

SNF-rapport nr. 15/09

**LEDERES BRUK AV
INFORMASJON I
STYRINGSSYSTEMET**

En studie av Beyond Budgeting i StatoilHydro

av

Susann Ribe

SNF Prosjekt nr. 7980
Beyond Budgeting – Research Program

Prosjektet er finansiert av StatoilHydro ASA

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, SEPTEMBER 2009

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0659-2 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0660-8 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på det 5-årige masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) og med økonomisk støtte fra StatoilHydro.

Utredningen omhandler hvordan Beyond Budgeting som styringssystem fungerer og praktiseres i StatoilHydro. I den forbindelse har ledere fra StatoilHydro stilt seg til disposisjon, og med stor velvilje delt sine erfaringer med meg. Jeg ønsker å rette en stor takk til alle disse lederne, som tok seg tid til å la seg intervju i en hektisk hverdag. Jeg ønsker også å takke StatoilHydro som har lagt til rette for gjennomføringen av utredningen, og som har bidratt økonomisk.

En spesiell takk til veilederen min, førsteamanuensis Katarina Østergren ved Norges Handelshøyskole, for et godt samarbeid. Hun har fra begynnelse til slutt vært tilgjengelig for spørsmål og tilbakemeldinger, og har fortløpende kommet med nyttige innspill og nye vinklinger. Hennes engasjerende måte å veilede på har bidratt til at arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende og givende prosess.

Bergen, 6. juni 2009

Susann Ribe

Innholdsfortegnelse

Forord

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
------------------	---

DEL I: INTRODUKSJON..... 5

1.0 Innledning 7

1.1 Bakgrunn for rapporten	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Formål	10
1.4 Empiri.....	10
1.5 Rapportens avgrensning	11
1.6 Oppgavens struktur og oppbygning	11

DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG GRUNNLAG FOR ANALYSEN 13

2.0 Styringssystemets utvikling 15

2.1 Det tradisjonelle styringssystemet.....	15
2.2 Utvikling mot et mer moderne styringssystem	17
2.3 Beyond Budgeting.....	19

3.0 Modell for analyse 22

3.1 Styringspakken	22
3.2 Informasjon	24
3.3 Innhenting av informasjon	25
3.4 Fortolkning og anvendelse av informasjon	27
3.4.1 Informasjon for kontroll	27
3.4.2 Informasjon for beslutninger	28
3.4.3 Informasjonens rolle i beslutningsprosessen.....	30
3.5 Modell for analyse og empiriske implikasjoner	31

DEL III: VALG AV METODE..... 35

4.0 Forskningsdesign 37

4.1 StatoilHydro som studieobjekt	37
4.2 Rammeverk for oppgaven	39
4.3 Strategisk tilnærming	40
4.4 Metode for datainnsamling og analyse.....	41
4.5 Evaluering av forskningsdesignet	43

DEL IV: EMPIRI OG ANALYSE..... 47

5.0 Beskrivelse av StatoilHydros styringssystem..... 49

5.1 StatoilHydros kulturelle styringsprinsipper	51
5.2 StatoilHydros administrative styringsprinsipper	52
5.3 StatoilHydros økonomiske styringsprinsipper	55
5.4 Prinsippene i StatoilHydros styringssystem utgjør en helhetlig styringspakke	57
5.4.1 Avhengighet mellom prinsippene i styringssystemet.....	58
5.4.2 Motstridende prinsipper i styringssystemet.....	59

6.0 Analyse av eks-Statoillederers tolkning av styringssystemet	63
6.1 Innhenting av styringsinformasjon	65
6.1.1 Informasjon som er nyttig for enhetsspesifikke formål innhentes jevnlig	65
6.1.2 Informasjon er tilgjengelig gjennom MIS og uformelle kanaler.....	66
6.1.3 MIS' anvendelighet vurderes ulikt på grunnlag av bakgrunn og kompetanse	67
6.2 Fortolkning og anvendelse av styringsinformasjon	69
6.2.1 Eks-Statoil lederne opplever større grad av kontroll med Beyond Budgeting.....	70
6.2.2 Lederne opplever rapporteringshyppigheten som et problem og at finanskrisen har innskrenket deres egen beslutningsfrihet	73
6.2.3 Informasjon benyttes ulikt i ulike beslutningssituasjoner	75
6.2.4 StatoilHydro-boken har en viktig rolle i beslutningsprosessen.....	77
6.3 Oppsummering av analysen gjort av eks-Statoil ledere	79
7.0 Analyse av eks-Hydrolederers tolkning av styringssystemet	81
7.1 Innhenting av styringsinformasjon	82
7.1.1 Endrede arbeidsoppgaver påvirker hvilken informasjon som er nyttig	83
7.1.2 Budsjettet er ikke lenger tilgjengelig som styringsinformasjon	84
7.1.3 Opplæring i bruken av styringssystemet tar tid.....	85
7.2 Fortolkning og anvendelse av styringsinformasjon	87
7.2.1 Noen eks-Hydroledere opplever lavere grad av kontroll i forhold til tidligere.....	89
7.2.2 Eks-Hydrolederne bekymrer seg for manglende kostnadskontroll	92
7.2.3 Informasjon benyttes ulikt i ulike beslutningssituasjoner	94
7.2.4 Lederne bruker organisasjonens verdier bevisst i beslutningsprosessen	96
7.3 Oppsummering av analysen gjort av eks-Hydroledere	98
8.0 Komparativ analyse av eks-Statoil- og eks-Hydroledere.....	101
8.1 Forskjellig bruk av kulturelle styringsprinsipper	101
8.2 Administrative styringsprinsipper	103
8.3 Økonomiske styringsprinsipper.....	104
8.4 Forskjeller eks-Statoil- og eks-Hydroledere oppsummert	106
DEL V: AVSLUTNING.....	109
9.0 Konklusjon og besvarelse av forskningsspørsmål.....	109
10.0 Forslag til videre forskning	116
11.0 Kildeliste.....	118
Figur- og tabelliste.....	121
Appendiks 1 Beyond Budgeting-prinsippene	122
Appendiks 2 Intervjuguide.....	123

Sammendrag

StatoilHydro har innført Beyond Budgeting som styringssystem i hele sin virksomhet, og i den forbindelse blant annet gått bort ifra tradisjonell budsjettstyring. Styringssystemet er satt sammen av prinsipper som beskriver hvordan StatoilHydro skal styres, gjennom organisasjonskultur, administrativ oppbygning og økonomisk styring. I disse prinsippene har StatoilHydro-lederne tilgjengelig informasjon, som benyttes som grunnlag for å styre enheten.

Denne oppgaven har som formål å beskrive hvordan ledere innhenter informasjon tilgjengelig gjennom styringsprinsippene, og analysere hvordan de videre fortolker og anvender denne. Blant annet tar oppgaven sikte på å finne ut om StatoilHydro-lederne anvender styringssystemet til informasjonsinnhenting i samsvar med styringssystemets intensjon, og hvordan de benytter denne informasjonen i kontroll- og beslutningssituasjoner. I tillegg analyseres og sammenlignes ledere med bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro, for å vurdere om ulik overgang til Beyond Budgeting har noe å si for hvordan lederne forstår og anvender styringssystemet. Lederne fra Statoil har erfaring fra et styringssystem som gradvis utviklet seg mot Beyond Budgeting, mens lederne i Hydro ble introdusert for Beyond Budgeting i forbindelse StatoilHydro-fusjonen i 2007.

Den første delen av oppgaven fungerer som en introduksjon til utredningen. Kapittel 1 beskriver først bakgrunnen for rapporten, og presenterer deretter oppgavens tredelte problemstilling.

Del II beskriver teorien som oppgaven bygger på. For å skape et felles perspektiv forklarer kapittel 2 først det tradisjonelle synet på styringssystemet, og beskriver deretter utviklingen av styringssystemet fram mot Beyond Budgeting. Kapitlet avsluttes med en presentasjon av prinsippene bak Beyond Budgeting. Kapittel 3 presenterer teori som underbygger analysen i oppgaven. Styringssystemet beskrevet som en pakke med styringsprinsipper forklares og begrunnes med utgangspunkt i teori av Malmi og Brown (2008). Videre vil lederes innhenting, fortolkning og anvendelse av informasjon til kontroll og beslutninger, defineres og forklares. Til slutt integreres denne teorien i et rammeverk, som også er utgangspunkt for analysen.

Del III beskriver valg av metode for oppgaven. Kapittel 4 oppsummerer valgene gjort for innsamling og analyse av datamaterialet i et forskningsdesign. Først presenteres StatoilHydro som studieobjektet for analysen. Videre begrunnes hvorfor caset ansees som det mest hensiktsmessige rammeverket for studiet, og det argumenteres for bruk av kvalitative dybdeintervjuer.

Del IV i oppgaven er empiri og analyse. I kapittel 5 presenteres styringssystemet i StatoilHydro som en pakke med kulturelle, administrative og økonomiske styringsprinsipper. Deretter analyseres systemets sammensetning av prinsipper og avhengighet mellom disse. Det er funnet tre eksempler på motstridende prinsipper i systemet, i enhetenes mulighet til å sette kostnadstak, driftsenhetenes pålagte styring etter lisensbudsjetter og avkrevd rapportering utenom de formelle rapporteringsrutinene i systemet.

I kapittel 6 og 7 analyseres ledernes innhenting, fortolkning og anvendelse av informasjon. Analysen er inndelt i et kapittel for ledere med bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro. Funnene tyder på at eks-Statoilledere i stor grad har oversikt over informasjon tilgjengelig i styringssystemet, og anvender det slik det er tiltenkt. Lederne er fornøyde med prinsippene i systemet, men er derimot svært kritiske til det de opplever som prinsipper som strider i mot Beyond Budgeting-tankegangen. Eks-Hydrolederne er en mer fragmentert gruppe. Mens noen forstår og anvender styringssystemet slik det er tiltenkt, er det andre som kun benytter seg av enkelte deler av styringssystemet for informasjonsinnhenting og som ikke er fornøyd med Beyond Budgeting som styringssystem.

Kapittel 8 sammenligner resultatene fra de to foregående kapitlene, og likheter og ulikheter analyseres og diskuteres. Videre konkluderes det med at hvordan en leder introduseres for Beyond Budgeting, synes å påvirke oppfatningen og bruken av informasjonen fra styringssystemet.

Oppgavens avslutning er i del V. Kapittel 9 oppsummerer de viktigste funnene i analysen og ser disse i forhold til forskningsspørsmålene. Lederne opplever at Beyond Budgeting har endret informasjonstilgangen i organisasjonen, først og fremst ved at budsjettet ikke er tilgjengelig som styringsverktøy. Som en konsekvens har det blitt økt fokus på mål- og verdistyring i StatoilHydro. Videre har Beyond Budgeting endret hvordan lederne innhenter

informasjon, og anvender denne til kontroll og som beslutningsgrunnlag. Til slutt belyser kapitlet informantens vurdering av manglene i styringssystemet.

Kapittel 10 presenterer problemstillinger som egner seg for videre forskning. Med utgangspunkt i funnene i utredningen kunne det blant annet vært interessant å analysere nærmere styringsprinsippenes kompatibilitet i ulike enheter med ulike styringsbehov og rammebetingelser og hvordan den pågående finanskrisen påvirker forståelsen og anvendelsen av Beyond Budgeting.

DEL I: INTRODUKSJON

1.0 Innledning

Dette kapittelet starter med å presentere bakgrunnen for oppgaven, i 1.1. Videre presenteres oppgavens problemstilling i 1.2 og formålet i 1.3. I 1.4 gis en kort introduksjon til empiri, 1.5 forklarer oppgavens begrensninger og 1.6 gir en rask gjennomgang av utredningens oppbygning.

1.1 Bakgrunn for rapporten

Å ha et effektivt styringssystem er avgjørende for en leder, som er ansvarlig for at mennesker i en organisasjon arbeider i retning av et felles mål (Bergstrand, 2007). Som hjelpemidler har lederen en rekke prinsipper og kontrollmekanismer, blant annet å formulere en visjon med tilhørende strategi, bestemme regler og prosedyrer som medarbeiderne skal følge og skape en organisasjonskultur som skaper ønsket adferd. Alle hjelpemidlene lederen har tilgjengelig for å kunne styre organisasjonen er en del av styringssystemet, som kan deles inn kulturelle, administrative og økonomiske prinsipper (Malmi og Brown, 2008).

De siste 60 årene har budsjettet vært en populær del av det tradisjonelle styringssystemet, som lederens hjelpemiddel i prosessen for målsetting, planlegging og ressursallokering (Horngren, Foster og Datar, 2006). I slutten av året kontrolleres budsjettet mot resultatregnskapet, og lederen vurderer ut ifra dette enhetens måloppnåelse (ibid). Selv om budsjettet er et av de vanligste styringsverktøyene, har utviklingen av lederrollen i den moderne organisasjonen redusert budsjettets rolle i styringssystemet (Simons, 1995), og flere ledere opplever prosessene som budsjettet medfører som en belastning (Bergstrand, 2007). Som et resultat av dette har stadig nye virkemidler blitt introdusert, som KPI'er (Key Performance Indicators), rullende prognoser og Balansert Målstyring (ibid). Mange bedrifter har tatt i bruk disse uten at det har gått på bekostning av andre virkemidler, slik at styringssystemet stadig har økt og blitt mer komplekst (Bogsnes, 2009, 1).

Som en reaksjon på dette har styringssystemet Beyond Budgeting blitt skapt (Bogsnes, 2009, 1). I stedet for å introdusere nye styringsverktøy beskriver Beyond Budgeting hva man som leder bør unngå, slik at et effektivt styringssystem oppnås (ibid). Styringssystemet kan oppsummeres i 12 prinsipper, som skal forbedre organisasjonens prosesser og skape ledelse som underbygger disse. Blant annet kan bedriften ved å fjerne budsjettet og heller fokusere på relative mål, KPI'er og prognoser, oppnå effektive prosesser og fleksibilitet (Hope og Fraser,

2003,1). I tillegg vil desentralisert beslutningsmyndighet innenfor klare rammer og prinsipper skape en prestasjonskultur i organisasjonen, samtidig som lederen oppnår kontroll gjennom målstyring (ibid).

Ettersom Beyond Budgeting ikke er formulert som en klar oppskrift, vil organisasjonens fortolkning og egne tilpasninger påvirke hvordan styringssystemet implementeres (Bogsnes, 2009, 1). StatoilHydro var en av de første organisasjonene i Norge som tok i bruk systemet, da prosessen med å implementere Beyond Budgeting startet i 2005 (ibid). I dag er Beyond Budgeting implementert i hele det verdensomspennende konsernet.

Hvordan Beyond Budgeting tolkes og anvendes blant lederne i organisasjonen, reflekteres i hvordan de benytter prinsippene i styringssystemet til å innhente informasjon. Prinsippene i styringssystemet tilbyr lederne informasjon om organisasjonens tilstand (Simons, 1995), som lederne benytter som utgangspunkt for å kontrollere, men også for å kunne ta beslutninger i sin lederstilling (Mellemvik, Monsen og Olson, 1988). Det vil derfor være interessant å analysere anvendelsen av styringssystemet gjennom hvordan ledere innhenter, tolker og bruker informasjon, fordi dette nettopp vil reflektere hvordan de forstår styringssystemet.

Hvilken informasjon lederne benytter seg av vil avhenge av flere faktorer, blant annet hva lederen anser som nyttig og hva som er tilgjengelig gjennom det formelle og uformelle informasjonssystemet (Johanson, 2008). I tillegg vil lederen bevisst og ubevisst velge ut den informasjonen hun/han anser som anvendelig, basert egne kriterier (Mellemvik et al., 1988). Disse vil påvirkes av blant annet lederens bakgrunn, som utdanning, kunnskapsnivå og erfaring. I StatoilHydro vil ledernes bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro være en påvirkningsfaktor, fordi ledernes kriterier vil være basert på kunnskap om styringssystemet i sin tidligere organisasjon. Statoil og Hydro fusjonerte i 2007, slik at Hydrolederne kun har halvannet års erfaring med Beyond Budgeting som styringssystem.

Utredningen tar utgangspunkt i denne problemstillingen, og sammenligner hvordan ledere med bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro innhenter, tolker og anvender informasjon tilgjengelig i styringssystemet. For å kunne forstå hvordan ledernes vaner påvirkes av Beyond Budgeting, er det nyttig å sammenligne med hvordan lederne oppfattet styringssituasjonen før Beyond Budgeting ble implementert.

1.2 Problemstilling

For å kunne forstå hvordan ledere innhenter og anvender informasjon i styringssystemet, er det nyttig å svare på følgende tre spørsmål. Den første delen av den tredelte problemstillingen lyder:

Hvilken informasjon formidles gjennom StatoilHydros styringsprinsipper, sammenlignet med informasjonen tilgjengelig før implementeringen av Beyond Budgeting?

Videre spørres det:

Hvilken informasjon velger lederne i StatoilHydro å innhente og anvende til styringsformål, sammenlignet med den informasjonen de styrte etter før implementeringen av Beyond Budgeting?

I sammenheng med dette;

Tilsvaret den informasjonen som lederne i StatoilHydro etterspør, den informasjonen som tilbys gjennom styringsprinsippene i Beyond Budgeting?

For å kunne besvare den første delen av problemstillingen gjøres det en beskrivelse av StatoilHydros styringssystem i kapittel 5. Som rammeverk benyttes Malmi og Browns teori om ”styringspakken” (2008). Deres definisjon av styringssystemet, som en pakke med kulturelle, administrative og økonomiske prinsipper, legges til grunn i hele oppgaven. Med ”pakke” sikter forskerne til prinsippenes gjensidige avhengighet i systemet. For at styringssystemet skal ha den ønskede effekten, må alle prinsippene fungere sammen og dra i samme retning. Det er derfor hensiktsmessig å analysere Beyond Budgeting som en pakke med styringsprinsipper, slik det gjøres i 5.4.

I kapittel 6, 7 og 8 presenterer analyser gjort for å besvare de andre problemstillingene. Dette gjøres gjennom en studie av ledere i StatoilHydro, som gjennom intervjuer har beskrevet hvilken informasjon de anser som tilgjengelig med Beyond Budgeting, sammenlignet med før implementeringen av styringssystemet. Hvilken informasjon lederne hadde tilgjengelig tidligere, vil blant annet avhenge av lederens bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro. Videre tar kapitlene sikte på å kartlegge hvilken informasjon lederne innhenter gjennom styringssystemet sammenlignet med tidligere, og hvordan de anvender denne til styringsformål. I tillegg vil eventuelt manglende informasjon i styringssystemet belyses, ut ifra ledernes egne vurderinger.

1.3 Formål

Beyond Budgeting er fortsatt en ny type virksomhetsstyring, som til nå har vært lite forsket på. I Norge er det kun et fåtall bedrifter som har implementert Beyond Budgeting som sitt styringssystem, men at det stadig blir flere viser relevansen av en studie på dette feltet. Formålet med utredningen vil derfor være å beskrive hvordan ledere benytter prinsippene i styringssystemet Beyond Budgeting til informasjonsinnhenting, og analysere hvordan de videre fortolker og anvender denne. Dette gjøres gjennom å besvare forskningsspørsmålene, med utgangspunkt i relevant teori og empiri. Hensikten med å sammenligne hvordan ledere benytter seg av informasjon tilgjengelig i Beyond Budgeting med tradisjonell budsjettstyring, er for å kunne vurdere hvilke konsekvenser det nye styringssystemet har for lederen, både for kontroll i enheten og som grunnlag for beslutninger. Videre er målet med å sammenligne ledere med Statoil- og Hydrobakgrunn å vurdere om ledernes ulike erfaringer har konsekvenser for forståelsen og anvendelsen av Beyond Budgeting. Lederne med bakgrunn fra Statoil har erfaring med et styringssystem som gjennom flere år har utviklet seg i retning av Beyond Budgeting. Lederne med bakgrunn fra Hydro opplevde derimot å gå fra et styringssystem med stort fokus på budsjetttrammer og avvik, til Beyond Budgeting i forbindelse med StatoilHydro-fusjonen.

