altså har ikke bedriften støttestruktur. Bedriften har heller ingen teknostruktur siden styret og daglig leder selv tar avgjørelser og utarbeider budsjetter, selv om de benytter eksternt regnskapsbyrå.

Likevel viser funnene at Mintzberg (1979) beskrivelse av et ad-hoc-kрати ikke passer helt til GSG. Ad-hoc-kratier er organisasjoner hvor regler og prosedyrer ikke er nedskrevet, noe som ikke stemmer med GSG. Funnene viser at GSG har stort fokus på retningslinjer og prosedyrer. Dette fokuset har ikke bare oppstått grunnet arbeidsulykken, men også de økte kravene fra kundene. Teorien til Ghobadian og Gallea (1997) om at små bedrifter er mer uformelle og ikke styres av regler og prosedyrer, kan ikke anses å være anvendelig i GSG sitt tilfelle. GSG har blitt mer formelle enn de var tidligere, noe som kan være avgjørende for å tilfredsstille kundenes krav og eget omdømme. På grunn av økt oppdragsmengde og spesialisering trenger bedriften mer formell kontroll enn de gjorde tidligere. Alt av prosedyrer og retningslinjer blir nedskrevet for å opprettholde kontroll, unngå misforståelser og ivareta sikkerhet og profesjonalitet. Dette viser at retningslinjer og prosedyrer regulerer adferd, kontroll, og prosesser i GSG, noe som stemmer med både Merchant og Van der Stede (2007) og Malmi og Brown (2008).

Ad-hoc-kratier har også desentralisert beslutningsmyndighet (Mintzberg, 1979). Funnene indikerer at GSG har en hybridmodell som kombinerer både sentralisert og desentralisert styring. Selv om visse beslutninger kan tas av avdelings- og prosjektledere, er det hovedsakelig daglig leder som tar de overordnede avgjørelsene. Dette skyldes bedriftens tilsiktede formelle organisasjonsstruktur, der daglig leder har den øverste posisjonen i hierarkiet, etterfulgt av avdelings- og prosjektledere, og til slutt den operative kjernen.

Funnene viser også at GSGs administrative styring har hatt en klar endring siden omstillingen i 2019. Bedriften har blant annet endret på styresammensettingen for å gjøre bedriften mindre personifisert, få inn flere perspektiver i avgjørelser, samt fremstå mer profesjonell utad. Den økte profesjonaliteten er også et produkt av kundens stadig endrede krav når det kommer til retningslinjer og prosedyrer. Dette har blant annet ført til at bedriftens organisasjonsstruktur måtte endres for å gjøre arbeidsoppgavene mer definerte og informasjonsflyten bedre. Det er imidlertid mulig å si at det har oppstått et paradoks, for selv om bedriften har fått strengere retningslinjer og prosedyrer, så er likevel ansvar og autonomi høyt verdsatt. Bedriften har

utformet et organisasjonskart med klare rapporteringslinjer, men funnene indikerer likevel at det er uformell og flytende dialog innad i organisasjonen.

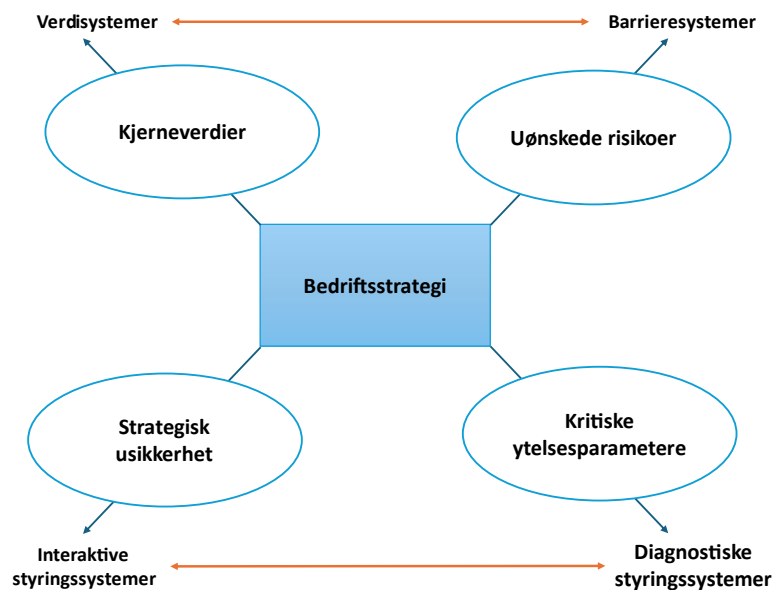
GSGs struktur har gått fra å være en enkel entreprenørorganisasjon til å minne om det innovative ad-hoc-kratiet. Organisasjonsformene er likevel kun idealtyper og passer ikke alle bedrifter identisk, noe organisasjonsformen til GSG viser. Samlet sett antyder omstillingen i GSG en mer profesjonell og strukturert administrativ styring, noe som har styrket bedriftens evne til å håndtere vekst, sikkerhet, opprettholde et godt omdømme, og møte fremtidige utfordringer og kundekrav.

### 4.3 Forskningsspørsmål 3

For å undersøke hva som kategoriserer den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen i GSG vil vi bruke det normative rammeverket Levers of Control. Funnene fra forskningsspørsmål 1 og 2 skal anvendes til å drøfte hva som særpreger styringen i GSG opp mot de fire styringssystemene.

*"Hva kategoriserer den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen?"*

I denne analysen settes styringssystemene opp mot hverandre for å få en mer givende diskusjon. Verdisystemer blir sammenlignet med barrieresystemer fordi det første systemet dreier seg om handlingsmåter, mens det andre systemet fokuserer på å begrense handlinger. Diagnostisk- og interaktiv styring blir satt opp mot hverandre fordi begge er formelle informasjonssystemer.



Figur 13: Modell for forskningsspørsmål 3

## Verdisystemer og barrieresystemer

Før omstillingen var både verdi- og barrieresystemer nærmest helt fraværende, sannsynligvis på grunn av det lave antallet ansatte. Bedriften så kanskje ikke hensikten med å inspirere eller påvirke de få ansatte de hadde, skape engasjement eller ha strenge retningslinjer. Den strategiske endringen har imidlertid ført til en helt annen tilnærming til styring.

GSG har aktivt brukt verdisystemer for å integrere bedriftens verdier hos de ansatte, noe som trolig har hjulpet ledelsen med å fremstå autentisk (Simons, 1995). Dette eksemplifiseres ved at verdiene i GSG bruker en filosofi om målsetting som både går top-down og down-top. Dette reflekteres i den tette dialogen mellom ansatte og ledelsen for å styre retningen til GSG, selv om det er ledelsen som tar den endelige avgjørelsen. I tillegg er disse verdiene preget av motivasjon, kunnskapsdeling og -utvikling og transparens, noe som har inspirert og gitt retning til de ansatte (Simons, 1995). De er også sterkt engasjert i sitt motto som bygger på bedriftens historie: *"Tenk nytt, tenk annerledes, skap utvikling, går det så går det"*. Disse prinsippene har bidratt til å skape en felles visjon innad i bedriften og har fremmet engasjement blant de ansatte til å arbeide i samsvar med bedriftens kjerneverdier, som vektlegger profesjonalitet og kundefokus (Simons, 1995).

Den strategiske endringen har også ført til at GSG har tydelige retningslinjer og prosedyrer. De har retningslinjer for HMS og dette, sammen med kundenes strenge krav, bidrar til å unngå misforståelser internt i bedriften og reduserer uønsket risiko (Simons, 1995). Videre har de definerte og formelle arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og retningslinjer for kundehåndtering og hvordan man skal opptre. Hensikten er å styrke deres omdømme og lede dem mot bedriftens kjerneverdier. Dette demonstrerer at bedriften har tydelige retningslinjer som angir forventingene for å nå bedriftens mål. Dermed kan det tolkes dit hen at GSG benytter retningslinjer for å styrke sitt verdisystem. I tillegg støttes dette av bedriftens organisasjonsstruktur, som legger til rette for kontinuerlig diskusjon og evaluering. På denne måten styrer ansatte og ledelsen hverandre, noe som gir mulighet for at mål og verdier endres. En slik tilnærming vil dermed avhenge av en god interaktiv styring.

Dette kan tyde på at GSG benytter verdisystemet for sterkere å sikre at de ansatte handler i tråd med bedriftens målsettinger, i motsetning til barrieresystemet.

## **Diagnostisk styring og interaktiv styring**

Før omstillingen var det minimal bruk av interaktiv- og diagnostisk styring, noe som skyldes manglende dialog og involvering av de ansatte. Deres eneste informasjonssystem var timelistene de leverte inn. Dette førte til fravær av innovasjon og kreativitet. Ut ifra funnene har den nye strategien endret bruken av interaktiv- og diagnostisk styring.

GSG bruker hybride målesystemer som både er praktiske og økonomiske. De praktiske målene er vanskeligere å overvåke fordi de er mer fremtidsrettet og abstrakte, mens de kritiske ytelsesparameterne er tydeligere definert for de konkrete økonomiske målene. Målingene blir kontinuerlig evaluert på mindre formell måte, men når målene avviker fra standard, gjennomgår bedriften en formell evaluering (Simons, 1995). GSGs utvikling krever strengere kostnadskontroll på grunn av ønsket om å redusere uønsket risiko. Dette tyder på at de bruker diagnostisk styring for å overvåke og måle prestasjoner mot fastsatte mål (Simons, 1995). Dette antyder at bedriftens behov bestemmer den diagnostiske styringen.

Selv om både uformell og formell evaluering kan føre til en prosessendring i GSG, er det den tette dialogen mellom ansatte og ledelsen som gjør at bedriften justerer sine mål og sin strategi sammen. GSGs organisasjonskultur fremmer også organisatorisk læring gjennom dobbelkretslæring, tilpasning til kundenes preferanser, og inspirerer til teknologisk innovasjon og kreativitet, gjennom tett dialog og kritisk tenking. Dette illustrerer bruken av interaktiv styring, og på bakgrunn av bedriftens vekst og kompleksitet, anvender de dette parallelt med verdisystemer (Simons, 1995). Det antydes dermed at GSG legger større vekt på interaktiv styring i forhold til diagnostisk styring.