1.4 Empiri

Oppgaven er basert på Beyond Budgeting som styringssystem i StatoilHydro. Analysegrunnlaget er innhentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer med ledere fra ledernivå 3 og 4 i StatoilHydro, hvor konsernsjefen innehar ledernivå 0. Lederne tilhører et vidt spekter av enheter med base i både i Norge og i utlandet, og med tilknytning til Undersøkelse og produksjon Norge (UPN), Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) og Foredling og markedsføring (M&M). Slik har det vært mulig å studere hvordan Beyond Budgeting forstås og anvendes i forskjellige enheter med ulike arbeidsoppgaver. Lederne har alle bakgrunn fra en tilsvarende lederstilling fra tiden før Beyond Budgeting, slik at sammenligningsgrunnlaget er til stede. Eks-Statoillederne og eks-Hydrolederne utgjør to caseenheter som analyseres separat, før det gjøres en komparativ analyse av de to casene.

1.5 Rapportens avgrensning

Oppgaven er begrenset i både tid og i empiriens variasjon. Tiden begrenses ut ifra masteroppgavens tidsramme. Derfor er tidsaspektet i analysen basert på ledernes egen hukommelse og vurdering av hvordan det var før implementeringen av Beyond Budgeting. Ideelt sett burde datainnsamlingen skjedd på to forskjellige tidspunkt, for å unngå at empirien blir påvirket av ledernes selektive hukommelse. Informantene har imidlertid ikke under intervjuene gitt inntrykk av at det har vært vanskelig å huske detaljene fra styringssystemet før Beyond Budgeting.

Oppgaven er også begrenset i variasjon av innsamlet data. Empirien som oppgaven bygger på er kun innhentet fra StatoilHydro. Med flere caseenheter fra flere bedrifter, ville det vært mulig å trekke mer generelle konklusjoner om Beyond Budgeting og lederes anvendelse av styringssystemet. Likevel vil utredningen kunne gi innsiktsfull informasjon om hvordan ledere forstår og anvender Beyond Budgeting, som også vil kunne være interessant for andre bedrifter som har implementert, eller ønsker å implementere, Beyond Budgeting.

1.6 Oppgavens struktur og oppbygning

Oppgaven består av fem deler. Del I er innledning. Del II beskriver det teoretiske perspektivet og rammeverket som analysen bygger på. I del III presenteres valg av metode og forskningsdesign. Del IV besvarer problemstillingen, gjennom analyse av dybdeintervjuene utført i StatoilHydro. Avslutningsvis vil konklusjonen oppsummeres i del VI, samt forslag for videre forskning.

DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG GRUNNLAG FOR ANALYSEN

2.0 Styringssystemets utvikling

Teorigrunnlaget for oppgaven er delt inn i to kapitler. Formålet med disse kapitlene er å gi leseren grunnlag for forståelse og tolkning av utredningen. For å skape et felles perspektiv, starter kapittel 2 med å forklare det tradisjonelle synet på styringssystemet. Deretter beskrives den overordnede, historiske utviklingen av styringssystemet, via Balansert Målstyring og kritikk av budsjettet, fram mot Beyond Budgeting. Kapitlet avsluttes med en beskrivelse av Hope og Frasers (2003, 2) prinsipper bak Beyond Budgeting som styringssystem, i kapittel 2.3.

Kapittel 3 presenterer teori som underbygger utredningens hovedformål, som er å analysere lederes innhenting, fortolkning og anvendelse av informasjon tilgjengelig gjennom prinsippene i styringssystemet. Styringssystemet beskrevet som en pakke med styringsprinsipper forklares og begrunnes i kapittel 3.1, med utgangspunkt i teori av Malmi og Brown (2008). Innhenting og anvendelse av informasjon defineres og forklares ved hjelp av blant annet teoretikerne Mellempvik, Monsen og Olson (1988) og Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes og Nahapiet (1980) i kapittel 3.3 og 3.4. Denne teorien integreres til slutt i et rammeverk, som benyttes som utgangspunkt for analysen i empirikapitlet.

2.1 Det tradisjonelle styringssystemet

Som leder i en stor bedrift kan man ha ansvaret for flere tusen mennesker, som alle skal ledes i retning av et felles mål, til det beste for organisasjonen. Dette kan virke som en helt uoverkommelig oppgave, men kan løses ved å ha et velfungerende Management Control System, eller et *styringssystem* (Bergstrand, 2007). Hva dette styringssystemet bør bestå av, og hvordan det kan defineres, har vært diskutert i årtier. Anthony (1965) var en av de første til å beskrive styringssystemet i en økonomisk kontekst, som *prosessen hvor lederen sikrer at ressurser oppnås og utnyttes effektivt, i samsvar med organisasjonens mål*. Lederen har i denne definisjonen en klar rolle i styringssystemet, som organisator og kontrollør av de ansattes innsats. Flamholtz, Das og Tsui (1985) gir ikke lederen eksplisitt ansvaret for styringssystemet, men definerer styringssystemet som *”teknikker og prosesser for å oppnå et mål på alle nivå i organisasjonen, fra individet opp til organisasjonen som en helhet”*.

Flamholtz et al.'s (1985) definisjon av det tradisjonelle styringssystemet som teknikker og prosesser, kan finnes igjen i Anthony og Youngs' (2003) beskrivelse av styringssystemet. Deres modell består av fire prosesser, som til sammen utgjør den ideelle økonomiske styringsprosessen (Nyland og Østergren, 2008). Denne modellen gir en beskrivelse av hvordan kjente prinsipper for økonomisk styring, som målsetting og strategiformulering, budsjettering, regnskap og rapportering og oppfølging, henger sammen og utgjør en helhet.



Figur 1: Den ideelle økonomiske styringsprosessen (Nyland og Østergren, 2008, basert på Anthony og Youngs, 2003)

Ut ifra dette synet består styringssystemet av fire prosesser, som henger tett sammen og som gjentas årlig. Sirkelen starter med utforming av en klar overordnet visjon for organisasjonen med tilhørende mål, og strategi for å nå disse. Strategien implementeres i organisasjonen gjennom arbeidet med budsjettet, som er bindeleddet mellom strategi og handling. Budsjettarbeidet er en felles prosess hvor konkrete mål for neste periode settes, investeringer planlegges og ressurser til prosjekt og avdelinger allokeres. Aktivitetene dokumenteres i regnskapet, som er utgangspunktet for beregning av måloppnåelse. Måloppnåelsen avgjøres ved å sammenligne budsjettet mot regnskapet ved periodens slutt, der oppfyllelse ofte belønnes med bonus og avvik resulterer i rapportering og oppfølging. Sirkelen avsluttes der den begynte, med fastsettelse av nye mål blant annet basert på erfaringer med prosessen man nettopp har vært i gjennom. Lederen er delaktig i hele sirkelen, og har dermed direkte kontroll på organisasjonens tilstand og utvikling. (Nyland og Østergren, 2008).

2.2 Utvikling mot et mer moderne styringssystem

Styringsprinsippene til Anthony og Youngs (2003) tar utgangspunkt i en tradisjonell lederrolle, der lederen kontrollerer sine ansatte ved å fortelle dem hva som skal gjøres og til en hver tid overvåker dem. I følge Simons (1995) er dette et foreldet syn blant annet på grunn av stadig mer utdannede medarbeidere, og det er dessuten urealistisk å forvente at lederen kan utøve en slik kontroll i en stor organisasjon. I sin artikkel fra 1995, "*Control in an Age of Empowerment*", argumenterer han for at den nye tidsalderen vi er inne i krever mer fleksibilitet, kreativitet og innovasjon, og derfor en ny måte for lederen å styre på. De ansatte i bedriften er ikke lenger fornøyd med å jobbe i en stilling de oppfatter som byråkratisk, men forventer stadige utfordringer og muligheten til å ta selvstendige initiativ og ha visse fullmakter til å ta beslutninger. Utfordringen blir å finne et styringssystem som balanserer et dynamisk miljø der de ansatte har tilstrekkelig med frihet, mot de nødvendige kontrollmekanismer. (Simons, 1995)

En løsning på denne utfordringen kan være å løfte blikket fra de økonomiske styringsmekanismer, og fokusere på *informasjonssystemet* i organisasjonen (Simons, 1995). Et styringssystem skal i følge Simons bygges på formelle og informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer, som lederen bruker for å vedlikeholde, eller endre, retningen i organisasjonens aktiviteter. Informasjonssystemet blir i dette tilfellet en måte å kontrollere at alle aktivitetene i organisasjonen jobber mot samme mål. Informasjonen som ikke benyttes til kontroll, brukes som grunnlag for beslutningstaking. (Simons, 1995). Styringssystemet som begrep har dermed utviklet seg fra kun å omfatte økonomiske prinsipper, herunder finansielle måltall, til å bli et multidimensjonalt system for styring, der også andre aspekter enn de økonomiske spiller en viktig rolle.

Lederens ønske om å styre på nye måter har dermed gjort det tradisjonelle styringssystemet utilstrekkelig. Kritikken mot det tradisjonelle styringssystemet er at det fokuserer for mye på regnskapstall, og gir for lite informasjon om forventninger til fremtiden. I tillegg fokuseres det for mye på bedriftens kortidsprestasjoner og forbedring av denne, gjennom kvartalsrapportering og årsregnskap (Bergstrand, 2007). Med introduksjonen av *Balansert Målstyring* (Kaplan og Norton, 1992) på 90-tallet, fikk lederne et verktøy som dekker mange av disse viktige manglene ved det økonomiske styringssystemet. Balansert Målstyring er et flerdimensjonalt rammeverk for å implementere og måle oppnåelse av organisasjonens mål på flere områder, i tillegg til de økonomiske (ibid). Ofte inkluderes mål innenfor utvikling av

kundeforhold, organisasjonens evne til å lære og utvikle nye produkter og effektiv produksjon i rammeverket (Bergstrand, 2007). Samtidig førte utviklingen av mer avanserte it-systemer til at bedriften kontinuerlig kunne måle flere parametere samtidig (ibid). Siden da har stadig flere bedrifter valgt å måle sine prestasjoner på nye arenaer med fokus på kunden, prosesser og læring, i tillegg til det økonomiske. Måloppnåelsen måles og beregnes gjennom KPI'er (Key Performance Indicators), som oppdateres jevnlig, innenfor dimensjoner som for eksempel kundetilfredshet, kvalitet i produksjonsprosessen osv. Dette har gitt lederen bedre informasjon for kontroll og beslutningstaking i bedriften. (Bergstrand, 2007).

Likevel har et slikt styringssystem, bestående av både tradisjonelle økonomiske styringsmekanismer og Balansert Målstyring, ikke fungert optimalt i praksis. En av grunnene til dette er at på kort sikt kan flere av KPI'ene være motstridene. For eksempel kan hensynet til kunde- eller kvalitetsdimensjonen komme i konflikt med måltall for økonomisk effektivitet. Ettersom lederen vanligvis blir belønnet på grunnlag av kortsiktige økonomiske resultater, som budsjettoppnåelse, er fokuset naturlig nok rettet inn mot dette. Dette kan komme i konflikt med det som er best for organisasjonen på lang sikt. Dermed kan lederen ta gale beslutninger, selv om informasjonsgrunnlaget støtter opp om avgjørelsen. (Bergstrand, 2007).

Denne uheldige adferden kan unngås i følge Hope og Fraser (2003, 1), dersom bedriften tør å gi slipp på budsjettet som styringsverktøy. De beskriver i sin artikkel "*Who Needs Budgets*" fra 2003 budsjettet som "the annual performance trap". I tillegg til at budsjettet kan gi feil insentiver og føre til gale beslutninger sett i et mer langsiktig perspektiv, hevder de at det tradisjonelle budsjettet ikke er *kostnadseffektivt*. Dette er fordi at budsjetteringsprosessen er ressurskrevende for bedriften, samtidig som mange ledere mener at informasjonsverdien av budsjettet er svært lav. Budsjettet lages på grunnlag av fjorårets tall og usikre estimat, og har derfor begrenset informasjonsverdi som grunnlag for kontroll og beslutninger, for en bedrift der konkurranseomgivelsene endrer seg fra ett år til et annet (Bergstrand, 2007). Budsjettet er svært kostnadsfokuseret, og gir ikke på en hensiktsmessig måte informasjon om sammenhengen mellom kostnader og langsiktig lønnsomhet, gjennom for eksempel kundetilfredshet (Østergren og Stensaker, 2008).

Videre argumenterer Hope og Fraser (2003, 1) for at budsjettet kan være en *barriere for ytelse*. Dersom omgivelsene er i stadig endring er det meningsløst å planlegge en fremtid som

ofte settes lik siste år. Et budsjett gir ikke den informasjonen bedriften trenger for å være dynamisk og raskt kunne omstille seg, og kan dermed være en faktor som forsinker bedriftens respons. I verste fall skaper budsjettet handlingslammelse når nødvendige omstillinger må gjennomføres raskt. Budsjettenkning kan også *motvirke kreativitet* og initiativtakning blant ledere og ansatte, fordi en investering som ”ikke står i budsjettet”, ofte må vente til neste budsjettperiode for å få tildelt ressurser (Bogsnes, 2009, 2). Budsjettet, som et verktøy for kontroll, kan dermed hindre organisasjonen i å gripe lønnsomme muligheter (Bergstrand, 2007).

Når mål formuleres med et statisk budsjett som utgangspunkt, vil tilhørende prestasjonsmåling som oftest ha et *innadvendt fokus* mot egen bedrift eller avdeling (Bogsnes, 2009, 2). En bedrift som presterer svært bra i forhold til sine fastsatte mål, kan likevel tape markedsandeler dersom ens konkurrenter relativt sett gjør det bedre (ibid). Lederen kan tilegne seg informasjon om bedriftens prestasjoner i forhold til konkurrenter dersom relative prestasjonsmål benyttes, framfor de budsjettbaserte måltallene. Det samme gjelder for en avdeling og dens prestasjoner relativt til andre tilsvarende avdelinger i samme konsern. Slike relative måltall kan oppfattes som upresise, men sier ofte mer om prestasjoner enn absolutte budsjettall. (Bogsnes, 2009, 2).

2.3 Beyond Budgeting

Disse ulempene og manglene ved budsjettet har bidratt til utviklingen av et nytt styringssystem, med utgangspunkt i Jan Wallanders styring av svenske Handelsbanken. Da han tok over som leder i banken i 1970, slet Handelsbanken både økonomisk og strukturmessig (Wallander, 1999). Ved å innføre et desentralisert styringssystem skapte han en mindre hierarkisk organisasjon, hvor fokuset ble flyttet fra produktene til kunden. Ved å ta vekk budsjettene og istedenfor fokusere på Balansert Målstyring og KPI'er, gjorde han det enklere for lederne å kontrollere og måle prestasjoner, og ta de rette beslutningene til det beste for hele organisasjonen. (ibid).

Jan Wallanders måte å styre på har senere blitt videreutviklet, og går nå under navnet *Beyond Budgeting* (Hope og Fraser, 2003, 2). Selv om utgangspunktet for *Beyond Budgeting* var å fjerne de mindre effektive budsjettene, opplevde mange ledere at budsjettet var del av et større problem, som ikke lot seg løse ved kun å implementere nye økonomiske verktøy og prosesser

(Bogsnes, 2009, 1). Beyond Budgeting beskriver derfor hvilke verdier og tankesett som må være grunnleggende i organisasjonen, slik at det blir mulig å effektivisere arbeidsprosessene (ibid). Et eksempel på en slik verdi kan være tillitt, som vil gjøre det enklere å implementere et åpent informasjonssystem i organisasjonen, som igjen forenkler andre arbeidsprosesser (Bogsnes, 2009).

Hvordan Beyond Budgeting implementeres i praksis finnes det ingen oppskrift på, og kan variere fra organisasjon til organisasjon. Det som er felles for organisasjoner som har implementert Beyond Budgeting, kan oppsummeres i enkle prinsipper for prosesser god ledelse (se appendiks 1). De *prosessrelaterte prinsippene* gir retningslinjer for hvordan de formelle prosessene i organisasjonen bør tilpasses Beyond Budgeting- tankegangen (Hope og Fraser, 2003, 2). Disse fokuserer på at mål bør være relative, planlegging bør være en kontinuerlig aktivitet og at ressursallokeringen skal skje dynamisk etter behov. Samtidig skal prosessene for målsetting, planlegging og ressursallokering være inkluderende, og ledere på alle nivå skal ha mulighet til å påvirke organisasjonens retning. Relative mål og prestasjonsmåling i forhold til konkurrerende bedrifter og avdelinger øker fokuset på konkurranse i organisasjonen, og dermed fokuset på kunden slik at resultatene til en hver tid jobber for å forbedre seg. KPI'er, prosedyrer og retningslinjer utformet av ledelsen skaper kontrollmekanismer, og skal gi lederen mer omfattende og bredere informasjonsgrunnlag, som gir bedre måter å kontrollere på. (Hope og Fraser, 2003, 2).

Selv om en organisasjon endrer de formelle prosessene, er det avgjørende for en vellykket implementering at ledere på alle nivå tar til seg filosofien bak styringssystemet, og leder i tråd med dette. Beyond Budgetings *prinsipper for ledelse* argumenterer for desentralisert makt og beslutningstakingen så lavt som mulig i organisasjonen (Hope og Fraser, 2003, 2). Det at ledere på alle nivå blir vist tillit skaper motivasjon, og en ansvarsbevissthet rundt egne valg og resultater. Ledelsen mister samtidig ikke kontrollen, ettersom de ansatte handler innenfor en ramme av klart formulerte prinsipper og grenser. Prestasjoner måles i henhold til relativ suksess. Det motiverer til innsats hos de ansatte, uten at det hindrer at ledere tør sette seg ambisiøse mål i målsettingsfasen, for at dette vil påvirke prestasjonsbelønningen negativt. Informasjonskanalene i organisasjonen skal være åpne og effektive slik at ledelsen beholder kontrollen og organisasjonen lett kan omstille seg, dersom konkurransesituasjonen tilsier dette. Dette gjør at oppdatert informasjon om organisasjonens situasjon til en enhver tid må være tilgjengelig, for eksempel ved måling av måloppnåelse gjennom KPI'er. En viktig

forutsetning for at dette skal fungere er gode rutiner for rapportering og innhenting av informasjon, samt et klima for åpen kommunikasjon av de gode så vel som de dårlige resultatene. (Hope og Fraser, 2003, 2). Beyond Budgeting-prinsippene er gjengitt i appendiks 1.

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven tar utgangspunkt i *endring* i styringssystem, og hvordan ledere tilpasser sin etterspørsel og bruk av informasjon etter dette. Overgangen fra et tradisjonelt styringssystem til Beyond Budgeting gir da et interessant grunnlag for analyse ettersom prinsippendringene i organisasjonen i følge Hope og Fraser (2003, 2) skal føre til et bredere og mer omstendelig informasjonsgrunnlag, og dette skal igjen gi et bedre styringsgrunnlag for lederne. StatoilHydro har implementert Beyond Budgeting gjennom verdier, policies og prosesser i organisasjonen. En beskrivelse av dette styringssystemet, og konsekvensene dette har for informasjonsgrunnlaget i organisasjonen, blir diskutert i kapittel 4.

3.0 Modell for analyse

Dette kapitlet beskriver teori om styringssystemet som en pakke, informasjon, og om innhenting, fortolkning og anvendes av informasjon. Teorien vil avslutningsvis gi grunnlag for en modell, som vil være det teoretiske utgangspunktet når forskningsspørsmålene skal besvares i analysen.