## **Den helhetlige styringen**

Før omstillingen var styringen mangelfull, ettersom den utøvde styringen på dette tidspunktet knapt eksisterte. Det var med andre ord liten grad av aktiv styring, noe som påvirket alle styringssystemene. Vår undersøkelse viser at GSG etter omstillingen har lagt stor vekt på verdisystemet og interaktiv styring. Dette kan gjøre det utfordrende å opprettholde en balanse i styringen. Det sterke fokuset på verdisystemet og interaktiv styring kan dermed gå på bekostning av barrieresystemet og den diagnostiske styringen. Likevel har de klart å opprettholde kontroll og et sterkt kundefokus ved å implementere sterke barrieresystemer for å møte kundenes krav og HMS. Det er også implementert diagnostisk styring for å sikre at



kundenes behov og økonomiske og praktiske mål blir oppfylt. Vi vil likevel betegne dette som en balanse i den utøvde styringen, da Kruis et al. (2016) mener balanse kan oppnås gjennom ulike tilnærminger, og vektingen av hvert styringssystem avhenger av de strategiske utfordringene og forholdene organisasjonen opererer under. Dermed kan vi argumentere for at vår tolkning samsvarer med Simons (1995) sitt argument om at de fire styringssystemene må balanseres for å lykkes.

I vår undersøkelse argumenterer vi for at den interaktive styringen fungerer som en driver for de andre styringssystemene. Hvis det oppstår endringer i den interaktive styringen, vil dette påvirke de andre systemene. For eksempel vil endringer i kundenes preferanser føre til at GSG, basert på deres profesjonalitet, gjør endringer i egne retningslinjer og prosedyrer for å imøtekomme kundenes krav. Kundenes preferanser kan også påvirke bedriftens verdisystemer, slik at endrede preferanser krever at GSG tilpasser sin kunnskapsutvikling. I tillegg må denne endringen måles i økonomiske eller praktiske mål for å opprettholde kostnadskontroll. Dette samsvarer med Widener (2007) sin konklusjon om at det finnes flere gjensidige komplementære relasjoner mellom styringssystemene. Denne typen styring illustrerer at den er situasjonsbetinget og påvirkes av omgivelsene, noe som også Malmi og Brown (2008), Chenhall (2003) og Simons (1995) påpeker.

GSGs generelle verdier, vektlegging av autonomi og kundeorienterte tilnærming, indikerer at bedriften har mer fokus på den positive styringen i Levers of Control, i forhold til den negative (Simons, 1995). Vi kan argumentere for at bruken av verdisystem og interaktiv styring i GSG kan bidra til at selskapet både er fremtidsrettet og innovativt.

## 5. Konklusjon og avslutning

Formålet med denne casestudien har vært å undersøke hvordan endring i omgivelsene har endret en bedrifts strategi og virksomhetsstyring.

Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan har bedriftens strategi endret seg?*
2. *Hvordan har de sentrale elementene i virksomhetsstyringen blitt endret?*
3. *Hva kategoriserer den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen?*

Funnene i forskningsspørsmål 1 indikerer at kundebehov og markedstilpasning var en katalysator for GSGs strategiske endring. Endringen skjedde først i 2019 og deretter under koronapandemien i 2020 hvor de satset på VR-teknologi. Dette viser en vellykket anvendelse av en outside-in tilnærming, der eksterne faktorer identifiseres og gir markedsmuligheter som bedriften aktivt utnytter. Bedriftens interne ressurser har vært avgjørende for GSGs evne til å tilpasse seg og utvikle seg i takt med markedets behov, noe som indikerer en dynamisk inside-out tilnærming. Samspillet mellom outside-in og inside-out tilnærming illustrerer en syklus der markedsinnsikt driver intern kunnskapsutvikling, som igjen styrker bedriftens evne til å håndtere eksterne utfordringer. Dette harmoniserer med Adžić (2020), som fremhever betydningen av markedsinnsikt og kjernekompetanser. Ekstern finansiering og nettverk har muliggjort disse strategiske endringene.

Kundeinteraksjonen har utviklet seg fra å være tilretteleggende til å bli samarbeidspreget og integrativt, med skreddersydde løsninger for kundene. Denne utviklingen har styrket relasjonene med både eksisterende kunder og lokalsamfunnet, og ført til en mer langsiktig og fremtidsrettet tilnærming til planlegging.

Den strategiske endringen er i tråd med Georgellis et al. (2000) sitt syn på nødvendigheten av innovasjon for små bedrifters overlevelse i konkurranseutsatte markeder.

Funn tilknyttet forskningsspørsmål 2 viser at organisasjonskulturen i GSG har sterke innslag av verdi- og klanstyring. Dette har ført til en mer formalisert onboarding, samt økt fokus på kunnskapsdeling og -utvikling. Dette, samt fokus på profesjonalitet, styrker bedriftens omdømme nasjonalt og internasjonalt. Organisasjonskulturen har en tett kobling til ansattes motivasjon og læring. Den strategiske endringen har økt ansattes intrinsiske motivasjon gjennom mer autonomi, interessante arbeidsoppgaver, og en følelse av eierskap. Dette har igjen påvirket bedriftens fokus på organisatorisk læring, særlig dobbeltkretslæring. Denne dobbeltkretslæringen er muliggjort gjennom eksternalisering av taus kunnskap mellom de ansatte i bedriften, noe vi ser blir uttrykt i bedriftens verdier. Dette har bidratt til ytterligere innovasjon og styrket GSGs konkurransefordeler. Samlet sett styrker dette både ansattes trivsel og personlige utvikling, og bedriftens prestasjoner som helhet.