3.1 Styringspakken

For å kunne analysere informasjon i et tradisjonelt og et moderne styringssystem, er det viktig å forstå hvordan styringssystemet henger sammen og hvordan styringsprinsippene i systemet påvirker hverandre. Merchant og Van der Stedes bok *Management Control Systems* (2007) er en bok som beskriver styringssystemet med dets tilhørende prinsipper for styring. De beskriver blant annet prinsipper for økonomisk styring, organisasjonsstyring og ledelse, og hvordan disse påvirker organisasjonen. Det vises til at visse sammensetninger av prinsipper, samt andre underliggende faktorer som kultur og verdier, kan påvirke hvordan prinsippene fungerer i organisasjonen. Ettersom det finnes mange prinsipper, og enda flere underliggende faktorer, er det svært vanskelig å få oversikten over hvordan det hele henger sammen og hva som blir utfallet ved innføring av nye styringsprinsipper i en organisasjon (Merchant og Van der Stede, 2007). Kompleksiteten i disse sammenhengene har gjort at svært få har bedrevet empirisk forskning på helheten, mens mange har forsket på betydningen av et eller få av prinsippene (Malmi og Brown, 2008).

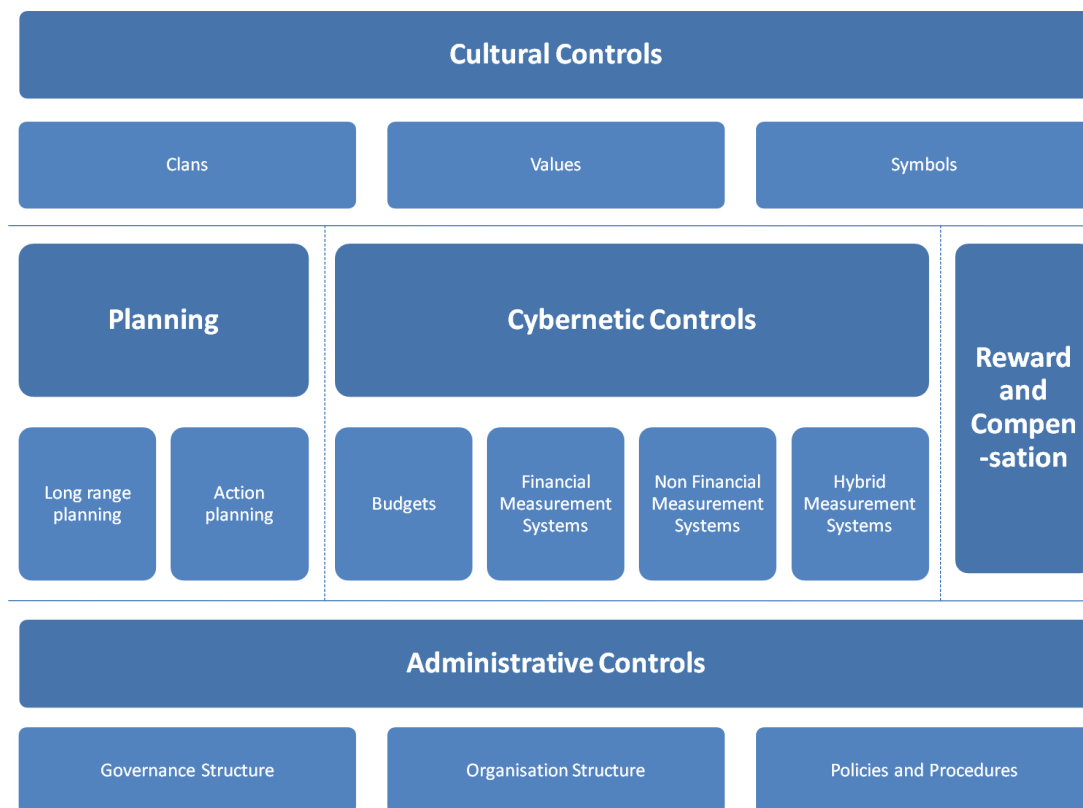
Malmi og Brown (2008) tar utgangspunkt i Merchant og Van der Stedes forskning, men argumenterer for at påvirkningskraften mellom styringsprinsippene er så viktig at prinsippene ikke bør analyseres i isolasjon, men bør sees på som en *helhetlig pakke*. Forfatterne mener at ulike prinsipper for styring henger sammen i et større system. Når målet er å designe en effektiv styringspakke, er det nødvendig å vite om, eller hvordan, prinsippene i pakken utfyller eller overlapper hverandre. Dersom styringssystemet ikke studeres i sin helhet, står man i fare for å kunne overse avhengighet og påvirkningsfaktorer, noe som kan føre til at en trekker feilaktige slutninger. Blant annet kan forståelsen av én del av styringspakken være farget av hvordan andre deler brukes og oppfattes. Dette kan igjen påvirke hvordan logikken til hele styringssystemet oppfattes. Malmi og Brown (2008) innrømmer at det er svært vanskelig å bedrive en slik forskning, siden sammenhengene i styringssystemet er svært

komplekse. Deres forslag er å starte med noen få prinsipper og se på sammenhengen mellom disse. På sikt vil kunnskapen utvikles og man vil kunne skape bedre modeller over styringssystemet, der styringsmekanismene styrker hverandre, fremfor å overlape eller å komme i intern konflikt.

Et styringssystem som en pakke med styringsprinsipper kan i følge Malmi og Brown (2008) deles inn i kulturelle prinsipper, administrative prinsipper og økonomiske prinsipper. I følge dem kan de *kulturelle prinsippene* fungere som styringsmekanisme gjennom verdistyring, klanstyring og symbolstyring. Et eksempel på kulturelle prinsipper som kan skape sosiale kontrollmekanismer, er organisasjonens verdier. Formelle og uformelle prinsipper og normer kan påvirke adferden til de ansatte, og dermed skape klanstyring.

Det *administrative kontrollsystemet* beskriver hierarkiet og ansvarlinjer i organisasjonen. Disse prinsippene benyttes for å bestemme den interne maktstrukturen i organisasjonen, gjennom ansvarlinjer, administrativ inndeling og regler og prosedyrer. (Malmi og Brown, 2008).

De *økonomiske prinsippene* er styring gjennom planlegging, kybernetisk kontroll og belønning. Prinsipper for planlegging er en beskrivelse av prosessen for fastsetting av mål, korttids- og langtidsprognoser. Den kybernetiske kontrollfunksjonen består av alle virkemidler som kvantifiserer organisasjonens aktiviteter, blant annet budsjetter. Kategorien omfavner også måltall, både finansielle og ikke-finansielle, som kan påvirke organisasjonens fokus, samt hvordan disse evalueres og analyseres. Til slutt beskriver belønning og godtgjørelse prinsipper for hvordan øke de ansattes motivasjon og ytelse, gjennom å gi belønning for ønsket adferd. (Malmi og Brown, 2008). Malmi og Browns (2008) beskrivelse av styringssystemet som en pakke kan illustreres på følgende måte:



Figur 2: Styringssystemet som en pakke med styringsprinsipper (Malmi og Brown, 2008)

Modellen kan benyttes som en illustrasjon av både det tradisjonelle styringssystemet og av Beyond Budgeting, med noen ganske få justeringer. Ettersom budsjettet ikke benyttes som styringsverktøy under Beyond Budgeting, kunne denne rubrikken istedenfor vært byttet ut med rullerende prognoser. Modellen gir et godt overblikk over de ulike prinsippene for styring i en organisasjon, som utgjør styringssystemet. Figuren benyttes videre i kapittel 5 som utgangspunkt når styringssystemet i StatoilHydro beskrives.

3.2 Informasjon

I økonomisk teori blir ofte informasjon satt i sammenheng med data, i den forstand at *data er informasjon dersom det kan påvirke en beslutning* (Scott, 2006). Dette impliserer at økt mengde data ikke nødvendigvis betyr mer informasjon, da data ikke er informasjon dersom den ikke benyttes i beslutningsprosessen. Andre mener at data er informasjon dersom den er produsert med *intensjon og potensial til å påvirke beslutningstaking, og er en del av organisasjonens informasjonssystem* (Capurro og Hjørland, 2003). Det datamaterialet som lederne i StatoilHydro har tilgang til gjennom informasjonssystemet, har formål om å bistå lederne i beslutningstakingen. Dette gjør at datamaterialet oppfyller kravene til å være

informasjon selv om lederne skulle velge å ikke benytte seg av den, dersom Capurro og Hjørlands (2003) definisjon legges til grunn.

Det kan tenkes at informasjonens nytte er større for lederne, enn kun som beslutningsgrunnlag. Mintzberg (1973) har formulert en definisjon som favner om alle bruksområdene til informasjon; *data som er nyttig for lederen, ved at den støtter opp om lederens funksjoner*. Lederens funksjoner innebærer å lede organisasjonen (Johanson, 2008). Bruk av informasjon diskuteres nærmere i kapittel 3.4.

Informasjon kan beskrives med flere karakteristikk, og kan kategoriseres etter formål, kvantifisering, fokus, tidsperspektiv og levetid (Johanson, 2008). *Formålet* kan være å gi informasjon om et produkt, en avdeling, siste kvartal etc. *Kvantitativ* informasjon presenteres blant annet i regnskapet og i de finansielle måltallene, mens *kvalitativ* informasjon kan være en markedsbeskrivelse. *Fokuset* er enten eksternt, som benchmarking mot for eksempel bransjegjennomsnittet, eller internt. *Tidshorisonten* viser til om dataene baserer seg på historiske tall (ex-post), eller er framtidige estimat (ex-ante) (Bjørnenak og Olson, 1999). Ex-post-informasjon, benyttes som grunnlag blant annet for beregning av måloppnåelse, mens ex-ante-informasjon er prognoser og måltall som indikerer forventet ytelse i fremtiden. Informasjonens *levetid* kan kategoriseres etter kontinuerlige og midlertidige informasjonssystemer (Bjørnenak og Olson, 1999). Det kontinuerlige informasjonssystemet rapporterer jevnlig, og har i utgangspunktet en lang levetid, mens det midlertidige systemet gir informasjon på ad hoc basis, og benyttes ikke lenger til informasjonsinnhenting når problemet er løst (ibid).

3.3 Innhenting av informasjon

En leder har en rekke informasjonskilder tilgjengelig gjennom styringssystemet, og har muligheten til å innhente ulike typer informasjon om organisasjonen. Lederens oppgaver, informasjonens innhold og hvordan lederen bruker informasjonen, henger tett sammen (Johanson, 2008). Hvilken informasjon lederen velger å benytte seg av avhenger derfor av hvilke data som er nyttig i lederens funksjon (Mellempvik et al., 1988), hvilken informasjon som er tilgjengelig (Roberts og Scapens, 1985; Johanson, 2008) og hvilken informasjon som lederen anser som mest anvendelig for å få styringsgrunnlag (Mellempvik et al., 1988).

Hvilken informasjon lederen anser som *nyttig* i sin ledelsesfunksjon, påvirkes av organisasjonsstrukturen og -prosesser i organisasjonen (Mellempvik et al., 1988). I en desentralisert organisasjon vil ledere på både høyere og lavere nivå aktivt innhente og bruke informasjon som betraktes som nyttig for ledelse på det aktuelle nivået. Lederne velger å innhente informasjon med en karakteristikk som anses som relevant i henhold til deres stilling og ansvarsoppgaver. (Mellempvik et al., 1988).

Hvilken informasjon som er *tilgjengelig* i organisasjonens informasjonssystem bestemmer i stor grad hvilken informasjon som lederen bruker (Johanson, 2008). Tilgjengeligheten av informasjon utenom dette informasjonssystemet vil kunne innvirke, ettersom ledere også holder seg oppdatert på enhetenes måloppnåelse gjennom ad hoc analyser og personlig interaksjon med sine ansatte (Roberts og Scapens, 1985). Om lederen velger å benytte seg av ulike uformelle informasjonskilder avhenger ofte av fysisk avstand mellom lederen og den som rapporterer. Dersom disse har mulighet til å møtes ansikt til ansikt, vil lederen i større grad benytte seg av muligheten til å innhente uformell informasjon. Lederen kan også velge å bruke uformell informasjon i noen bestemte situasjoner, som for eksempel der et tallmateriale avdekker uregelmessigheter. (Roberts og Scapens, 1985).

Hvilken styringsinformasjon som lederen anser som *anvendelig* påvirker hvilken informasjon lederen velger ut og vektlegger. (Mellempvik et al., 1988). Det har vært gjort mye forskning på lederes personlighet og hvordan deres ulike karakteristika påvirker anvendelse av informasjon (ibid). Et eksempel hentet fra offentlig styring viser hvordan lederens bakgrunn kan påvirke hvordan informasjon leses og brukes (ibid). Det viste seg at da kjent regnskapsinformasjon ble presentert på en forenklet og mer anvendelig måte, valgte flere av lederne uten økonomibakgrunn å sette seg bedre inn i informasjonen som ble gitt dem, enn det de hadde gjort tidligere. Denne utredningen ser på hvordan lederens bakgrunn, som utdannelse, erfaring fra oljesektoren og ansettelseshistorikk i Statoil/Hydro, påvirker anvendelsen av informasjon. Selv med samme informasjon tilgjengelig, kan det være mulig at ledere i StatoilHydro tolker informasjonen forskjellig, fordi de har ulike forutsetninger for å forstå den. En bedre bruk av informasjonen kan være å tilpasse presentasjonen etter lederens bakgrunn og kunnskap, ettersom noen foretrekker talldata mens andre leser bedre en rapport eller en presentasjon (Mellempvik et al., 1988). Men dette er vanskelig å gjennomføre i praksis, fordi det ikke er gitt hvilken informasjon ulike ledertyper behøver (ibid).

3.4 Fortolkning og anvendelse av informasjon

Formålet med innhenting av informasjon for lederen har tradisjonelt sett vært å *kontrollere måloppnåelse* og å skape et grunnlag for *beslutningstaking* (Mellempvik, Monsen og Olson, 1988). Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes og Nahapiet (1980) og Mellempvik et al. (1988), argumenterer for at lederens fortolkning og anvendelse av regnskapsinformasjon er mer kompleks enn dette. Regnskapet blir av Mellempvik et al. (1988) vidt definert, og inkluderer kapitalregnskapet, driftsregnskapet og budsjettering. Deres bruk av begrepet regnskapsinformasjon kan sammenlignes med Anthonys (1965) styringsmodell for økonomisk styring og Malmi og Browns (2008) økonomiske styringsprinsipper, i deres modell for styringspakken.

Fortolkning av regnskapsinformasjon kan settes inn i en agent-prinsipal-kontekst (Gjesdal, 1981). Prinsipalen, som mottar rapporter av agenten, forventer at informasjonen er korrekt og gir et sannferdig bilde av den rapporterende avdelingens ressursbruk og måloppnåelse (Mellempvik et al., 1988). For å sikre dette lager prinsipalen regler for hvordan agenten skal registrere transaksjoner og rapportere informasjon, slik at informasjonen blir mest mulig pålitelig, og ikke til å misforstå. Men selv ved korrekt rapportering er det flere faktorer som gjør at informasjon tolkes forskjellig, og gir ulikt grunnlag for kontroll og beslutningstaking. (Mellempvik et al., 1988). Agenten kan for eksempel ha sin egen fortolkning av hva som etterspørres. Selv om det finnes retningslinjer som agenten skal følge, kan agenten ha en annen oppfatning enn prinsipalen om hva som er *riktig og sannferdig informasjon* (Roberts og Scapens, 1985). Forståelsen av hvilken informasjon som skal rapporteres, og i hvilken form, påvirkes blant annet av forholdet mellom prinsipalen og agenten og av kulturen i organisasjonen. Prinsipalen har også sin fortolkning av hva som er sannferdig informasjon. På basis av hvordan agenten har rapportert tidligere, tillegger prinsipalen informasjonen en mening som ikke nødvendigvis er riktig. Hvis agenten for eksempel har en tendens til å være optimistisk i sine prognoser, vil prinsipalen etter hvert forvente at informasjonen er for optimistisk, og styre etter dette. (Roberts og Scapens, 1985).

3.4.1 Informasjon for kontroll

Videre benytter prinsipalen den innrapporterte informasjonen til å *kontrollere* agenten (Mellempvik et al., 1988). Dette gjøres for å sikre at arbeidet utføres til prinsipalens tilfredsstillelse og som grunnlag for evaluering og belønning. Ettersom agenten kontrolleres

på grunnlag av informasjonen han selv rapporterer, kan det være fare for manipulasjon, spesielt av tall, for å oppnå en bedre evaluering av egen innsats (Roberts og Scapens, 1985). Kontroll bør derfor gjøres på grunnlag av aktiviteter, som er vanskeligere å manipulere, framfor de absolutte tallene (Mellempvik et al., 1988). I tillegg bør prinsipalen benytte seg av tilleggsinformasjon, som understøtter riktigheten av informasjonen (ibid).

I den moderne organisasjonen uten direkte kontroll og med betydelig delegerte fullmakter kan ikke prinsipalen vite med sikkerhet at agenten gjør det som er til det beste for prinsipalen, men må ha tillit til agenten. En kultur for åpenhet, et insentivsystem som underbygger ønsket adferd og transparens i organisasjonen er faktorer som kan bidra til å motvirke regnskapsmanipulasjon (Mellempvik et al., 1988). Dette er prinsipper som samsvarer med Beyond Budgeting-tankegangen, hvor det oppfordres til kontroll basert på sosiale kontrollmekanismer som verdier og normer, relative måltall og stadig søken etter avvik som kan forbedres (Hope og Fraser, 2003, 2).

3.4.2 Informasjon for beslutninger

For at en overordnet leder skal kunne ta *beslutninger* i en stor og kompleks organisasjon, må et velfungerende informasjonssystem tilby regelmessig informasjon om organisasjonens tilstand (Roberts og Scapens, 1985). Hvordan informasjon anvendes i ulike beslutningssituasjoner kan forstås ved hjelp av fire kategorier for beslutningsstrategier, hvor informasjonen spiller ulik funksjon (Burchell et al., 1980).

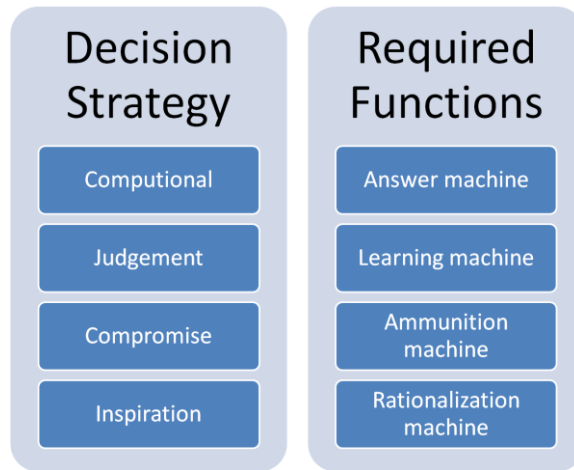
Behovet for en beslutningsstrategi er en konsekvens av usikkerhet i beslutningssituasjonen (Burchell et al., 1980). Dersom type beslutning er kjent for lederen, og det hersker liten tvil knyttet til både målet med beslutningen og konsekvensene, gjøres en *strukturert beslutningssituasjon* (computational). Beslutningen blir rutinepreget, og lederen vil da benytte informasjon som kan gi *enkle og raske svar* (answer machine) og anvende denne uten å tolke for mye. Slik informasjon finner lederen blant annet i budsjettet og i oppdaterte KPI'er og prognoser (ibid). Utviklingen av styringsverktøy for datamaskiner gjør at stadig mer av denne type vurderinger automatiseres (Burchell et al., 1980). For eksempel kan IT-programmet vise en bestemt farge når en KPI ikke utvikler seg som planlagt. Slik trenger ikke lederen å gjøre en vurdering om tiltak bør settes i gang, fordi styringsverktøyet allerede har gjort vurderingen for hun/han.

Dersom målet er tydelig, mens konsekvensen av beslutningen er mer usikker, bruker lederen informasjonen til å *tilegne seg kunnskap* (learning machine), fremfor å finne svar (Burchell et al., 1980). I en slik situasjon får informasjon en *problemløsningsfunksjon* (Simon, Guetzkow, Kozmetsky og Tyndall, 1954), og lederen må ta avgjørelsen på grunnlag av sin egen vurdering av situasjonen (judgement) (Burchell et al., 1980). For å få et tilstrekkelig grunnlag til å gjøre en slik vurdering, velger lederen en mer ustrukturert beslutningsprosess (ibid). Informasjonen som lederen anvender for å lære om situasjonen er for eksempel rapporter laget på ad hoc basis, analyser av ulike scenarier og sensitivitetsberegninger.

Når konsekvensen derimot er kjent, men det råder usikkerhet eller uoverensstemmelse rundt målet med beslutningen, kan det skapes en *konfliktsituasjon* blant interessentenes verdier, prinsipper og interesser. Dette kan føre til at organisasjonens prosedyrer og regler, samt belønningsmodell, vil oppfattes som problematiske. I en slik situasjon vil lederen måtte ta en beslutning som er basert på kompromisser (compromise), og anvender da informasjon som grunnlag for *forhandling* (ammunition machine). Lederen må være seg bevisst at beslutningsprosessen kan bli påvirket av at partene i konflikten ofte er selektive i den informasjonen de tilbyr lederen, i tråd med hva som passer deres eget syn best. (Burchell et al., 1980).

Når *nye situasjoner* krever at lederen tar en beslutning med ukjent utfall og ukjent mål, er det også usikkert hvilken informasjon som best kan anvendes til formålet (Burchell et al., 1980). Ofte må lederen ta sjanser, og basere beslutningen på egne *ideer* (inspiration). Lederen tar beslutningen på grunnlag av for eksempel tommelfingerregler, og innhenter i ettertid informasjon som *legitimerer og rettferdiggjør* avgjørelsen (rationalization machine) (ibid). Denne typen adferd kan observeres i organisasjoner med sterke, eksterne interesser, hvor lederen føler seg forpliktet til å forsvare beslutningsprosessen (Mellempvik et al., 1988).

Disse fire beslutningsstrategiene, med tilhørende anvendelse av informasjon, kan oppsummeres i følgende figur:



Figur 3: Sammenhengen mellom informasjons funksjon og beslutningsstrategier (Burchell et al., 1980)

3.4.3 Informasjonens rolle i beslutningsprosessen

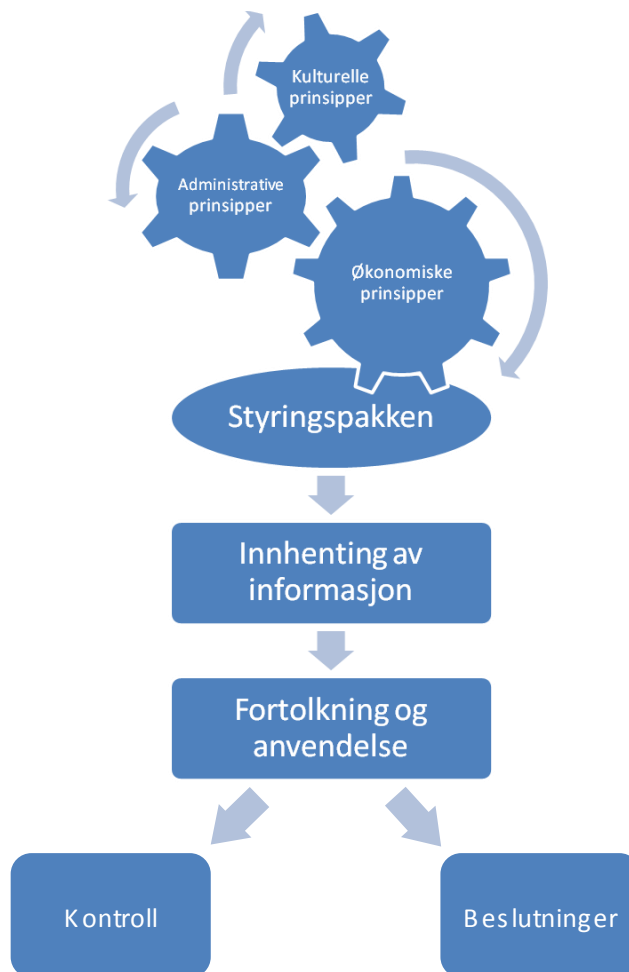
Burchell et al. (1980) sin teori gir et bilde av hvordan informasjon spiller ulike roller i ulike beslutningssituasjoner. Selv om dette er en svært forenklet beskrivelse, gir modellen et godt bilde på hvordan en leder anvender informasjon forskjellig ut ifra situasjonen, og kompleksiteten i denne. Likevel må det tas hensyn til at det i litteraturen er uenighet om sammenhengen mellom informasjon og beslutningstaking. Dette er fordi det ofte er vanskelig å koble den informasjonen som lå til grunn ved en bestemt beslutning, med konsekvensene av beslutningen (Mellemvik et al., 1988). Det er også vanskelig å bekrefte at mer informasjon fører til en bedre beslutning, selv om normen i samfunnet tilsier at det er viktig at beslutninger baseres på mye og god informasjon (Feldman og March, 1981).

I tillegg vil det være informasjon som lederen anvender mer eller mindre ubevisst og som er med å påvirke lederen i beslutningssituasjonen (Mellemvik et al., 1988). Lencioni (2002) har gjort en studie av hvordan organisasjonsverdier påvirker ledere og medarbeidere i en beslutningssituasjon. Hans funn er at dersom organisasjonens medlemmer tolker kjerneverdiene som lite passende, uten mening eller uærlige, vil det skape oppgitte og kyniske medarbeidere. I så fall vil verdiene ikke tas hensyn til i en beslutningssituasjon, som i verste fall kan føre til at gale og uærlige beslutninger tas. Dersom ledelsen derimot klarer den vanskelige oppgaven med å implementere organisasjonens verdier på en god måte i alle prosesser, vil medarbeiderne adoptere verdiene og legge disse til grunn i sitt daglige arbeid. En viktig suksessfaktor for verdiimplementering er at ledelsen selv engasjerer seg i prosessen, og tydelig viser at de selv har adoptert verdiene. (Lencioni, 2002).

Disse utfordringene gjør det nødvendig for forskeren å ta hensyn til lederens egen vurdering av informasjonens betydning og funksjon i beslutningssituasjonen, og om informasjonen skaper nødvendig grunnlag i beslutningssituasjoner (Mellemvik et al., 1988).

3.5 Modell for analyse og empiriske implikasjoner

Teorien beskrevet i dette kapitlet kan settes sammen i en modell som beskriver hvordan ledere innhenter og anvender informasjon.



Figur 4: Modell for analyse

I tråd med Malmi og Brown (2008) kan et styringssystem beskrives som en pakke med styringsprinsipper. Styringsprinsippene omfatter administrative, økonomiske og kulturelle prinsipper og representerer lederens tilgjengelige styringsinformasjon. Denne fremstillingen kan benyttes som utgangspunkt både for å analysere det tradisjonelle styringssystemet og for et mer moderne styringssystem, som Beyond Budgeting representerer. Når Beyond Budgeting

i denne oppgaven sammenlignes med det tradisjonelle styringssystemet, forventes det å finne at lederen i det sistnevnte tilfellet først og fremst styrte etter de økonomiske prinsippene med hovedvekt på budsjettoppfølging. Ved Beyond Budgeting har lederen et større datagrunnlag tilgjengelig, gjennom en bredere informasjonstilgang. Det gir grunnlag for bruk av flere styringsprinsipper.

Et bredere informasjonsgrunnlag betyr ikke nødvendigvis at lederen bruker mer informasjon. Det forventes å være forskjell mellom informasjonen tilgjengelig gjennom styringssystemet og den informasjonen lederne faktisk benytter seg av. Det har sammenheng med at ledere innhenter den informasjonen de anser som nyttig, tilgjengelig og mest anvendelig etter egne krav. I tillegg forventes det å finne at lederen innhenter informasjon gjennom andre uformelle informasjonskanaler, både fordi mange foretrekker ad hoc analyser og ansikt-til-ansikt kontakt med den som rapporterer, blant annet for å verifisere informasjonen som kan være utsatt for manipulasjon. I praksis er det grunn til å tro at mye rapportert informasjon vil være standardisert i innhold, mens presentasjonen av informasjonen i stor grad tilpasses den enkeltes leders ønske. Hva lederen ønsker av informasjon vil påvirkes av lederens utdanning, erfaring fra oljebransjen og bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro.

Videre forventes det at lederen tolker og anvender informasjonen for å kunne utøve kontroll og ha et grunnlag for beslutningstaking. Hvordan lederen utøver kontroll vil med Beyond Budgeting i større grad basere seg på sosiale kontrollmekanismer og relative måltall, enn regnskapskontroll. Det har sammenheng med at det her skjer styring uten budsjett, men også fordi Beyond Budgeting er basert på at kontroll av aktiviteter er bedre enn kontroll av absolutte tall, som er lettere å manipulere. Et velfungerende informasjonssystem kan hjelpe lederen til bedre kontroll, fordi åpenheten som Beyond Budgeting legger til rette for gjør at alle som har interesse av et resultat, har informasjonen tilgjengelig. Det antas derfor at det er vanskeligere for medarbeidere å ”pynte” på resultatet. Samtidig er det naturlig at en organisasjon som StatoilHydro har en del sensitiv informasjon, som kun gjøres tilgjengelig for noen for å unngå at den havner i gale hender.

Et endret styringssystem vil også påvirke hvordan lederen tar beslutninger. Ettersom Beyond Budgeting innebærer mer desentralisert beslutningsmyndighet, er forventet resultat at informasjonssystemet er tilpasset mer retningsgivende enn detaljstyrt beslutningstaking, slik at ledere på lavere nivå har mulighet til å gjøre egne vurderinger. Hvordan lederen anvender

informasjon til beslutningstaking avhenger av om konsekvensene og/eller målet med beslutningen er uklart for lederen. I en rutinepreget situasjon kunne lederen tidligere benytte budsjettet som beslutningsgrunnlag, hvor hun nå mest sannsynlig velger å bruke KPI'er og prognoser. Dersom beslutningen krever problemløsning, forventes det at lederen fortsatt har behov for informasjon til ad hoc analyser. Når en beslutning er konfliktfylt, vil det med Beyond Budgeting være enklere å skaffe nok informasjon til å forhindre at en beslutning tas på grunnlag av selektiv informasjon fra en part. Etersom StatoilHydro er en stor organisasjon og har mange interessenter, forventes det at når lederen må ta beslutninger med ukjent utfall og mål, må beslutningen legitimeres på grunnlag av informasjon som fremskaffes i etterkant av beslutningen.

Noen ledere vil være komfortable med den endrede informasjonstilgangen som følge av Beyond Budgeting, mens andre ledere mest sannsynlig vil oppleve økt usikkerhet. De kan prøve å redusere denne ved å innhente den samme informasjonen som tidligere, og se bort ifra de nye informasjonskildene tilgjengelig med Beyond Budgeting. Dette er en problemstilling oppgaven tar sikte på å belyse.

DEL III: VALG AV METODE

4.0 Forskningsdesign

God forskning kjennetegnes av gjennomtenkte og velbegrunnede valg med hensyn til metode (Punch, 1998). *Metode* blir definert som *alle slags middel som bidrar til å løse problemstillingen, slik at ny kunnskap kan beskrives* (Aubert, 1973). Å velge riktig forskningsmetode forankret i teori, er avgjørende for at resultatet av en empirisk studie skal være pålitelig. Først når forskeren kan begrunne alle avgjørelser tatt gjennom hele forskningsprosessen, kan man stole på at konklusjonene er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Formålet med dette kapitlet er å beskrive de valgene jeg har tatt med hensyn til forskningsmetode for utredningen, samt å begrunne disse valgene.

Valgene kan oppsummeres i et *forskningsdesign*. Et forskningsdesign er en *beskrivelse av hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Å beskrive forskningsprosjektet er en viktig del av planleggingsprosessen, og kan bidra til å klargjøre sammenhenger og årsaksforhold, samt sette fokus på valg gjort med grunnlag i teori. (Smith, 2003). Forskningsdesignet kan videre deles inn i studieobjekt, rammeverk, strategi, samt metode for datainnsamling og analyse (Punch, 1998). Gjennom denne inndelingen skal forskningsdesignet forsøke å besvare følgende spørsmål: hvilken strategi følges i innsamlingen av data? Innenfor hvilket rammeverk? Fra hvem får man datagrunnlaget og hvordan? (ibid)

I kapittel 4.1 vil jeg forklare hvorfor StatoilHydro er valgt ut som studieobjekt. Videre begrunnes det hvorfor jeg anser caset som det mest hensiktsmessige rammeverket for studiet i kapittel 4.2. Deretter vil jeg gå inn på strategisk tilnærming i 4.3, og forklare mine valg av metode for datainnsamling og analyse mer inngående i kapittel 4.4.

4.1 StatoilHydro som studieobjekt

Hovedformålet med utredningen er å analysere lederes innhenting og anvendelse av informasjon tilgjengelig i styringssystemet. For å kunne forstå hvordan lederes rutiner avhenger av Beyond Budgeting som styringssystem, er en viktig del av analysen å sammenligne med hvordan ledere benytter seg av informasjon tilgjengelig i et annet styringssystem. Det mest hensiktsmessige er derfor å ta utgangspunkt i en organisasjon som

relativt nylig har vært gjennom en endring av styringssystem, hvor lederne har ulikhetene klart i minne.

Statoil implementerte Beyond Budgeting i 2005, og justerte i den forbindelse styringssystemet i konsernet. Selskapet er derfor et svært spennende studieobjekt og et godt utgangspunkt for analyse. Jeg har med grunnlag i en studie av ledere i StatoilHydro ønsket å belyse hvordan lederne innhenter informasjon, og hvordan de anvender denne for kontroll og i beslutningssituasjoner. Dette gjøres ved å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hvilken informasjon formidles gjennom StatoilHydros styringsprinsipper, sammenlignet med informasjonen tilgjengelig før implementeringen av Beyond Budgeting?
- Hvilken informasjon velger lederne i StatoilHydro å innhente og anvende til styringsformål, sammenlignet med den informasjonen de styrte etter før implementeringen av Beyond Budgeting?
- Tilsvarende informasjon som lederne i StatoilHydro etterspør, den informasjonen som tilbys gjennom styringsprinsippene i Beyond Budgeting?

For å kunne besvare problemstillingene har jeg gjennomført en studie med elleve ledere fra StatoilHydro. En forutsetning for at disse ble valgt som informanter, er at de som ledere anvender informasjon i en styringssituasjon. For at et grunnlag for sammenligning skulle være tilstede, var det viktig at lederne også var ledere i en tilsvarende posisjon før implementeringen av Beyond Budgeting.

Da Statoil og Hydro fusjonerte i 2007 ble Beyond Budgeting videreført som styringssystem i den nye organisasjonen. Statoil hadde da vært gjennom en gradvis implementering av Beyond Budgeting gjennom flere år. Lederne fra Hydro fikk derimot sine første erfaringer med dette styringssystemet da de ble integrert i StatoilHydro-konsernet. Lederne har derfor ulikt sammenligningsgrunnlag for Beyond Budgeting, avhengig av hvilken organisasjon lederen har grunn fra og hvordan han/hun opplevde overgangen til Beyond Budgeting. Dette har gitt et interessant tilleggsperspektiv i oppgaven, ved at sammenhengen mellom bakgrunn og anvendelse av styringssystemet har blitt analysert.

For å få et bredt syn på hvordan informasjon innhentes og anvendes, ønsket jeg å snakke med ledere på ulike nivå og fra ulike enheter. I tillegg var det ønskelig å snakke med ledere med både bakgrunn fra Statoil og fra Hydro. Informantene meldte seg frivillig etter oppfordring av Bjarte Bogsnes, Vice President i konsernets avdeling for Performance Management Development. Bogsnes var også ansvarlig for implementeringen av Beyond Budgeting i organisasjonen. Av de elleve informantene hadde fire av dem bakgrunn fra tidligere Statoil. Lederne jobber i dag i forretningsområdene Undersøkelse og produksjon Norge (UPN), Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) og Foredling og markedsføring (M&M). Disse forretningsområdene blir nærmere beskrevet i kapittel 5. Informantene fra UPN er henholdsvis produksjonsdirektør for et oljefelt, og leder for finans og kontroll, en stabsfunksjon. Fra INT er informanten også fra en stabsfunksjon, som leder for en strategienhet. Den siste informanten med Statoilbakgrunn er leder for ett av M&Ms landskontorer for detaljhandel. Lederne tilhører henholdsvis ledernivå 3 og 4, hvor konsernsjefsstillingen er ledernivå 0.

Det er foretatt syv intervjuer av personer med bakgrunn fra Hydro, hvorav 6 av personene tilhørte ulike enheter innenfor forretningsområdet UPN. To informanter ble intervjuet samtidig, henholdsvis leder for stabsfunksjonen finans og kontroll på ledernivå 3, samt en kontroller i samme enhet. I en enhet for reserveutvikling ble to ledere på henholdsvis ledernivå 3 og 4 intervjuet. På ledernivå 4 tilhører også en leder underlagt enheten driftsutvikling og en leder for en leteenhet på norsk sokkel. En siste informant tilhører forretningsområdet INT som leder for et landskontor i StatoilHydro på ledernivå 4.

4.2 Rammeverk for oppgaven

I følge Punch (1998) vil et begrepsmessig rammeverk følge naturlig av et forhåndsdefinert forskningsspørsmål. Ved å beskrive og bearbeide rammeverket, kan forskningsspørsmålet bli tydeligere og bedre (Punch, 1998).

Jeg mener de formulerte forskningsspørsmålene legger opp til bruk av *casestudiet* som rammeverk. Casestudiet defineres som *dyptgående forskning begrenset til et enkelt fenomen, for eksempel en bedrift* (Smith, 2003). Dermed vil caset være et godt rammeverk for denne oppgaven, som har til formål å beskrive og forklare et spesifikt eksempel på bruk av styringssystemet i StatoilHydro. Den første delen av problemstillingen går ut på å

sammenligne styringsinformasjon tilgjengelig før og etter Beyond Budgeting, og kan derfor kalles et *beskrivende casestudie*, etter Ryan, Scapens og Theobalds inndeling av ulike casestudier (2002). Videre vil casestudiet være *forklarende* når man i den neste delen av problemstillingen forsøker å belyse hvordan ledere i StatoilHydro vektlegger ulik styringsinformasjon for ulikt formål, og prøver å avgjøre om tilgjengelig tilbud av slik informasjon tilsvarer den etterspørselen som finnes blant lederne.

Casestudiet har i følge Yin (2003) to ulike dimensjoner, basert på antall case som studeres og hvor mange enheter som analyseres. Case-begrepet benyttes her som en tidsavgrensning, hvor en analyseperiode er et case, mens analyseenhet viser til antall grupper som sammenlignes. Satt sammen gir dette muligheten for fire forskjellige casetilnæringer (Johannessen et al., 2004). I denne utredningen ønsker jeg å studere to case, for å kunne sammenligne hvordan det var ”før” og ”nå”. ”Før” viser til tiden rett før Beyond Budgeting ble introdusert i henholdsvis Statoil og Hydro, mens ”nå” vil være en beskrivelse av hvordan situasjonen er i StatoilHydro i dag. Den andre dimensjonen er å sammenligne lederne fra tidligere Statoil med tilsvarende i Hydro. Disse lederne vil utgjøre to analyseenheter. Johannessen et. al. (2004) kaller dette rammeverket for et *flere-case-design med flere analyseenheter*.