Endringene i virksomhetsstyringen inkluderer en mer formalisert tilnærming til mål og målstyring, ved å bruke dette som både informasjons- og kontrollsystem. Målstyringen i GSG er et hybrid målesystem, som er et resultat av at bedriften setter mål etter behov. Dette gir bedriften et mer helhetlig beslutningsgrunnlag som bidrar til organisatorisk læring og innovasjon. Den strategiske endringen har gjort GSG om til et noe som kan kategoriseres som et ad-hoc-krati, med mer formalisert arbeidsdeling og beslutningsmyndighet, samt tydeligere retningslinjer og prosedyrer. Bedriftens aktive mål om å være profesjonell, har gjort at styresammensetningen er endret for å unngå personifisering av bedriften. Dette har gjort GSG mer strukturert, bedre rustet til å håndtere vekst, og å møte kundekrav.

Forskningsspørsmål 3 ble besvart ved hjelp av styringsrammeverket Levers of Control, og funnene indikerer at den helhetlige endringen i virksomhetsstyringen i GSG har vært omfattende og strategisk.

Verdisystemer og interaktiv styring har blitt en sentral del av styringsstrukturen i GSG. Ved å aktivt integrere bedriftens verdier til de ansatte, har ledelsen skapt en autentisk kultur som inspirerer og gir retning. Denne tilnærmingen har resultert i økt engasjement og felles visjon, som igjen støtter opp om bedriftens kjerneverdier og målsettinger. Samtidig har den strategiske endringen ført til tydeligere retningslinjer og prosedyrer, samt en økt vektlegging på diagnostisk styring for å overvåke prestasjoner og redusere risiko.

Videre har interaktiv styring blitt identifisert som en viktig driver for de andre styringssystemene. Den tette dialogen mellom ansatte og ledelsen tillater kontinuerlig tilpasning og læring, noe som er avgjørende for å møte endringer i omgivelsene og kundekrav. Denne situasjonsbetingede tilnærmingen til den utøvde styringen understreker viktigheten av å opprettholde fleksibilitet og evne til å tilpasse seg endringer.

Fra å ha vært preget av mindre styring har GSG beveget seg mot en mer integrert, kompleks og dynamisk styringsutøvelse som kombinerer verdi- og barrieresystemer, og diagnostisk- og interaktiv styring på en balansert måte. Balansen mellom de ulike styringssystemene viser en bevisst innsats for å skape en struktur som både støtter bedriftens verdier og operativ effektivitet. Denne helhetlige tilnærmingen fremmer selskapets fremtidsrettede og innovative karakter, samtidig som den gir et solid grunnlag for bærekraft vekst og suksess.

## **5.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning**

Undersøkelsen belyser hvordan endringer i omgivelsens behov endrer en bedrifts strategi og virksomhetsstyring. Man står i dag ovenfor en situasjon hvor ledelsen og de ansatte viser evne til innovasjon og nytenking. Vekst og økende antall ansatte vil normalt gi en utfordring med hensyn til kontroll. Kontroll betyr gjerne formell målstyring og andre virkemidler med et kontrollerende formål. Utfordringer blir da å beholde evnen til innovasjon og motivasjon. All forskning tilsier at bedrifter institusjonaliseres over tid.

Undersøkelsens tittel er "*Hvorfor lykkes de?*". Det er lite tvilsomt at den daglige lederen har stor betydning for en bedrift, og særdeles i en liten bedrift hvor han har en sentral rolle og deltar i flere områder. Daglig leders evne til å se i fremtiden, se trusler og muligheter, foreta de gode valg og ikke minst gjennomføre disse, er utvilsomt en viktig faktor for at en bedrift skal lykkes. I denne undersøkelsen har vi fokusert på de mer formelle forhold ved strategi, implementering og virksomhetsstyring. En svakhet ved undersøkelsen er derfor at den utøvde ledelse i mindre grad er undersøkt. Dette var et bevisst valg, men videre og kommende undersøkelser kan med fordel belyse daglig leders rolle og betydning for å lykkes.

## 6. Referansliste

- Abimbola, T. & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 341-348. <https://doi.org/10.1108/13522750710819685>
- Adžić, S. (2020). The compatibility of outside-in and inside-out strategic approaches. I H. B. Mehmet, D. Hakan & D. Ender (Red.), *Eurasian Business Perspectives: Proceedings of the 26th and 27th Eurasia Business and Economics Society Conferences* (s. 189-199). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-52294-0\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-030-52294-0_26)
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), 423-444. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management studies*, 38(6), 811-829. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00260>
- Argyris, C. (1982). Organizational learning and management information systems. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 13(2-3), 3-11. <https://doi.org/10.1145/1017692.1017693>
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4. utg.). Pearson.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (6. utg.). Oxford University Press.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2389563](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389563)
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long range planning*, 31(3), 455-466. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80012-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80012-5)