4.3 Strategisk tilnærming

Den strategiske tilnærmingen henger nært sammen med valg av studieobjekt og rammeverk og beskriver *den overordnede strategien som følges i innsamlingen av data* (Punch, 1998). Det første strategiske valget står mellom *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer den kvalitative metoden som *en beskrivelse av karakteren eller egenskapene ved en observasjon*, i motsetning til den kvantitative metoden, som *legger vekt på mengden av disse egenskapene*. Kvalitativ forskning har som formål å være innholdssøkende, og gir derfor en mulighet til å oppdage forhold man ikke hadde tenkt igjennom på forhånd. Dette passer svært bra med rammeverket for denne oppgaven, fordi casestudiet legger opp til en slik dyp analyse (Smith, 2003). Samtidig tror jeg en kvalitativ tilnærming ved datainnsamling vil besvare forskningsspørsmålene på en bedre måte enn en kvantitativ metode, fordi metoden åpner for variasjoner, mangfold og kompleksitet i datamaterialet, som gir grunnlag for tolkning. Men, mangfoldet kan også gjøre det vanskeligere å se sammenhenger og trekke konklusjoner, dersom det er mye variasjon i

datamaterialet (ibid). Likevel tror jeg at utredningen har dratt nytte av den fleksibiliteten kvalitativ metode gir, med mulighet for mer dyptgående analyse.

Videre må det velges en strategi for måten det innsamlede datagrunnlaget brukes i forskningen, som passer sammen med den kvalitative metoden. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Glaser og Strauss' (1967) *Grounded Theory* som ble skapt som en reaksjon på den tradisjonelle hypoteseforskningen, som de mente hindret forskeren i å arbeide med et åpent sinn. På tross av navnet er ikke dette en teori, men en strategi for hvordan man gjør en undersøkelse med formål om å *generere teori fra data* (Punch, 1998). Dette er i motsetning til undersøkelser som prøver å bevise sammenhenger med grunnlag i allerede eksisterende teori, ved hjelp av hypoteser som testes. Det er svært vanlig at kvalitativ forskning gjennomføres som en miks av disse fremgangsmåtene (ibid). Ved forskning på nye områder bør det tas utgangspunkt i eksisterende teori, for så å skape ny teori som passer bedre til forskningsspørsmålene og det som skal beskrives (ibid). Jeg har valgt å følge denne anbefalingen og satt sammen eksisterende teori i en modell, som er beskrevet i kapittel 3.5.

4.4 Metode for datainnsamling og analyse

Jeg har nå beskrevet studieobjektet for analysen, forklart hvorfor forskingsprosjektet skal gjennomføres som en casestudie og beskrevet den strategiske tilnærmingen. Neste skritt vil da være å bestemme metode for innsamling av data. Data som er nødvendig for å belyse forskningsspørsmålet, kan samles inn ved hjelp av forskjellige *innsamlingsmetoder*. Metode er *verktøy for å beskrive en virkelighet som gjenskapes gjennom empiriske studier* (Jacobsen, 2005).

Ved valg av metode for innsamling må det tas hensyn til at en kvalitativ forskningsmetode er valgt. De mest vanlige måtene å samle inn kvalitative data på er ved *intervju*, *observasjon av studieobjektet*, *deltakende observasjon* hvor forskeren observerer og deltar i situasjonen og *dokumentarisk data*, som brev, rapporter og dokumenterte prosedyrer (Punch, 1998). Den siste metoden skiller seg fra de tre andre ved at den fokuserer på sekundærdata, framfor primærdata. *Primærdata*, det vil si originaldata som blir publisert for første gang i forbindelse med forskingsrapporten, er mer tidskonsumerende å innhente enn *sekundærdata*; informasjon som allerede er nedtegnet for annet formål (Smith, 2003). Observasjoner er lite velegnet

metode for denne oppgaven, hvor deler av forskningsspørsmålet baserer seg på å forstå ledernes oppfatninger og tenkemåte.

Ettersom det ikke finnes datagrunnlag som kan besvare forskningsspørsmålene mine, er oppgaven i all hovedsak basert på primærdata, i form av intervjuer. Intervjuet er valgt som metode fordi jeg mener at dette er den mest hensiktsmessige måten å få tak i den informasjonen jeg trenger, gjennom samtaler med mennesker som kan dele sin kunnskap og erfaringer. Intervjuet gir mulighet for å lytte og stille oppfølgingsspørsmål, noe som gir datagrunnlaget dybde og mulighet for å avdekke nyanser. Det har vært naturlig å bruke sekundærdata i form av informasjonsdokumenter om styringssystemet i StatoilHydro, for å kunne beskrive hvordan systemet er tenkt brukt fra konsernledelsens side.

Et intervju kan være ustrukturert, halvstrukturert og strukturert. Smith (2003) beskriver det *ustrukturerte intervjuet* som en nedtegnelse av tema til diskusjon, i motsetning til det *strukturerte intervjuet*, hvor intervjueren går gjennom et spørreskjema med spørsmål. *Det halvstrukturerte intervjuet* inneholder forberedte spørsmål, men tillater endringer i rekkefølgen og konstruktive avsporinger. Sistnevnte ivaretar nødvendigheten med standardiserte spørsmål, som gir grunnlag for sammenligning, samtidig som det gir fleksibilitet til både intervjuobjekt og intervjuer til å presisere svar med eksempler, og til å komme med oppfølgingsspørsmål som kan belyse nye sider. Disse kvalitetene passer godt med de behovene jeg har hatt for å kunne besvare forskningsspørsmålene, og det halvstrukturerte intervjuet ble derfor valgt.

For å få en bra struktur på intervjuet, med spørsmål som belyser temaet på en god måte, er det blitt laget en *intervjuguide* med utgangspunkt i teori av Johannessen et al. (2004), og tilpasset den halvstrukturerte intervjustilen (se appendiks 2). En intervjuguide er en liste med temaer og spørsmål, som danner rammene rundt intervjuet (Johannessen et al., 2004).

Før intervjuene satte jeg meg inn i tilgjengelig informasjon om styringssystemet i StatoilHydro og de formelle endringene gjort i konsernet i forbindelse med implementeringen av Beyond Budgeting. Dette ble gjort for å få et inntrykk av mulige problemstillinger som kunne dukke opp under intervjuene. I tillegg satte jeg meg inn i NHH's retningslinjer for gjennomføring av intervjuer, og Johannessens et al. (2004) anbefalinger om takt og tone under et intervju.

Det er vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange intervjuer som bør gjennomføres for å kunne besvare forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2004). Jeg gjennomførte ti intervjuer med ti ledere og én kontroller. Kontrolleren deltok på intervjuet med sin sjef, etter informantens ønske. Cirka halvparten av informantene hadde tidligere jobbet i henholdsvis Hydro og Statoil. Dette utvalget på 11 informanter mener jeg gir et representativt bilde, som gjør det mulig å besvare forskningsspørsmålene. Det tilsvarer også Johannessen et al., (2004) sin anbefaling om mellom 5 og 25 informanter.

Når datamaterialet er samlet inn er neste steg i prosessen å analysere denne, med formål om å besvare forskningsspørsmålene. En utfordring ved kvalitativ forskning er å redusere informasjonsmengden og strukturere den, slik at man kan trekke konklusjoner ut av dataene (Johannessen et al., 2004). En god metode for analyse er derfor viktig (ibid). I denne utredningen består datamaterialet av sitater samlet inn gjennom ti intervjuer, og disse har blitt analysert i en totrinns prosess. Først ble eks-Statoil- og eks-Hydrolederne analysert separat gjennom en *within-case-analyse*, hvor de innsamlede intervjuene ble organisert og studert på egenhånd (Creswell, 2007). Deretter ble intervjuene med lederne fra tidligere Statoil og lederne fra tidligere Hydro sammenlignet, gjennom en *cross-case-analyse* (ibid). Dette har jeg gjort for å få frem særegenheten i materialet, men samtidig styrke konklusjonene, ved at resultatene er basert på sammenligning av to forskjellige grupper i StatoilHydro. Utfallet fra disse to prosessene finnes i del IV av oppgaven.

4.4 Evaluering av forskningsdesignet

Forskningsdesignet som velges, inkludert valg av studieobjekt, rammeverk, strategisk tilnærming og metode for datainnsamling og analyse, skal være det mest hensiktsmessige for å belyse forskningsspørsmålene (Smith, 2003). Dette sikrer at datamaterialet som forskningsrapporten bygger på holder et nivå som representerer virkeligheten på en best mulig måte, og at man dermed trekker de riktige konklusjonene. Dette betegnes som *validitet i datamaterialet*, og det skilles mellom ytre og indre validitet (ibid). For at forskningsfunnene skal ha *indre validitet*, forutsettes det at virkeligheten reflekteres på en så riktig måte som mulig. *Ytre validitet* innebærer at forskningsfunnene kan overføres til andre omstendigheter.

I følge Smith (2003) vil casestudier gi høyere indre validitet men lavere ytre validitet, sammenlignet med rammeverk som bruker kvantitativ metode. Dette er fordi et casestudie går

i dybden, og derfor gir et godt bilde av virkeligheten. Derimot kan det være vanskelig å trekke paralleller til andre lignende studier, nettopp fordi all data er innhentet fra ett, eller få, spesifikke fenomen. Det vil si at intervjuene gjennomført i StatoilHydro gir et godt bilde av hvordan situasjonen er i de aktuelle enhetene informantene tilhører, men at konklusjonene ikke nødvendigvis kan overføres til andre enheter i StatoilHydro, eller andre selskap. Likevel er det rimelig å anta at konklusjonene og erfaringene som er kommet frem i denne utredningen vil kunne være relevante og til nytte for andre som også har implementert, eller er i ferd med å implementere, Beyond Budgeting som styringssystem.

Reliabilitet fastslår *hvor pålitelig datamaterialet er* (Smith, 2003). For at et datamateriale skal være pålitelig skal konklusjonen basert på materialet være konsistent, slik at man får samme svar dersom man gjentar forsøket (ibid). Reliabiliteten påvirkes av hvordan datamaterialet samles inn, bearbeides og tolkes. Innsamlingen av datamaterialet for denne oppgaven har vært gjort med båndopptaker, slik at sitatene brukt i oppgaven har kunnet gjengis ordrett, kun redigert for skriftlig nedtegnelse.

Informantene har i etterkant hatt muligheten til å gjennomgå en skriftlig versjon av intervjuet, og deres korrigeringer og presiseringer har fullt ut blitt tatt hensyn til. Dette har flertallet av informantene benyttet seg av, noe som har endret ordlyden i flere av sitatene som er blitt brukt i analysen. Ulempen med dette er at flere informanter i ettertid ikke står inne for alt de har sagt på intervjuet, og har bedt om at noen utsagn ikke tas med i betraktningen. Likevel er det en fordel at faren for faktafeil og feilsiteringer har blitt minimert, og utsagn som har vært preget av intervjuobjektets sinnsstemning på intervjuet har kunnet modereres. Alt i alt har informantenes mulighet til å endre datagrunnlaget styrket de konklusjonene som har kommet frem i denne oppgaven.

For å unngå å svekke reliabiliteten har det vært et viktig poeng å anonymisere lederne som har latt seg intervjuet. For informanten betyr anonymitet at det er lettere å være kritisk i sin fremstilling av organisasjonen. Det innebærer også større sannsynlighet for at situasjonen er beskrevet slik den virkelig er (Smith, 2003). Likevel kan informantene ha hatt et ønske om å gi et godt inntrykk av StatoilHydro, noe som kan ha påvirket svarene deres. At det var konsernstaben som først tok kontakt med informantene kan også gi uheldige føringer. Likevel tyder de forskjellige meningsytringene som har kommet fram under intervjuene på at lederne kun i mindre grad har vært påvirket av dette.

Analyse av data gjennom intervjuer har blitt kritisert av blant annet Smith (2003), for å stå i fare for å mistolkes, og dermed kunne gi et misvisende bilde av situasjonen. Sitatbruk i forskningsrapporter gir mulighet for skjev vektlegging av sitatene fra de involverte intervjuobjektene. Dette kan medføre at én eller flere personer får uforholdsmessig stor plass i oppgaven, og at det dermed blir mer fokus på deres meninger i analysen. For å unngå dette har jeg prøvd å velge sitater som representerer flertallets syn. Der hvor dette ikke er tilfellet, står det spesifisert at dette kun er én eller få personers mening. Analysen som følger sitatene vil likevel være preget av en viss subjektiv tolkning av det som ble sagt, og atmosfæren det ble sagt i.

Valg av forskningsdesign er gjort på bakgrunn av forskningsspørsmålene og med fokus på å gi et så godt og riktig bilde av informasjonsbruk i StatoilHydro som mulig. Ved å være bevisst de negative implikasjonene metodevalget kan medføre, håper jeg å ha hindret feiltolkninger og gale konklusjoner, og sikret validitet og reliabilitet i datamaterialet.

DEL IV: EMPIRI OG ANALYSE

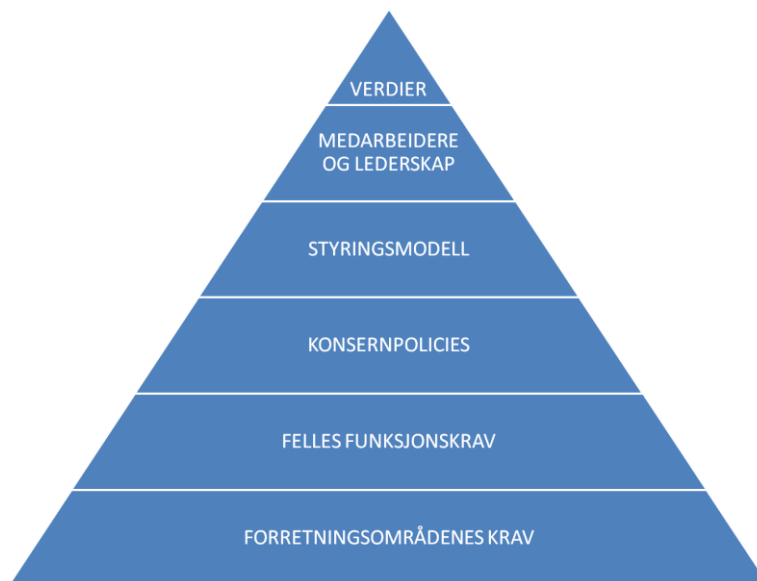
5.0 Beskrivelse av StatoilHydros styringssystem

I oppgavens del IV, Empiri og analyse, blir lederes anvendelse av styringssystemet Beyond Budgeting analysert. I tråd med problemstillingen gjøres dette gjennom å kartlegge ledernes innhenting av informasjon og bruken av denne for å styre. Før dette gjøres er det hensiktsmessig å se på hvordan Beyond Budgeting er tenkt brukt i StatoilHydro. Derfor beskriver dette kapitlet StatoilHydros styringssystem, basert på tilgjengelig konserninformasjon. Deretter analyseres systemets sammensetning av prinsipper i kapittel 5.4. I kapittel 6 og 7 vil ledernes egne oppfatninger av systemet presenteres, og hvordan dette påvirker deres faktiske anvendelse av styringssystemet for informasjonsinnhenting. Kapittel 8 vil binde de tre foregående kapitlene sammen, gjennom en cross-case-analyse av eks-Statoilledere og eks-Hydroledere.

Utgangspunktet for styringssystemet i StatoilHydro er selskapets ambisjon, som lyder som følger:

”Vår ambisjon er å være et globalt konkurransedyktig selskap. Vi skal være et selskap som motiverer våre medarbeidere til sterke prestasjoner, og skaper muligheter for faglig og personlig utvikling.” (StatoilHydro-boken, 2008)

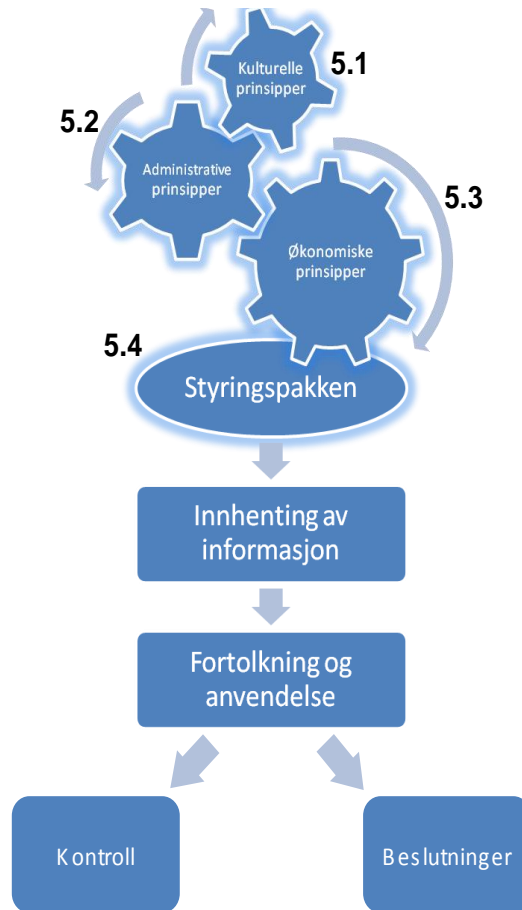
For å kunne gjennomføre denne ambisjonen har StatoilHydro innført et styringssystem som omfatter verdier, medarbeider- og lederskapsprinsipper, styringsmodell for prosesser og krav og prosedyrer (StatoilHydro-boken, 2008). Krav og prosedyrer er nedfelt i konsernpolicies, felles funksjonskrav og forretningsområdenes krav. Styringsmodellen består av blant annet prosessene ”Ambisjon til Handling” og ”Capital Value Process”. Disse prinsippene beskrives i et hierarki, slik som i følgende illustrasjon:



Figur 5: StatoilHydros styringssystem (StatoilHydro-boken, 2008)

Hvordan hierarkiet henger sammen er beskrevet i *StatoilHydro-boken*. Dette er et hefte som på en lettfattelig måte oppsummerer verdier og prinsipper, organisasjonens styringsmodell, samt de viktigste kravene og prosedyrene for hele konsernet. Formålet med StatoilHydro-boken er å være et hjelpemiddel i det daglige arbeidet, for både medarbeidere og ledere (StatoilHydro-boken, 2008). Boken symboliserer et krav om felles standarder for atferd og lederskap, som skal skape en felles plattform for hvordan StatoilHydro skal drives.

De ulike bestanddelene i StatoilHydros styringssystem kan også kategoriseres i kulturelle, økonomiske og administrative styringsprinsipper, og derfor beskrives ved hjelp av Malmi og Browns (2008) teori om styringssystemet som en pakke med styringsprinsipper, beskrevet i kapittel 3.1. Etter at de kulturelle, administrative og økonomiske prinsippene i StatoilHydro er beskrevet hver for seg, vil de i slutten av kapittelet analyseres i sammenheng med hverandre. Det teoretiske rammeverket beskrevet i kapittel 3 er utgangspunktet for måten kapittelet er bygget opp:



5.1 StatoilHydro's kulturelle styringsprinsipper

Kultur er en viktig styringsmekanisme i StatoilHydro, og beskrives i styringssystemet gjennom verdier og medarbeider- og lederskapsprinsipper. En grunnleggende felles kultur er en viktig forutsetning for en desentralisert organisasjon (Malmi og Brown, 2008). Ettersom StatoilHydro har mange tusen ansatte i hele verden, vil det være umulig å vite hvordan medarbeiderne til enhver tid tenker og handler. Ved å innarbeide en felles kultur for hele organisasjonen, kan toppledelsen i større grad føle seg trygge på at medarbeiderne tenker, og dermed handler, ut i fra et felles utgangspunkt (ibid). Medarbeideren på sin side bruker organisasjonskulturen som utgangspunkt for sine handlinger i det daglige arbeidet, både bevisst og ubevisst. Kultur blir dermed både en kontrollmekanisme og samtidig en ledetråd som gir informasjonsgrunnlag for beslutninger.

StatoilHydro har fire sentrale *verdier*, som utdypes i StatoilHydro-boken. Det forventes at medarbeideren er *modig* og *tør* å være ambisiøs, ta sjanser og sette tydelige krav til andre. Å være *åpen* innebærer å ha et åpent sinn og å være nysgjerrig, samt å ta opp etiske problemstillinger umiddelbart. *Tett på* handler om å fokusere på verdiskapende aktivitet, være

handlekraftig og vise engasjement. Den siste verdien, *omtenksom*, går ut på å forebygge ulykker, handle innenfor etiske retningslinjer og ta samfunnsansvar. Verdiene skal gi motivasjon til innsats og gode prestasjoner, samt å gi veiledning. (StatoilHydro-boken, 2008).

Medarbeider- og ledelsesprinsippene skaper *klanstyring* gjennom felles normer og holdninger. Klanstyring skaper fellesskapsfølelse hos klanens medlemmer, og fremmer kompetanseoverføring (Malmi og Brown, 2008). StatoilHydro ønsker en prestasjonsorientert og verdibasert kultur, noe som søkes oppnådd ved at alle jobber med de samme prinsippene som utgangspunkt (StatoilHydro-boken, 2008). De prinsippene det særlig legges vekt på er *aktiv deltakelse* av medarbeiderne i utviklingen av selskapet, *initiativ* og energi hos lederne til å videreutvikle forretningen og et *tillitsfullt forhold* mellom medarbeidere og bedriften. I tillegg skal medarbeidere så vel som ledere etterleve og vise engasjement for verdiene i organisasjonen (ibid). Basert på klare forventninger og gjensidige forpliktelser i forhold til adferd, leveranser og utvikling, skapes et partnerskap mellom StatoilHydro og hver enkelt, som gir grunnlag for klanstyring.

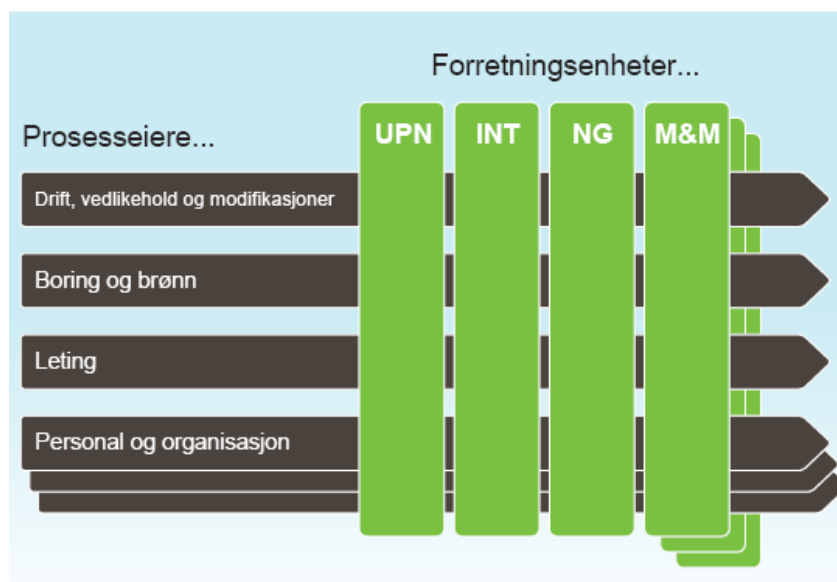
5.2 StatoilHydros administrative styringsprinsipper

Som en grunnleggende plattform i StatoilHydros styringssystem står de administrative styringsprinsippene, i form av konsernpolicies, felles funksjonskrav og forretningsområdenes krav (StatoilHydro-boken, 2008). Til sammen beskriver dette organisasjonens regler og prosedyrer, ansvarlinjer og administrative inndeling.

I samsvar med Beyond Budgeting-filosofien ønsker StatoilHydro å ha så få prinsipper og krav som mulig, slik at medarbeidere på alle nivå får tilstrekkelig med handlefrihet til å utføre arbeidsoppgavene sine (StatoilHydro-boken, 2008). Samtidig må alle i organisasjonen holde seg innenfor de *regler og prosedyrer* som er vedtatt. Disse skaper en felles standard for hvordan ting gjøres. StatoilHydro har ni konsernpolicies som legger føringer for adferd, handlinger og beslutninger for alle i konsernet. De omfatter områdene HMS (helse, miljø og sikkerhet), etikk, samfunnsansvar, medarbeidere, kommunikasjon, risikostyring, økonomi og finans, anskaffelser og logistikk og informasjonsstyring. For hver policy beskrives forpliktende regler og hvordan disse brukes i praksis gjennom overordnede prosedyrer. Et eksempel hentet fra retningslinjene for informasjonsstyring er at alle ansatte forplikter seg til å behandle informasjon på en måte som bidrar til å sikre forretningsmessig kontinuitet og øke

effektiviteten i arbeidet (StatoilHydro-boken, 2008). Prosedyren som ivaretar dette er bruken av StatoilHydros informasjons- og IT-systemer, som sikrer informasjonens tilgjengelighet for de rette brukerne.

På grunn av organisasjonsstørrelse og drift innefor mange ulike forretningsområder, har StatoilHydro en kompleks organisasjonsoppbygning. Med Beyond Budgeting er målet å forhindre at dette skaper byråkrati og ineffektive prosesser i organisasjonen. Prosessene og prosedyrene er detaljert beskrevet i Forretningsområdenes krav og Konserndeckende funksjonskrav, kalt ”styrende dokumenter”. Disse omfangsrrike dokumentene beskriver StatoilHydros *ansvarslinjer* og *administrative inndeling*. Forretningsområdenes krav gir informasjon om rapporteringslinjer, beslutningsfullmakter og tekniske, operasjonelle og forretningsmessige krav som gjelder for hvert enkelt forretningsområde og andre organisasjonsenheter (StatoilHydro-boken, 2008). Konserndeckende funksjonskrav har som formål å beskrive de felles arbeidsprosessene som gjelder i hele selskapet. Bakgrunnen for utarbeidelse av felles arbeidsprosesser er å sikre standardisering og anvendelse av beste praksis i aktiviteter som omhandler flere enheter (ibid). Hvilke enheter i organisasjonen som deltar i disse felles prosessene kan beskrives i følgende figur:



Figur 6: Prosesseiere og forretningsenheter i StatoilHydro (StatoilHydro-boken, (2008)

StatoilHydro har en organisasjonsstruktur som integrerer forretningsenhetene med prosesser på tvers av funksjonene, og blir således en blanding mellom funksjonell- og matriseorganisasjon. Forretningsområdet Undersøkelse og produksjon Norge (UPN) er

ansvarlig for undersøkelse og produksjon på norsk sokkel, i tillegg til all boring og brønnaktivitet i selskapet. Dette er den største enheten i StatoilHydro, med ca 9 000 ansatte fordelt over 7 enheter: leting, boring og brønn, reserve- og forretningsutvikling, drift vest, drift Nordsjøen, drift nord og driftsutvikling. (www.statoilhydro.com).

Videre er Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) ansvarlig for internasjonal letevirksomhet, utvikling og produksjon av olje og gass, utenfor norsk kontinentalsokkel. INT opererer i 12 land, og står for til sammen 24 % av StatoilHydros egenproduserte olje og gass. De fire geografiske forretningsenhetene er Nord-Amerika, Det sør-atlantiske basseng, Eurasia, Midtøsten og Asia samt Europa og Nord-Afrika. (www.statoilhydro.com).

Naturgass (NG) har ansvaret for transport, prosessering og markedsføring av både rørgass og flytende naturgass over hele verden. I tillegg har de hovedansvaret for teknisk drift av eksportørledningen og landanleggene for norsk gass, kalt Gassled. (www.statoilhydro.com).

Det siste forretningsområdet er Foredling og markedsføring (M&M). M&M er ansvarlig for selskapets samlede drift i forbindelse med transport av olje, raffinering, salg av råolje og raffinerte produkter, samt detaljvirksomhet. Enheten energi og detaljhandel som er underlagt M&M har et omfattende nettverk av servicestasjoner i 8 land. StatoilHydro er blant annet markedsledende på servicestasjonsmarkedet i Latvia, som er en del av enheten for Baltikum. I tillegg er Skandinavia, Russland og Polen egne enheter. (www.statoilhydro.com).

De nevnte forretningsområdene er linjeorganisert og prosessbrukerne. Mange arbeidsprosesser er felles for flere av områdene, som for eksempel boring av brønn, prosjektutvikling og personalhåndtering. Derfor har enhetene drift, vedlikehold og modifikasjon (UPN), Boring og brønn (UPN), Leting (UPN) og Personal og organisasjon (Staber og konserntjenester) fått prosesseierskapet for slike felles prosesser. Denne strukturen sikrer miljø med spisskompetanse og at prosjekter som går på tvers av organisasjonen prioriteres etter like krav.

Denne måten å organisere felles prosesser på skaper mange samarbeidsflater og grensesnitt på tvers av enhetene. Et eksempel på en slik arbeidsprosess vil være arbeidet med å utvikle en ny oljebrønn i norske farvann. *Letenhetens* rolle er å finne olje og utarbeide et prosjektgrunnlag. Dette inkluderer å kartlegge undergrunnen, identifisere gode prospekter og gjøre vurderinger

på volum, risiko og økonomi. Når leteenheten har funnet olje/gass og det tas en beslutning om testing, blir enheten *boring og brønn* involvert. De planlegger og gjennomfører testboreoperasjonen på oppdrag fra leteenheten. Dersom det gjøres verdige funn, er det *reserve- og forretningsutvikling* som i neste fase er ansvarlig for å videreutvikle prosjektet. Denne enheten er blant annet ansvarlig for utarbeidelse av et fullstendig prosjektbudsjett og holde oversikt over porteføljen av utviklingsprosjekter. Dersom det letes etter olje i nærheten av allerede eksisterende felt, vil dette føre til samarbeid med driftsmiljøene, som sitter med verdifull informasjon om grunnen. *Drift* er ansvarlig for produksjon og annen virksomhet på oljeplattformene, og er delt inn etter geografiske områder. Drift vest inkluderer blant annet feltene Snorre og Statfjord. Drift Nordsjøen dekker mesteparten av StatoilHydros produksjon i Nordsjøen og drift nord er feltene nord i landet. Ved behov for videreutvikling og oppgradering av feltene er det *driftsutvikling* som tar seg av dette. Det inkluderer blant annet vedlikehold og modifikasjon. I tillegg til denne arbeidsprosesskjeden, vil det alltid være grenseflater mot egne tekniske fagmiljøer som leverer tjenester til enhetene, mot andre oljeselskaper i feltet osv.

For denne oppgaven er det gjennomført intervjuer med ledere fra alle de enhetene som er beskrevet i denne prosessen fra UPN, i tillegg til noen ledere fra INT og M&M.

5.3 StatoilHydros økonomiske styringsprinsipper

I midten av hierarkiet for styringssystemet finnes det StatoilHydro kaller styringsmodellen. Denne består av "Ambisjon til handling", som beskriver prosessen for de økonomiske styringsprinsippene i organisasjonen som en syklus via planlegging, kybernetisk kontroll og belønning. "Ambisjon til handling" følges opp i et IT-verktøy kalt "Målstyring i StatoilHydro" (MIS). I tillegg er "Capital Value"-prosessen (CVP) en del av styringsmodellen. Denne beskriver store, finansielle beslutninger og kontroll av disse.

"Ambisjon til handling" beskrives i StatoilHydro-boken (2008) som en dynamisk prosess, som integrerer strategi, mål, plan, gjennomføring og evaluering. Syklusen starter med *planlegging*, som gjøres med både kort og lang tidshorison. Først settes ambisjoner, felles mål og retning for organisasjonen. Videre omsettes disse til kortsiktige strategiske mål og KPI'er, som måler leveranse i forhold til målene. Denne prosessen involverer store deler av organisasjonen, i en down-up, top-down-prosess. Noen av enhetens KPI'er settes på

konsernnivå. I tillegg lager hver enhet et forslag på mål med tilhørende KPI'er på laveste ledernivå, som så blir sendt oppover i linjeorganisasjonen for godkjenning. Disse revideres slik at enhetene skal ha noe å strekke seg etter, og sendes deretter nedover i organisasjonen igjen. Dersom enhetene mener at målene er for ambisiøse, vil det være en diskusjon fram til man enes om hva som er realistiske mål. (Bogsnes, 2009, 2).

Neste del av planleggingsfasen identifiseres hvilke tiltak og aktiviteter som er nødvendig for å nå de satte målene og KPI'ene, i tillegg til fastsettelse av tidsperspektiv og ansvar. Hva som forventes å være konsekvensene av disse tiltakene, driftsmessig og økonomisk, kommer frem i prognoser som lages med ett års tidshorisont. Disse settes uavhengig av målprosessen, slik at det er et klart skille mellom ambisiøse mål og forventningsrette prognoser basert på beste estimat. Hver enkelt medarbeider setter også sine egne prestasjonsmål for året, i samarbeid med sin overordnede. (StatoilHydro-boken, 2008).

For å følge opp organisasjonen benyttes en rekke *kybernetiske prinsipper*. Ressurser er tilgjengelig for daglig drift, eller allokteres fortløpende til prosjekter som oppfyller gitte beslutningskriterier. Formålet med denne type ressursallokering er å skape en effektiv prosess, som er fleksibel og som motvirker det negative med budsjettankegangen. Ved å sammenligne prognosen fortløpende med virkeligheten, kan eventuelle avvik oppdages og tiltak gjennomføres. På denne måten blir fokuset på avviksrapporteringen framoverskuende, ved at en prøver å gjøre tiltak slik at målet nås likevel. Videre oppdateres prognosene hver tredje måned, slik at det alltid viser beste estimat for fremtiden. KPI'ene, både de finansielle og ikke-finansielle, oppdateres månedlig og viser hvordan enheten ligger an i forhold til de mål som er satt. Produksjonstall rapporteres derimot oftere. (StatoilHydro-boken, 2008).

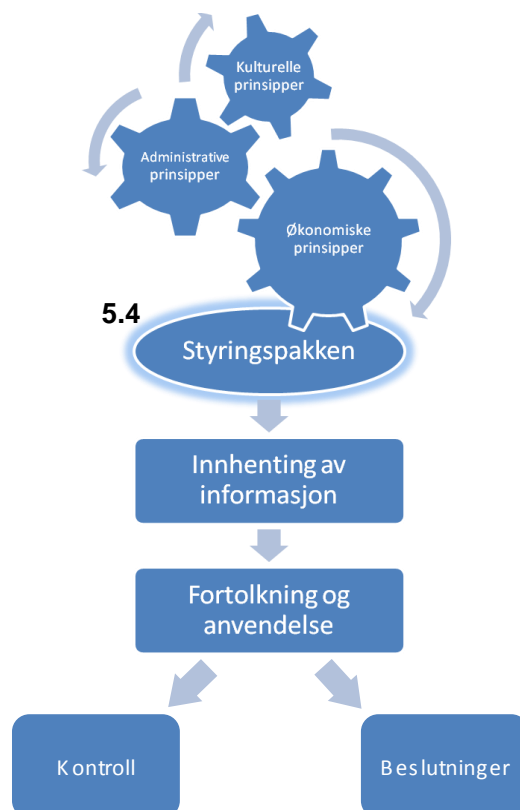
Til slutt *belønnes* hver enkelt på grunnlag av prestasjoner i forhold til individuelle mål. Belønningsprosessen skal fremme samordning mellom forretningsmål og individuelle mål. De ansatte gjennomgår blant annet en evaluering kalt *people@statoilhydro*, hvor deres egen prestasjon og bidrag til avdelingens "Ambisjon til handling" vurderes. Vurderingen skjer langs to akser; leveranse og atferd, som tillegges like stor betydning. Leveranse måles gjennom måloppnåelse av KPI-mål og gjennomførte aktiviteter. Atferd avgjøres på bakgrunn av tilbakemeldinger fra en 360 graders undersøkelse, hvor alle får anonyme kommentarer fra ledere og kolleger på nivået over og under, i tillegg til tilsvarende nivå i hierarkiet som en selv. (StatoilHydro-boken, 2008).

”Ambisjon til handling” etableres og følges opp i StatoilHydros styringsverktøy kalt ”Målstyring i StatoilHydro” (MIS). MIS gir et oversiktlig bilde av enhetens KPI’er og aktiviteter, i det som kalles måltavlen. Denne oppdateres jevnlig og gir ved hjelp av fargekoder en enkel fortolkning av hvordan enheten ligger an i forhold til de strategiske målene. I hele StatoilHydro finnes det per i dag ca. 700 slike ”Ambisjon til handling” –planer, på alle nivå i organisasjonen. I tillegg inneholder MIS ”all” informasjon som enhetene har behov for, som oversikt over utviklingen av prognoser og relevante oppdateringer fra partnere, konsernet og andre enheter. MIS gir også mulighet for å sammenligne seg med andre tilsvarende enheter (StatoilHydro-boken, 2008). Dette følger opp ett av hovedprinsippene i Beyond Budgeting-filosofien, som er at gode prestasjoner ikke måles etter forhåndsbestemte måltall, men handler om å gjøre det bedre enn de man sammenligner seg med, både eksternt og internt (Hope og Fraser, 2003, 2). Foreløpig er det ingen belønning tilknyttet benchmarking i StatoilHydro.

Dersom det skal gjøres beslutninger som omhandler store økonomiske investeringer for selskapet, må lederen gjennomføre en strukturert beslutningsprosess, kalt ”Capital Value”-prosessen (CVP). CVP beskriver stegvis rekkefølgen på de ulike vurderinger som skal gjøres og hvilke krav som skal oppfylles, slik at investeringene blir forutsigbare og konkurransedyktige (StatoilHydro-boken, 2008). Når prosessen er gjennomført blir utfallet kontrollert i arenaer, som er grupper satt sammen av personer med ulike, relevante fagfelt. Dette bidrar til kvalitet i beslutningen ettersom arenaen sikrer at beslutningstakeren forstår forventningene med hensyn til sluttresultat, at risikoeksponeringen er realistisk og at beslutningsunderlaget oppfyller StatoilHydros krav. Det er likevel linjelederen som treffer den endelige beslutningen og som står ansvarlig for denne, men arenaens konklusjoner inkluderes i beslutningsgrunnlaget som rapporteres til konsernledelsen for godkjenning. (ibid).

5.4 Prinsippene i StatoilHydros styringssystem utgjør en helhetlig styringspakke

Den første delen av kapitlet har beskrevet hvordan Beyond Budgeting er tenkt brukt i StatoilHydro. Avslutningsvis vil styringssystemet i organisasjonen analyseres som en helhetlig styringspakke, med utgangspunkt i teori av Malmi og Brown (2008).



Statoil har i mange år hatt ambisjoner og verdier som samsvarer med Beyond Budgeting-tankegangen. Styringssystemet har utviklet seg over lang tid, slik at de kulturelle, administrative og økonomiske prinsippene for styring som StatoilHydro benytter i dag, har kunnet utvikle seg i interaksjon med hverandre. I avsnittene under vil det gis eksempler på hvordan organisasjonens prinsipper henger sammen og påvirker hverandre, og hvorfor det er så viktig at de drar i samme retning. Deretter vil noen prinsipper som er motstridende analyseres, og det vil gis eksempler på hvordan dette har påvirket lederes oppfatning av andre deler av styringssystemet.