- Beuren, I. M., Santos, V. d. & Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042-1060. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0055>
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? . *Magma* 22-30 <https://old.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Boyles, M. (2022, 08. mars). INNOVATION IN BUSINESS: WHAT IT IS & WHY IT'S SO IMPORTANT. *Design Thinking and Innovation Entrepreneurship & Innovation*. <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>
- Brønnøysundregistrene. (2020). *Endring av formål*. Hentet 01.10.2023 fra [https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent\\_en.jsp?kid=20200000303187&sokeverdi=914163226&spraak=nb](https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20200000303187&sokeverdi=914163226&spraak=nb)
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J. & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial marketing management*, 38(2), 152-158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chua, C. E. H., Lim, W.-K., Soh, C. & Sia, S. K. (2012). Enacting clan control in complex IT projects: A social capital perspective. *Mis Quarterly*, 577-600. <https://doi.org/10.2307/41703468>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review* 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Day, G. (2020). The yin and yang of outside-in thinking. *Industrial marketing management*, 88, 84-86. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.025>

- Day, G. S. & Moorman, C. (2010). *Strategy From The Outside In: Profiting from customer value*. McGraw-Hill Professional.
- Deephouse, D. L., Li, L. & Newbury, W. (2009). INSTITUTIONAL AND NATIONAL CULTURE EFFECTS ON CORPORATE REPUTATION. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), s. 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44247064>
- Felício, T., Samagaio, A. & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, organizations and society*, 8(2-3), 153-169. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-5)
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships* (3. utg.). John Wiley & Sons.
- Franco, M. & Haase, H. (2021). The role of reputation in the business cooperation process: multiple case studies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 82-95. <https://doi.org/10.1108/jsma-01-2020-0012>
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A. & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558. <https://doi.org/10.1080/09537320701403540>
- Georgellis, Y., Joyce, P. & Woods, A. (2000). Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business. *Journal of small business and enterprise development*, 7(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006801>
- Ghobadian, A. & Galleary, D. (1997). TQM and organization size. *International journal of operations & production management*, 17(2), 121-163. <https://doi.org/10.1108/01443579710158023>
- Goldberg, A. I., Cohen, G. & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168-186. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00074>
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287-301. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306891>

- Greenwood, R. C. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287793>
- Gribanova, S., Rizhamadze, K. & Ābeltiņa, A. (2020). The Role of Motivation Among IT professionals To Foster Innovation: SMEs Focus. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.524>
- Grugulis, I., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2000). Cultural control and the 'culture manager': employment practices in a consultancy. *Work, Employment and Society*, 14(1), 97-116. <https://doi.org/10.1177/09500170022118284>
- GSG AS. (u.å.). *Vår historie*. Hentet 01.02.2024 fra <https://www.gsg-as.no/om-oss>
- GSG AS. (u.å.). *Dette er et fagfelt der vi har som mål å bli markedsledende i Nord*. Hentet 01.02.2024 fra <https://www.gsg-as.no/tjenester/3d-printing>
- 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(1), 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Haugh, H. & McKee, L. (2004). The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 377-394. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00118.x>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hoogeveen, S. (2004). Using clan control to manage teleworkers. *1st Twente Student Conference on IT, Enschede*, 14. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=df1ac6d45be5983630ffe3b54e3eda8fa6c5e208>
- Hykkerud, E. (2022, 18. august). Plastsamarbeid kan gi nye arbeidsplasser: - et par ekstra årsverk. *Finnmark Dagblad*, s. 8.
- Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2002). *Managing technological development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203217535>
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of management accounting research*, 10, 205. <https://www.proquest.com/openview/3cb0dd5879139aaf5f12253533341262/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31820>



- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A. r., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Abstrakt forlag.
- Johansen, B. A. (2022, 21. april). Investerer tungt i teknologi, utstyr og kompetanse. Nå belønnes de ansatte: - Deres skyld at det går bra. *Finnmarksposten*, s. 6.
- Johansen, B. A. (2023, 21. august). Nå går den lille Kunes-bedriften offshore: – Vi klyper oss ofte i armen, for dette er et eventyr. *Finnmark Dagblad*, s. 4-5.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I S. I. Vabo & G. Ladegård (Red.), *Ledelse og styring* (s. 175-190). Fagbokforlaget.
- Julien, P.-A. (1995). New technologies and technological information in small businesses. *Journal of business venturing*, 10(6), 459-475. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00084-L](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00084-L)
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Boulder: Harvard business review*, 70(1), s. 71-79. <https://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf>
- Koski, H., Marengo, L. & Mäkinen, I. (2012). Firm size, managerial practices and innovativeness: some evidence from Finnish manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 59(1/2), 92-115. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.047251>
- Koudelková, P. & Milichovský, F. (2015). Successful innovation by motivation. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 223-230. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.472>
- Kruis, A.-M., Speklé, R. F. & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management accounting research*, 32, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>

- Lavia López, O. & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of management accounting research*, 27(1), 81-119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>
- Lima, V. A. & da Silva Müller, C. A. (2017). Why do small businesses innovate? Relevant factors of innovation in businesses participating in the Local Innovation Agents program in Rondônia (Amazon, Brazil). *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.07.007>
- Lind, J. & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.005>
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2373868/Madsen%20%26%20Stenheim%20%282014%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Majama, N. S. & Magang, T. I. (2017). Strategic planning in small and medium enterprises (SMEs): A case study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74-103. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mazzarol, T. & Reboud, S. (2020). Planning and strategy in the small firm. I *Small Business Management: Theory and Practice* (4. utg., s. 95-152). [https://doi.org/10.1007/978-981-13-9509-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-13-9509-3_4)
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7496611/mod\\_folder/content/0/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7496611/mod_folder/content/0/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf)
- McKinsey & Company. (2022, 17. august). *What is innovation?* Hentet 17.04.2024 fra <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>
- Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2. utg.). Prentice Hall/Financial Times.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

- Mitchell, F. & Reid, G. C. (2000). Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management accounting research*, 11(4), 385-390. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Mouritsen, J. (1997). Marginalizing the customer: customer orientation, quality and accounting performance. *Scandinavian Journal of Management*, 13(1), 5-18. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(96\)00026-7](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(96)00026-7)
- Nani, D. A. & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207-224. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>
- Narayan, B., Jauhari, S. & Pillai, S. (2022). Employees perception and attitude towards skill development and its attainment for economic progress. *International journal of scientific research* <https://doi.org/10.36106/ijsr%2F0425878>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), 96-104. [http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonaka\\_1991.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonaka_1991.pdf)
- NOU 2020: 12. (2020). *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn*. Nærings- og fiskeridepartementet & Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-12/id2776843/?ch=5>
- Obicci, P. A. (2015). Influence of extrinsic and intrinsic rewards on employee engagement: Empirical study in public sector of Uganda. *Management Studies and Economic Systems*, 54(2518), 1-12. [https://www.msas.org/article\\_10104\\_582f13e14b551d0f0a0ab38349c8f774.pdf](https://www.msas.org/article_10104_582f13e14b551d0f0a0ab38349c8f774.pdf)
- Opuala-Charles, S. & Kalu, A. U. (2023). Clan Culture and Business Performance in Nigeria. <https://doi.org/10.60089/dbebj.2023.3.3.11>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Pettersen, I. j. (2013). Økonomistyring – teori møter praksis. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. j. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 17-36). Akademika Forlag.
- Proff. (u.å). Gsg AS. Hentet 28.03.2024 fra <https://proff.no/regnskap/gsg-as/kunes/produsenter/IF49OUY016D/>

- Radzi, K. M., Nor, M. N. M. & Ali, S. M. (2017). The impact of internal factors on small business success: A case of small enterprises under the FELDA scheme. *Asian Academy of Management Journal*, 22(1), 27-55. <https://doi.org/10.21315/aamj2017.22.1.2>
- Romero, I. & Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research policy*, 41(1), 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.07.005>
- Roundy, P. T. & Fayard, D. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial ecosystems: The micro-foundations of regional entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0971355718810296>
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>
- Schein, E. H. (2011). What is culture? . I M. Godwyn & J. H. Gittel (Red.), *Sociology of organizations: Structures and Relationships* (s. 311-314). SAGE Publications.
- Sebora, T. C., Hartman, E. A. & Tower, C. B. (1994). Innovative activity in small businesses: Competitive context and organization level. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(3-4), 253-272. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0923-4748(94)90012-4)
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard business review*, 73(2), s. 80-88. [https://moodle2.units.it/pluginfile.php/493642/mod\\_resource/content/1/Control%20in%20an%20Age%20of%20Empowerment\\_clean.pdf](https://moodle2.units.it/pluginfile.php/493642/mod_resource/content/1/Control%20in%20an%20Age%20of%20Empowerment_clean.pdf)
- Temtime, Z. (2008). From operating efficiency to competitive edge: lessons from small firms in Botswana. *Strategic Change*, 17(7-8), 295-306. <https://doi.org/10.1002/jsc.834>
- Terziowski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*, 31(8), 892-902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
- Therin, F. (2003). Organizational learning and innovation in high-tech small firms. *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2003. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174262>
- Thomas, D. (1971). Corporate strategy in a medium sized company. *Management Decision*, 9(3), 259-263. <https://doi.org/10.1108/eb000976>
- Vaivio, J. (1999). Examining “the quantified customer”. *Accounting, organizations and society*, 24(8), 689-715. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00008-2)

- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I. & Manjarrés-Henríquez, L. (2008). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research policy*, 37(4), 616-632. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.001>
- Wei, Y., Samiee, S. & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 49-70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Wyer, P. & Mason, J. (1999). Empowerment in small businesses. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(7), 180-193. <https://doi.org/10.1108/14634449910298169>
- Yustrilia, I., Sujarwo, A., Rofiq, A., Ratmawati, D. & Satriyo, B. (2022). The effect of HRM practices on employee engagement with clan culture as moderating variables. *Manajemen Bisnis*, 12(01), 19-30. <https://doi.org/10.22219/mb.v12i01.14432>
- Ziemnowicz, C. (1942). Joseph A. Schumpeter and innovation. *Socialism and Democracy*, 2(1), 2-4. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8>,
- Zucchella, A. & Siano, A. (2014). Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: a focus on textile and clothing firms in the Campania Region. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 21-41. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440102>
- Østergren, K. & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European accounting review*, 20(1), 149-181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>

## 7. Vedlegg

### Vedlegg 1 – Intervjuguide daglig leder og ansatte

#### Intervjuguide – daglig leder

##### Innledning

Presentasjon av oss

- Master i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiT
- Tema, bakgrunn og forskningsspørsmål

Formålet med intervjuet

- Studere suksessfaktorene for en vellykket tilpasning til dynamiske omgivelser.
- Intervjuet vil ha en anslått varighet på mellom 60-75 minutter

##### **Bakgrunnsspørsmål**

###### **1. Kan du innledningsvis fortelle oss kort om reisen til GSG?**

- Hva mener du var viktigst?