5.4.1 Avhengighet mellom prinsippene i styringssystemet

Lederne i StatoilHydro innhenter informasjon fra de ulike prinsippene i styringssystemet aktivt hver eneste dag. I mange beslutnings- og kontrollsituasjoner benyttes flere prinsipper samtidig, i det de underbygger og støtter opp under hverandre. StatoilHydro forventer samtidig at ledere benytter prinsippene i styringssystemet i sammenheng med hverandre. Blant annet er ett av kravene i StatoilHydro-boken at ledere tar beslutninger med basis i både verdier, prinsipper og policies, beslutningskriterier og fullmakter, samt “Ambisjon til handling”. Samtidig skal lederens egne forretningsmessige vurderinger legges til grunn. Dette viser at prinsippene i stor grad er avhengig av hverandre. (StatoilHydro-boken, 2008)

I tillegg til at flere av sammenhengene mellom prinsippene blir kommunisert fra konsernledelsen, finnes det utallige avhengighetsforhold mellom prinsippene. Blant annet er de kulturelle prinsippene fremtredende i StatoilHydro, og disse gjenspeiles derfor i mange av de andre styringsprinsippene. Prinsippene for verdi- og klanstyring kan skape en kultur for initiativtakning, selvstendighet og tillitt slik de er tilsiktet. Samtidig henger de i stor grad sammen med blant annet de administrative prinsippene. Dersom medarbeidere skal kunne vise initiativ og selvstendighet avhenger det blant annet av at beslutningsmyndigheten i organisasjonen er desentralisert, og at regler og prosedyrer reflekterer at medarbeideren faktisk har den tillitten som konsernledelsen kommuniserer.

På samme måte er de økonomiske prinsippene gjensidig avhengig av de kulturelle og administrative prinsippene. ”Ambisjon til handling” må oppleves som en sammenhengende prosess, der planlegging, kontroll og belønning tydelig samsvarer og bygger på de verdiene som selskapet formidler. Ettersom budsjettet ikke lenger er en del av styringssystemet i StatoilHydro, er det viktig at dette ikke benyttes i noen sammenhenger i organisasjonen, men fjernes som verktøy i blant annet planleggingsfasen og ved kontroll. Til gjengjeld bør det legges vekt på KPI'er og prognoser i de samme situasjonene, slik at ledere i hele systemet forstår hva som ligger til grunn for styringen. Belønningssystemet i StatoilHydro bygger både på kybernetiske kontrollmekanismer og på selskapets verdier, noe som forsterker betydningen av disse prinsippene og bør bidra til å skape motivasjon for å jobbe mot det som ledelsens anser som viktig.

Dette er bare noen få eksempler på avhengighet mellom prinsippene i StatoilHydros styringssystem. Slik også Malmi og Brown (2008) påpeker, finnes det for mange sammenhenger i styringssystemet til å kunne nevne dem alle, og det er ikke alle påvirkningsfaktorene som er like tydelige. I neste avsnitt beskrives noen prinsipper som derimot ikke forsterker hverandre.

5.4.2 Motstridende prinsipper i styringssystemet

Ettersom prinsippene i StatoilHydros styringssystem henger sammen på mange ulike måter, er det viktig at alle prinsippene reflekterer på en åpenbar og logisk måte at de bygger på Beyond Budgeting-filosofien. Slik vil prinsippene guide lederne i samme retning, og styringssystemet anvendes i overensstemmelse med konsernledelsens intensjon. Selv om avsnittet over har

beskrevet eksempler hvor kulturelle, administrative og økonomiske prinsipper henger sammen og forsterker hverandre, finnes det også eksempler på prinsipper i StatoilHydros styringssystem som ikke henger sammen på en logisk måte, og som er direkte motstridene. Det vil det her gis tre eksempler på.

For det første har finanskrisen medført innføring av kostnads mål. Dette følger av StatoilHydros kybernetiske prinsipper beskrevet i StatoilHydro-boken (2008), som sier at dersom den faktiske trenden for kostnadsutvikling, historikk eller prognose tilsier dette, kan det settes et absolutt kostnadsnivå for enhetene. Dette strider imot andre kybernetiske prinsipper beskrevet samme sted, som sier at ressursallokeringen skal skje dynamisk og at lønnsomme prosjekter skal få de ressursene de krever. Nesten samtlige ledere nevnte denne prinsippkonflikten i intervjuene gjennomført i forbindelse med denne utredningen. Kostnads mål strider imot Beyond Budgeting-tankegangen og de økonomiske prinsippene i styringspakken. En av respondentene sier:

”Erfaring viser at når det blir store omveltninger i markedet rundt oss, så gjøres det pragmatiske grep for å tilpasse seg markedet rundt oss, som kanskje, fra mitt ståsted, bryter med intensjonen med Beyond Budgeting. (...) Jeg savner vel egentlig at man da hadde justert ”Ambisjon til handlingene”, nettopp for å reflektere at det var behov for å gjøre endringer.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Selv om ressursallokeringen fortsatt er dynamisk så lenge enheten holder seg innenfor en total grense, mener flere ledere at grensen er så snever at ressursallokeringen i praksis ikke kan beskrives som dynamisk. Dette oppleves som motstridende signaler fra konsernledelsens side. Selv om det blir oppfordret til å benytte mekanismene som ligger i de relative KPI'ene, opplever de fleste enhetene å bli styrt etter kostnadsrammer, som sammenlignes med de tidligere budsjettrestriksjonene. Dette påvirker igjen oppfatningen av andre prinsipper i styringssystemet, og av Beyond Budgeting som tankegang. Som en leder uttrykker det:

”Beyond Budgeting er nok litt riktigere i gode tider, enn i dårligere tider.”

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Det andre eksempelet på økonomiske prinsipper som motsier hverandre, er kravet om å utarbeide lisensbudsjetter. Myndighetene utsteder lisenser på felt, hvor som oftest flere

oljeselskap er eiere, mens bare ett selskap har ansvaret for å operere feltet. Dersom StatoilHydro er operatør på et felt jobber de på vegne av et lisensstyre satt sammen av alle de involverte oljeselskapene, og må dokumentere sine aktiviteter til dem. Disse styrene krever detaljerte budsjetter for driften, som skal følges og avviksforklares. For de mange enhetene i StatoilHydro som jobber mot lisensene utgjør dermed lisensbudsjettet et viktig styringsdokument, og de opplever å bli kontrollert på dette. Når StatoilHydro kommuniserer et budsjettfritt system, opplever noen ledere at dette ikke stemmer, fordi de nettopp har budsjetter. Denne inkonsistensen mellom hva som blir kommunisert og hvordan praksisen er, fører til at systemet som helhet blir sett på som inkonsistent. Selv om lisensbudsjettene er et eksternt krav som StatoilHydro må innrette seg etter, påvirker dette likevel oppfatningen av Beyond Budgeting. For eksempel sier noen de ikke forstår hvorfor systemet heter Beyond Budgeting ("forbi budsjett"), når de i realiteten har budsjetter å forholde seg til.

"Så selv om du internt har gått fra budsjett til Beyond Budgeting, jeg kaller det "måler på en annen måte", så har du fremdeles i mange av de eksterne avtalene som du jobber i joint venture med dette som styringssystemet ditt. Det er der du får tildelt de årlige budsjettene og får godkjent de årlige budsjettene og investeringsbudsjettene."

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Det tredje eksempelet viser motstridende prinsipper innenfor administreringen av informasjonssystemet. I følge StatoilHydro-boken (2008) skal oppfølgingen av virksomheten primært skje gjennom styringsverktøyet MIS, og lederne skal kunne finne mesteparten av den informasjonen de har behov for her. Viktigheten av å bruke MIS som hovedkilde til informasjon er blitt kommunisert så sterkt, at når en leder for en kontrollfunksjon ble spurt om hun trodde noen av lederne innhentet informasjon utenom MIS-systemet, svarte hun lattermildt:

"Nei, det er vi helt imot, det får de ikke lov til!" (Manager i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Likevel opplever mange ledere at de selv til stadighet blir bedt om å rapportere oppover, utenom MIS. Dette er rapporter som går utenom de systematiske rapporteringsrutinene, og som etterspørres på konsernnivå. Ad hoc-rapportering oppleves som en byrde av flere ledere, fordi det tar fokuset vekk fra hovedaktivitetene i enheten, og forstyrrer den ellers fastlagte rapporteringsprosessen. I tillegg kan rapporteringen oppleves som unødvendig, dersom det

ikke kommer klart fram hvorfor man rapporterer og hva som er formålet med rapporten. Slik én leder sier det:

”Jeg ser jo en del av behovet. Men det er ikke alltid jeg ser behovet, og med hensyn til hyppigheten, lurer jeg av og til på om de [konsernstabene] faktisk forstår hvor mye arbeid de trigger ute hos oss.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Det er her gitt tre eksempler på prinsipper i StatoilHydros styringssystem som ikke stemmer overens med andre kommuniserte prinsipper i organisasjonen. For lederne som benytter styringssystemet oppleves de motstridende prinsippene som inkonsistens i systemet. Slik som Malmi og Browns teori også viser (2008), påvirker dette deres oppfatning av også andre prinsipper, og av styringssystemet i sin helhet. Når konsernledelsen kommuniserer dynamisk ressursallokeringen, men samtidig innfører kostnadsrammer med bakgrunn i finanskrisen, har dette gitt noen av lederne inntrykk av at Beyond Budgeting ikke fungerer i økonomiske nedgangstider. Når lederne opplever å bli styrt av lisensbudsjetter, tolker flere ledere det som at StatoilHydro kun har gått over til et ”budsjettfritt system” i teorien, men ikke i praksis. I tillegg fører manglende samsvar mellom de formelle rapporteringsrutinene og den virkelige rapporteringsmengden til at noen ledere tillegger ansvaret for det de opplever som ekstrabelastning til Beyond Budgeting, stikk i strid med systemets hensikt.

Dette viser viktigheten av å analysere bruken av Beyond Budgeting som en pakke med styringsprinsipper, i tråd med Malmi og Browns anbefaling (2008). Når noen prinsipper ikke fungerer sammen, viser det seg at dette påvirker hvordan ledere oppfatter og dermed anvender styringssystemet.

6.0 Analyse av eks-Statoillederens tolkning av styringssystemet

”Jeg forventer at du forstår og følger våre prinsipper og krav i alt du gjør.”

(Helge Lund, StatoilHydro-boken, 2008)

Kapittel 6 og 7 tar utgangspunkt i det innledende forordet til StatoilHydro-boken undertegnet Helge Lund, om at prinsipper og krav som formidles gjennom styringssystemet skal forstås og følges blant alle StatoilHydros ansatte. StatoilHydros styringssystem ble beskrevet og tolket i kapittel 5 ved hjelp av teori av Malmi og Brown (2008). I analysen i dette kapitlet legges deres definisjon av styringsprinsipper til grunn, som alle kulturelle, administrative og økonomiske prinsipper som utgjør styringssystemet.

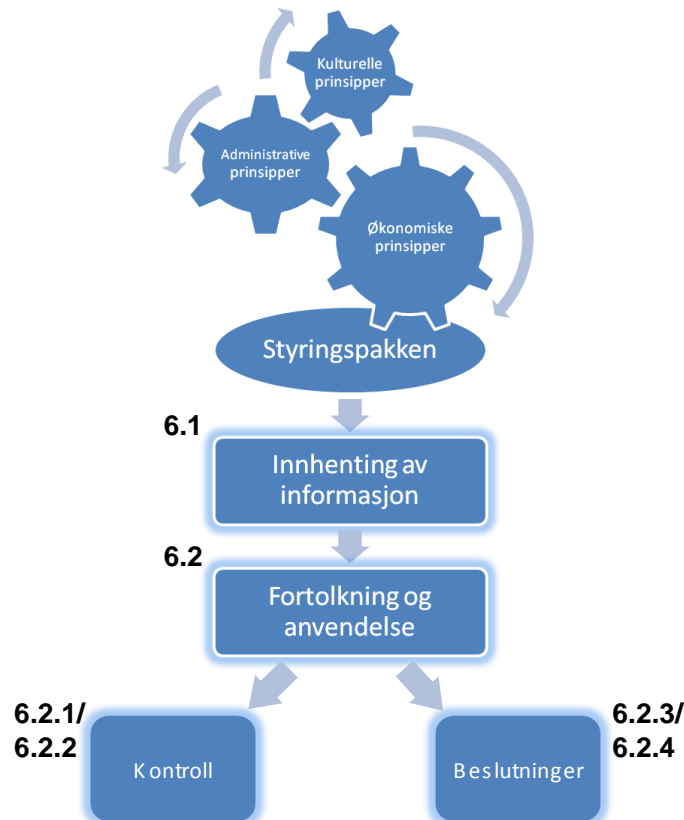
I dette og det neste kapittelet presenteres lederne egne oppfatninger av hvordan Beyond Budgeting som styringssystem fungerer og praktiseres i StatoilHydro. Blant annet tar oppgaven sikte på å finne ut om informasjonen i styringssystemet forstås og anvendes ut ifra konsernledelsens intensjon, og i hvilken grad prinsippene tolkes forskjellig. Det kan være flere grunner til at lederne innhenter og anvender informasjon annerledes enn slik det var tiltenkt. I kapittel 5.4.2 ble det gitt eksempler på prinsipper som ikke tolkes i henhold til intensjonen, som en konsekvens av motstridende prinsipper i styringssystemet. Hvordan dette påvirker hvordan lederne forstår og vektlegger ulik informasjon fra prinsippene, vil nå analyseres nærmere. I tillegg vil det gis eksempler på ulike fortolkninger av styringsprinsippene, og mulige forklaringer til dette.

I følge Simons (1995) bygger styringssystemet på informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer, fordi informasjon er nødvendig for å kontrollere at alle aktivitetene i organisasjonen jobber mot samme mål. Utgangspunktet for denne analysen er at hvordan styringssystemets tolkes og anvendes, reflekteres i informasjonsbruken hos organisasjonens ledere. Det vil derfor være interessant å analysere anvendelsen av styringssystemet gjennom hvordan ledere innhenter, tolker og bruker informasjon, fordi dette nettopp vil reflektere hvordan de forstår styringssystemet. Ettersom en legger til grunn at informasjon er definert som alle data som støtter opp om lederens funksjoner (Mintzberg, 1973) og som har intensjon og potensialet til å påvirke beslutningstakingen (Capurro og Hjørland, 2003), vil tilgjengelig styringsinformasjon for lederne i StatoilHydro være hele styringssystemet beskrevet i forrige

kapittel. En slik forståelse er naturlig, da styringssystemet er dannet for å støtte opp om lederens funksjoner. I tillegg vil andre uformelle informasjonskanaler ha potensialet til å påvirke beslutningene som ledere skal ta.

For å forstå hvordan ledere i StatoilHydro anvender Beyond Budgeting som styringssystem, er det nyttig å sammenligne med bruken av styringssystemet før Beyond Budgeting ble implementert. I tillegg vil det være interessant å sammenligne ledere med ulik bakgrunn, for å kunne vurdere om overgangen fra ulike styringssystem til Beyond Budgeting påvirker hvordan de oppfatter og anvender Beyond Budgeting.

Dette kapittelet vil presentere en analyse av ledere med Statoilbakgrunn, og deres innhenting, fortolkning og anvendelse av styringsinformasjon. Datamaterialet for analysen er samlet inn gjennom intervjuer av 4 eks-Statoilledere, som er nærmere presentert i kapittel 4.1. Alle de involverte lederne har jobbet i organisasjonen mellom 20 og 30 år, og har derfor et godt grunnlag for å sammenligne hvordan styringssystemet var tidligere, med Beyond Budgeting. Oppbygningen av kapittelet vil følge det teoretiske rammeverket for oppgaven på følgende måte:



Kapittelet avsluttes med en oppsummering i 6.3. I kapittel 7 vil en tilsvarende analyse gjøres med informanter med bakgrunn fra Hydro, og i kapittel 8 sammenlignes resultatene fra de to analysene.

6.1 Innhenting av styringsinformasjon

De første skrittene på vei mot det som senere skulle bli Beyond Budgeting startet i Statoil allerede på 1990-tallet, under ledelse av selskapets daværende, og nåværende, konserndirektør for økonomi og finans, Eldar Sætre (Bogsnes, 2009). Hans ambisjoner om å effektivisere budsjettprosessen og fokusere mer på balansert målstyring, førte til en naturlig overgang til Beyond Budgeting som styringssystem i 2005 (ibid). At tankegangen som følger Beyond Budgeting skjedde gradvis, gjør at eks-Statoil lederne kun opplevde små praktiske endringer i informasjonsinnhenting ved overgangen til et nytt styringssystem. Hvilken informasjon lederne velger å innhente avhenger av hva som ansees som nyttig i lederens funksjon. Dette utdypes i kapittel 6.1.1. I tillegg innhenter lederen informasjon som fremstår som tilgjengelig gjennom formelle og uformelle kanaler, slik analysen i 6.1.2 viser. I 6.1.3 vil informantenes vurdering av MIS' anvendelighet analyseres, og hvordan dette påvirker hvilken informasjon som innhentes.

6.1.1 Informasjon som er nyttig for enhetsspesifikke formål innhentes jevnlig

Det er betydelig variasjon i hvilken informasjon lederne i StatoilHydro velger å innhente til styringsformål. En viktig grunn til dette er at det som anses som nyttig informasjon å innhente, varierer med lederens stilling og ansvarsoppgaver. For eksempel har lederen for et landskontor behov for informasjon om den makroøkonomiske utviklingen i dette spesifikke landet, noe ikke lederne i andre land har. Tilsvarende vil lederen for finans og kontroll innhente oppdateringer fra undersøkelse og produksjon i Norge, mens lederen for et oljefelt har særlig behov for detaljert informasjon om dette aktuelle feltet. Dette stemmer overens med forskning gjort av Mellempvik et al. (1988), som fant at lederens nivå har mye å si for hvilken informasjon som oppleves som nyttig. Lederne synes ikke at Beyond Budgeting har endret deres syn på hva som er nyttig informasjon.

Selv om lederne først og fremst innhenter informasjon som er nyttig i egen enhet, forteller flere av lederne at det i tillegg er viktig å holde seg oppdatert på produksjonsprognosene i StatoilHydro. Selv ledere for enheter som ikke direkte er involvert i produksjon, innhenter

jevnlig informasjon om selskapets produksjonsnivå. Leder for en strategienhet i INT, som ikke har ansvar for utvinning, svarer dette på spørsmål om hvilken informasjon han konsekvent innhenter ukentlig:

”Hvis vi tar det viktige av det viktige av våre mål, så er det at vi leverer en sikker, stabil produksjon. (...) Det er veldig lett å måle, veldig tydelig og alle avvik der har konsekvenser for Statoilkonsernets aksjekurs. Det er det investorene og analytikerne sitter og ser på: hvordan fluktuierer produksjonen din. Det er veldig målbart og veldig synlig.”

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Et eksempel på mindre nyttig informasjon er informasjon som ikke er tilrettelagt det enheten etterspør, men det konsernet etterspør. Lederen for et oljefelt hvor StatoilHydro er operatør, men med flere oljeselskap involvert i lisensen, forteller at noen av KPI'ene ikke er relevante som informasjonsgrunnlag:

”Jeg synes KPI'ene er gode, men det som vi ikke helt har følelsen med i det daglige, i en drifts/produksjonsenhet, det er at man har SHØA (StatoilHydros økonomiske andel), istedenfor 100 % tall. Vi er jo opptatt av 100 %, ikke: hvor mye har vi produsert for StatoilHydro. Vi snakker om hele volumet hver dag. Mens på måltavlen kommer bare SHØA opp. Vi får ikke feelingen med tallet.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.1.2 Informasjon er tilgjengelig gjennom MIS og uformelle kanaler

Lederne opplever ikke at Beyond Budgeting har endret informasjonstilgangen i StatoilHydro, men at informasjonen er mer organisert og satt i system enn tidligere. Samtlige informanter benytter seg av informasjon som er tilgjengelig for dem gjennom styringsverktøyet MIS. I følge leder for finans og kontroll er styringssystemet i StatoilHydro lagt opp slik at så godt som all relevant informasjon skal kunne hentes ut av MIS. Lederne mener MIS gir en god oversikt over KPI'er, aktiviteter og prognoser i forhold til resultater. Noen nevner også benchmarking som tilgjengelig informasjon.