##### **Strategi**

###### **2. Hvilken faktor, eller faktorer var det som var de viktigste for omstilling?**

- Likertskala fra svært liten grad – i noen grad – i stor grad
  - Kunder: 1 – 2 – 3 – 4 – 5
  - Leverandører: 1 – 2 – 3 – 4 – 5
  - Ekstern finansiering: 1 – 2 – 3 – 4 – 5
  - Egne ressurser: 1 – 2 – 3 – 4 – 5
  - Annet
- Med Ekstern finansiering mener vi bank, innovasjon Norge og andre støtteordninger
- Med egne ressurser mener vi kapital, kompetanse, kunnskap, teknologi, vilje osv.
- Utdyp hvorfor du rangerer faktorene som du gjør

###### **3. Hvilke egne ressurser bidro til at bedriften valgte å gjennomføre endringen?**

###### **4. Hvordan var interaksjon med kundene deres før og etter omstillingen?**

- Har samspillet med kunden endret seg?
  - Med samspill mener vi hvordan og hvor lenge dere samarbeider med kunden før salget av produktet. Er dere for eksempel med på å utvikle produktet? Hvordan var dette samspillet før omstillingen?
- Hvilken rolle eller ressurser var nødvendige for å tilfredsstille kundens behov?
  - Hvilke virkemidler benytter dere? (teknologi, kompetanse, utstyr, annet)
- Hvordan behandler dere tilbakemelding fra kunder?

**5. Hvordan har strategien endret seg, med hensyn til kunder, kunnskap, samarbeid, leverandører, styret og ledelse?**

- Hvordan er styresammensetningen og deltakelse i beslutningsprosesser i bedriften? Er styret aktivt involvert i bedriftens styring?

## **Kultur**

**6. Hva mener du er en god bedriftskultur?**

**7. Hvordan er bedriftens kompetanse og utdanning etter omstillingen?**

- Rekrutterer dere nye ansatte? Lokalt, regionalt og nasjonalt
- Utvikler dere egne ansatte, eller rekrutterer dere arbeidskraft som allerede besitter riktig kompetanse eller verdier?
  - Hvordan utvikler dere kompetansen i selskapet nå?

**8. Hvordan var dette før omstillingen?**

**9. Hvordan ser den første perioden ut for en nyansatt i bedriften?**

- Gjennomføring av kurs og etterutdanning
- Mentortjeneste og opplæring

**10. Hvordan bygger dere samhold i bedriften?**

- Hvilke særskilte virkemidler bruker dere for å bygge samhold? (felles lunsj/kaffe, konferanser osv)

## **Kybernetisk**

### **11. Hvem lager mål i bedriften, og hvordan benyttes disse?**

- Har dere et overordnet mål for bedriften? Og hvordan benyttes dette?
- Har dere spesifikke mål for hvert enkelt prosjekt?
  - Dersom dere gjennomfører målinger på spesifikke prosjekter, hvordan blir dette kalkulert?
- Hvordan følges målene opp?
- Hvor ofte følges målene opp? Daglig, ukentlig eller månedlig?
- Hvem kalkulerer prosjektene og hvem er ansvarlig for å levere på målene?
- Hva skjer hvis målene ikke blir oppnådd? Er det noen konsekvenser eller tilpasninger som gjøres?

### **12. Hvilke typer mål blir vektlagt i bedriften?**

- Kvalitet, kundetilfredshet, prestasjoner, tid, annet
- Hvordan måles dette?
- Hva gjør dere med informasjonen fra målingene?
- Hvordan bidrar målene og målingene i bedriften til å få mer erfaring, utvikling og læring?
- Hvordan var målene og målingene før omstillingsprosessen?
- Er det noe vi har glemt å spørre om som du ønsker å si noe om?



## Motivasjon og belønning

**13. Hva mener du er de viktigste virkemidlene for at ansatte skal motiveres til å oppnå bedriftens målsettinger etter omstillingen i forhold til tidligere?**

- Prestasjonslønn
- Spennende oppdrag
- Eierskap (aksjekjøp)
- Fellesskap
- Reiser (ferie eller jobbrelatert)
- Annet
- Utdyp svaret/svarene

**14. Hva var din motivasjon for å endre hovedformålet i bedriften? (fra metallarbeid til 3D-printing)**

## Administrativ

**15. Har dere tydelige retningslinjer og prosedyrer som angir ansvarsområder, roller og myndighet for de ansatte i bedriften?**

- Hva er formålet med disse?
- På hvilken måte har dette blitt implementert?

**16. Hvordan organiserer dere prosjekter?**

- Er det tydelige linjer for ansvar og rapportering til en overordnet, eller er det flere rapporteringslinjer og overlappende ansvarsområder
- Rapporterer ansatte vanligvis til en prosjektleder i tillegg til daglig leder, eller er prosjektledere og daglig leder ofte én og samme person?
- Hvordan er samspillet og kommunikasjon mellom ulike avdelinger eller prosjekter i bedriften? Er det et utstrakt samarbeid og informasjonsutveksling på tvers av prosjektene eller deles det kun mellom lederen og de individuelle prosjektene ?
- Hva er fordelene/ulempene med denne formen for organisering?
- Hvorfor er denne organiseringen foretrukket?

**17. Hvilke områder har dere retningslinjer i, og hva er formålet med disse?**

- For eksempel retningslinjer for kunder, risiko, o.l.
- Hvis ja, hva er de største risikoene?
- Er policyene skriftlig nedfelt?

**18. Hvordan gjennomføres prosjekter i bedriften?**

- Hvordan velger dere hvilke prosjekter som skal gjennomføres?
- Hvordan er informasjonsflyten?

**19. Hvordan var den administrative styringen før omstillingen?**

**Annet**

**20. Hva var de største utfordringene til omstillingen?**

- Hvorfor var dette utfordrende? Utdyp
- Hvordan taklet dere disse utfordringene?
- Har dere noen utfordringer i dag?

**21. Hva var de 3 viktigste faktorene for den suksessfulle omstillingen?**

**22. Avslutningsvis, er det noe du føler vi har glemt å spørre om? Eventuelt noe du ønsker å tilføye?**

# Intervjuguide – ansatte

## Innledning

Presentasjon av oss

- Master i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiT
- Tema, bakgrunn og forskningsspørsmål

Formålet med intervjuet

- Studere suksessfaktorene for en vellykket tilpasning til dynamiske omgivelser.
- Intervjuet vil ha en anslått varighet på mellom 45 – 60 minutter

## **Bakgrunnsspørsmål**

- 1. Hva er din stillingstittel?**
- 2. Hvor lenge har du vært ansatt?**
  - Begynte du å jobbe her før, eller etter omstillingen?
- 3. Hva er dine arbeidsoppgaver, roller og ansvar?**
- 4. Kan du fortelle oss kort om din arbeidshverdag**

## **Kultur**

- 5. Hvorfor har du valgt å jobbe i denne bedriften?**
  - Attraktiv arbeidsplass
  - Spennende oppgaver
  - Arbeidsvilkår (fleksibel arbeidshverdag, lønnsordninger, kollegaer, ferieordninger, o.l.)
  - Lokasjon
  - Annet
- 6. Hvordan ser den første perioden ut for en nyansatt i bedriften?**
  - Gjennomføring av kurs og etterutdanning
  - Mentortjeneste og opplæring
- 7. Hvordan vil du beskrive utviklingen, kunnskapsdeling og sosialiseringen i bedriften?**

- Opplever du at du får muligheten til å utvikle deg og øke din kompetanse i jobben?
- Hvordan er delingen/utveksling av kunnskap mellom de ansatte?
- Hvordan vil du beskrive samspillet mellom kollegaene og lederen på arbeidsplassen?

**8. Hvordan vil du beskrive bedriftens samhold?**

- Hvilke tiltak/virkemidler brukes for å fremme samholdet? (for eksempel gjennom felles lunsjer/kaffepauser, konferanser, andre arrangementer o.l.)

**9. Hvordan var dette før omstillingen i bedriften? (Gitt at du jobbet i bedriften før omstillingen)**

## Motivasjon og belønning

**10. Hva motiverer deg i ditt arbeid?**

- Prestasjonslønn
- Spennende oppdrag
- Eierskap (aksjekjøp)
- Fellesskap
- Reiser (ferie eller jobbrelatert)
- Annet
  - Utdyp svaret/svarene

**11. Har du valgt å kjøpe aksjer i bedriften? Hvis ja, hvorfor kjøpte du aksjer?**

- Hvis ja, har du blitt mer eller mindre motivert på grunn av dette?
- Hvis nei, hvorfor ønsker/ønsket du ikke å kjøpe aksjer?

**12. Har du blitt mer motivert i ditt arbeid nå enn tidligere (før omstillingen)?**

- Hvorfor/hvorfor ikke?

## **Kybernetisk- og administrativ styring**

### **13. Vet du om bedriften har definerte mål?**

- Hvilke mål er det som vektlegges? Hvordan måles dette?
  - Blir målene og målingene evaluert?

### **14. Hvem i bedriften har ansvar for å fastsette målene? Hvem er vanligvis involvert i denne prosessen?**

- Har du som ansatt mulighet til å gi tilbakemelding eller bidra til utvikling av målene?

### **15. Hvordan bidrar de målene som er satt og målingene som gjennomføres i bedriften til å fremme din erfaring, personlig utvikling og læring?**

### **16. Har bedriften klare retningslinjer og prosedyrer som angir ansvarsområde, roller og myndighet for dere ansatte?**

- Har de blitt mer formelle eller uformelle etter omstillingsprosessen?

### **17. Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten i bedriften?**

- Er den effektiv, eller ser du rom for forbedringer?
  - Er informasjonsflyten tilstrekkelig til å utføre dine arbeidsoppgaver effektivt?
  - Kan informasjonsflyten forbedres? Hvis ja, hva kunne vært gjort annerledes?

### **18. Hvordan var dette før omstillingen?**

## **Annet**

### **19. Føler du at omstillingen har skapt noen utfordringer?**

- Hvordan taklet dere disse utfordringene?

### **20. Har du avslutningsvis noen spørsmål, eller noe mer du har lyst til å tilføye?**

## **Vedlegg 2 – Bruk av ChatGPT**

I denne masteroppgaven har vi benyttet ChatGPT. Chatboten har utelukkende blitt brukt til å hjelpe oss med å omformulere og omskrive deler av tekst vi først har skrevet selv. Vi har likevel vært kritiske til bruken av verktøyet, og har dermed kun spurt om forslag til mulig forbedring av setningsoppbygging og generelt språk.