Hvor ofte MIS benyttes som informasjonskilde, varierer blant informantene. Noen av lederne opplyser at de benytter MIS på daglig basis, for aktivt å kunne følge opp tilstanden i forretningsenhet gjennom KPI'ene. Alle aktivitetene i måltavlen har milepælplaner knyttet til seg, og disse lederne forventer at deres medarbeidere skriver inn kommentarer dersom det er

avvik i planen. De andre lederne benytter MIS først og fremst én gang i måneden i forbindelse med gjennomgang av resultatene, som alle lederne har med ledergruppene sine og med lederen over i hierarkiet. Ettersom det ikke er nok tid på et slikt møte til å gå i gjennom hele måltavlen, prioriteres alltid de KPI'er og aktiviteter som viser avvik fra opprinnelige planer. Videre nevnes kostnader og helse, miljø og sikkerhet (HMS) som viktige områder hvor informasjon må innhentes regelmessig.

Variasjon i praksisen blant lederne for hvor ofte informasjon innhentes gjennom det offisielle informasjonssystemet i StatoilHydro, kan forklares ved hjelp av Robert og Scapens teori (1985), om at lederen også benytter seg av tilgjengelig informasjon gjennom uformelle informasjonskanaler. Lederne som i hovedsak benytter MIS i forbindelse med det månedlige rapporteringsmøtet, legger stor vekt på andre informasjonskanaler. Blant annet nevnes uregelmessige møter og uformelle samtaler på kontoret som viktige informasjonskilder for oppdatering på aktivitetene i enheten. Én av lederne har møter via videokonferanse hver morgen, slik at hun daglig kan ha ansikt til ansikt-kontakt, selv med medarbeiderne som befinner seg ute i feltet. En annen svarer slik på spørsmål på hvordan han innhenter den informasjonen han anser som viktigst:

”Folk, jeg snakker med folk. Ja, det er mye mer uformelt, enn det er formelt.”

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.1.3 MIS' anvendelighet vurderes ulikt på grunnlag av bakgrunn og kompetanse

En annen grunn til ulikheter blant lederne i StatoilHydro i bruken av MIS som en informasjonskilde, er forskjeller i den enkeltes bakgrunn og kompetanse. Blant informantene var det tre med ingeniørbakgrunn og én økonom med kontrollerbakgrunn, noe som gjenspeiles i hvor anvendelig de oppfatter styringssystemet og MIS.

Økonomen har gjennom sin stilling vært med på å implementere Beyond Budgeting i StatoilHydro, noe som kan være forklaringen på hvorfor hun har bedre oversikt over styringssystemet enn de andre lederne. Tilsvarende er hun i større grad kjent med de mulighetene MIS gir som informasjonskilde, også utenom måltavlen og prognoseframstillingene. Dette gjelder for de andre økonomene i avdelingen hennes også, som jobber som kontrollere for en forretningsenhet i UPN. Denne stabsfunksjonen har fått en viktig rolle i innhenting av informasjon på vegne av ledere i forretningsenheten:

”Vi kan lettere innhente informasjon enn det én langt nede i organisasjonen kan, som ikke vet hvor han skal ringe en gang, (...) og da må vi være rådgivere. Jeg er ”mor” hjemme og mor på jobb [latter].” (Manager i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Kontrollernes sentrale rolle som ledernes støtteapparat ved informasjonsinnhenting, har påvirket hvordan ledere anvender styringssystemet i denne avdelingen. På hvilken måte beskrives nærmere i kapittel 7.1.3, i forbindelse med et intervju gjort av en leder med Hydrobakgrunn i denne enheten.

IT-kompetanse kan også være en faktor som påvirker hvor anvendelig MIS fremstår for lederne, og dermed hvilken informasjon de innhenter. Flere av lederne føler at MIS er et komplisert styringsverktøy, som er tungvint å bruke. For eksempel sier én leder at dersom det er noe han ønsker informasjon om, er det enklere å be medarbeidere om å lage en egen rapport på dette, istedenfor å bruke tid på å lete seg fram i MIS. Når denne lederen møter sin overordnede for den månedlige resultatgjennomgangen av MIS, foregår dette på tilsvarende måte, ved at utvalgte tall presenteres i en egen rapport:

”Vi er jo ikke utlært i selskapet med hensyn til å ha et verktøy som alle er komfortable med å bruke. For det er mye knotter å trykke på for en toppleder som skal inn og følge litt med på hvordan du gjør det. Det er mye lettere å be om det ene arket ved siden av, som er skrevet i et annet format igjen, heller enn at dette blir verktøyet for kommunikasjonen.”

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

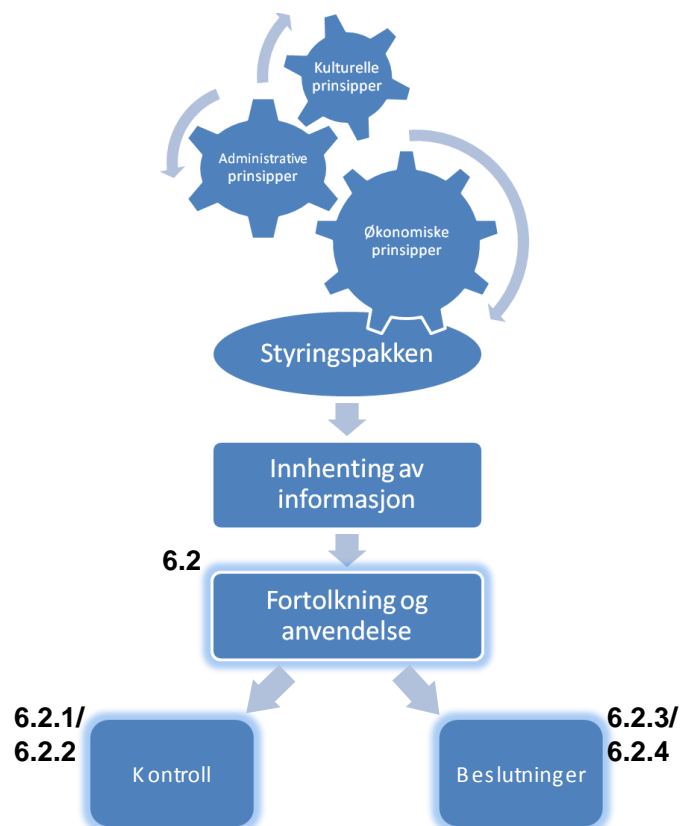
Samtidig sier lederen at han opplever at enheten blir flinkere og flinkere til å bruke MIS som informasjonsverktøy, men at han foreløpig kun bruker det som et kontroll- og rapporteringsverktøy fordi det kreves av ham. Slik det ble beskrevet i kapittel 5.4.2 har StatoilHydro kommunisert et sterkt ønske om at MIS skal være hovedkilden til informasjon blant lederne. Mellempvik et al. (1988) mener derimot at ledernes ulike forutsetninger krever informasjon i det formatet lederen anser som mest anvendelig. Å tilpasse presentasjonen etter lederens ønsker er bedre enn at lederen ikke forstår informasjonen, eller at han velger å se bort ifra den. Ulempen er derimot at StatoilHydro går glipp av fordelene ved å ha et standardisert informasjonsverktøy som alle benytter som utgangspunkt for informasjonsinnhenting, slik som lederen for et landskontor for detaljhandel uttrykker det:

”Før vi hadde MIS, og vi møttes til budsjettmøter og forhandlinger, så hadde typisk hvert land forberedt en power point presentasjon. Men nå har vi MIS som verktøy, vi kikker alle på de samme tallene og bruker de samme måle metodene. Det er en kjempestor fordel, for da sparer vi mye tid. Vi trenger ikke utarbeide noen formler eller presentasjoner, eller noen sånt.” (Managing Director i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.2 Fortolkning og anvendelse av styringsinformasjon

Når eks-Statoil lederne fortolker og anvender informasjon, kan lederen i tråd med teori av Gjesdal (1981) ansees som prinsipalen, mens rapportøren av informasjonen er agenten. Forholdet mellom agent og prinsipal er en faktor som påvirker hvordan lederen tolker informasjonen som innrapporteres (Roberts og Scapens, 1985). Gjennom intervjuene har eks-Statoil lederne uttrykt at de har et tillitsbasert forhold til sine medarbeidere, og at de derfor stoler på at den informasjonen de får fra sine agenter. De opplever også at agenten i stor grad rapporterer den informasjonen de ønsker og har etterspurt, og at informasjonen derfor gir dem et godt bilde av situasjonen.

Hvordan lederne fortolker informasjonen innrapportert, gir grunnlag for hvordan de anvender denne videre (Mellempvik et al., 1988). Eks-Statoil lederne anvender informasjonen de har innhentet som grunnlag for kontroll og beslutninger. I kapittel 6.2.1 vil det gis eksempler på hvordan lederne anvender informasjon til å kontrollere enheten de har ansvar for. Hvilken informasjon lederne benytter til dette formålet, henger i stor grad sammen med hvilken informasjon de selv blir kontrollert på, som beskrevet i kapittel 6.2.2. Til slutt analyseres ledernes informasjonsbruk i ulike beslutningssituasjoner i kapittel 6.2.3 og 6.2.4. Denne delen av analysen tar for seg siste del av rammeverket:



6.2.1 Eks-Statoil lederne opplever større grad av kontroll med Beyond Budgeting

Alle lederne med Statoilbakgrunn opplever at de har kontroll med sin enhet på grunnlag av den informasjonen de anvender til formålet. Kontroll oppnår de ved å jevnlig kontrollere aktiviteter i enheten mot planen, sosiale kontrollmekanismer, en transparent organisasjon og gjennom erfaring.

Slik som Beyond Budgeting prinsippene anbefaler (Hope og Fraser, 2003, 2) benytter lederne en rekke indikatorer for å kontrollere aktiviteter, slik som prognoser, relative måltall og KPI'er. Spesielt nevner lederne oppdaterte KPI'er og aktivitetsplaner som viktige mekanismer for kontroll, som brukes aktivt. Dette er forskjellig fra hvordan de opplevde at situasjonen var i Statoil før Beyond Budgeting, da fokuset var rettet mot på budsjettkontroll. Selv om det var mål og KPI'er i tidligere Statoil også, var kontroll først og fremst basert på at enheten holdt seg innenfor den absolutte rammen. Eks-Statoil lederne opplever det som svært positivt at de med Beyond Budgeting i større grad kan fokusere på enhetens målsetning, og kontrollere at enheten beveger seg i retning av oppnåelse av denne. De er stort sett fornøyde med hva

KPI'ene måler, og mener at systemet vil fange det opp dersom noe ved driften er galt. Slik en leder forteller:

”Jeg synes det har vært lettere [med Beyond Budgeting] å få synliggjort målene og det viktige bedre, og jeg har gjennom dette blitt tryggere på at vi jobber med de riktige tingene.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Ingen av eks-Statoil lederne savner budsjettet som kontrollmekanisme. Istedenfor mener de at de nye kontrollmekanismene på mange måter gir dem bedre kontroll enn det de hadde tidligere. Slik en annen leder sier det:

”Jeg føler at vi nesten har bedre kontroll enn tidligere, fordi vi aktivt følger opp prognosene hver måned, og må gi forklaring dersom prognosene endrer seg. Det er en stor hjelp at vi sitter hands on på det.” (Managing Director i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

At lederne opplever større grad av kontroll ved å kontrollere måloppnåelse av KPI'er og prognoseoppdateringer enn ved å kontrollere budsjettall, stemmer overens med teorien. I følge Mellemvik et al. (1988) gir aktiviteter bedre grunnlag for kontroll sammenlignet med regnskapstall, fordi det er vanskeligere for agenten å manipulere informasjonen.

Likevel vil desentralisert beslutningsmyndighet, slik det er i StatoilHydro, medføre at lederne ikke kan kontrollere alt arbeidet medarbeiderne gjør. Derfor benytter lederne sosiale kontrollmekanismer i tillegg, gjennom relasjoner med sine agenter. Ved å involvere seg i agenten og det arbeidet han gjør, skapes tillit mellom agent og prinsipal, som gjør at eks-Statoil lederne har høy grad av tiltro til informasjonen som rapporteres. Dette tillitsforhold oppnår lederne gjennom personlig kontakt med sine medarbeidere, i møter og daglige uformelle samtaler. Flere anser det som like viktig for kontrollfølelsen å snakke med folk og involvere seg i driften, som å kontrollere aktivitetene gjennom måltavlen. Én av lederne uttrykker det på denne måten:

”Det at jeg snakker med plattformsjefene hver dag, gjør at jeg kjenner til aktivitetene. (...) Jeg er ganske tett på aktivitetene som påvirker kostnader og produksjon, og også HMS. Og det er de tre viktige styringsparameterne.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

En annen forutsetning for god kontroll i en desentralisert organisasjon, er transparens i systemet (Mellemvik et al., 1988). Med Beyond Budgeting opplever eks-Statoil lederne økt transparens, ved at flere personer enn tidligere har tilgang til en enhets måltavle i MIS, og gjennom dette informasjon om enhetens aktiviteter og resultater. Blant annet gjelder dette kontrollerne, som ifølge lederen for finans og kontroll har fått en utvidet rolle i det nye styringssystemet. StatoilHydro-boken (2008) skildrer kontrollerens mandat til aktivt å involvere seg i driften av en avdeling, gjennom kritisk å utfordre og støtte lederen. Eks-Statoil lederne forteller om et godt samarbeid med kontrollerenhetene, og mener det er utelukkende positivt at flere har tilgang til samme informasjon. Lederen for kontrollerenheten forteller at hun utøver kontroll med forretningsenhetene ved å være en kilde for informasjon om retningslinjer og prosedyrer, og gjennom dette får en god oversikt over hva enhetene foretar seg. I tillegg har de et dataverktøy som skal fange opp uregelmessigheter i aktivitetene:

”Det er jo dette her med å være i dialog med dem da, både at vi er tilgjengelig for spørsmål og at vi er villig til å finne ut av ting for dem. Da legger vi på plass systemer som gjøre at vi fanger det opp. (...) men vi har så mange aktiviteter at vi er nødt for å ha et eller annet system der vi klarer å overvåke dette her” (Manager i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

En siste faktor som gir lederne kontrollfølelse er at de alle har lang erfaring med å være ledere i Statoil, og dermed føler de har god oversikt over hvordan enheten fungerer. Erfaring virker inn på alle kontrollmekanismene over, ved at lederne føler de lettere kan forutsi hvilken effekt hendelser har på KPI'er og prognoser, vet hvordan relasjoner basert på tillitt skaper sosiale kontrollmekanismer og gjennom flere års samarbeid med kontrollerfunksjonen er klar over hvordan deres kompetanse gir bedre kontroll. Aktiv involvering i driften kombinert med erfaring fra mange år i bransjen, gir én av lederne den kontrollfølelsen hun trenger. Hun beskriver det slik:

”Når jeg får greie på ting som skjer så vet jeg i hvilken grad det påvirker de forskjellige KPI'ene mine. Det vet jeg. Jeg kan ikke nødvendigvis tallfeste hvor mye det vil bli, men jeg vet hvilken retning vi vil gå, og jeg har peiling på effekten; stor eller liten, og om det vil endre noe. Dermed føler jeg at jeg har god kontroll.”

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.2.2 Lederne opplever rapporteringshyppigheten som et problem og at finanskrisen har innskrenket deres egen beslutningsfrihet

Slik som lederne kontrollerer sine medarbeidere, blir lederne også selv kontrollert av sine overordnede. Eks-Statoil lederne opplever først og fremst å bli kontrollert på aktiviteter og gjennom sosiale kontrollmekanismer. I tillegg blir de avkrevd ad hoc-rapportering på konsernnivå. Lederne føler at finanskrisen har resultert i mindre frihet og beslutningsmyndighet, spesielt for dem som ikke har behov for å forholde seg til lisensbudsjetter.

Lederne uttrykker at de har et godt forhold til sine overordnede og de opplever å bli kontrollert på en fornuftig måte. Slik som de selv kontrollerer sine medarbeidere, blir eks-Statoil lederne kontrollert på aktiviteter og KPI'er i måltavlen. Dette er en konsekvens av at den overordnede også bruker samme informasjonen for selv å kunne rapportere oppover. I tillegg skjer mye av kontrollen gjennom sosiale kontrollmekanismer, blant annet basert på tillit og forventinger om ansvarsbevissthet. Slike kontrollmekanismer skapes ved direkte oppfølging av den overordnede, gjennom formelle møter og mer uformelle samtaler på telefon eller ansikt til ansikt. Hvordan en overordnet leder bruker sosiale kontrollmekanismer for kontroll, blir svært tydelig i hvordan denne lederen opplever å bli kontrollert:

”Jeg har jo et stort ansvar og da stoler sjefen på at jeg leverer og gjør slik som jeg sier. Så jeg føler ikke at det er noen voldsom kontroll hele tiden. Det er mer at når hun skal rapportere oppover, så er jo hun avhengig av å få tilbakemeldinger. Så sånn sett er vi en fleksibel organisasjon og vi stoler på hverandre.” (Managing Director i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Slik Mellempvik et al. skriver i sin artikkel fra 1988, skaper en slik åpen kultur som denne lederen beskriver et godt grunnlag for kontroll, samtidig som lederne ikke føler seg overkontrollert. Likevel forteller eks-Statoil lederne at rapporteringsgraden som kreves av dem er i overkant av hva de anser som nødvendig. Spesielt de som har overordnede som ikke er komfortable med å benytte MIS, opplever at de må lage mange rapporter. Dette er likevel en praksis de håper og tror vil forsvinne, etter hvert som lederne deres blir mer komfortable med dataverktøyet. Derimot opplever alle lederne å måtte rapportere til konsernnivå utenom MIS og andre formelle rapporteringsrutiner. Mange oppfatter denne rapporteringen som unødvendig, og et irritasjonsmoment som tar tid vekk fra enhetens verdiskapende aktiviteter. Ingen av lederne opplever likevel rapporteringen som en utidig kontrollmekanisme eller

manglende tillitt fra konsernledelsen, men mer som informasjonsbehov som ikke dekkes gjennom andre informasjonskanaler.

Derimot følger samtlige ledere opp med å poengtere at situasjonen har endret seg betraktelig etter finanskrisen. Lederne mener de opplever budsjettkontroll igjen, og i praksis en innskrenkning av handlefriheten deres. Dette skyldes at prosessen for ressursallokering har endret seg i selskapet. Ressursallokeringen er fortsatt dynamisk, men enheten må holde seg innenfor den forhåndsbestemte totalrammen. Problemet til de fleste lederne er at de har flere prosjekter de vil gjennomføre, enn det de har ressurser til. Dersom enheten allerede har nådd investeringsrammen sin, må hvert enkelt prosjekt tas opp på konsernnivå for godkjenning, selv om alle investeringskriteriene er oppfylt. Samtidig som lederne blir oppfordret til å styre etter KPI'ene sine, har konsernets sparetiltak gjort at de først og fremst må holde seg innenfor den rammen enheten har fått tildelt. En leder beskriver situasjonen på denne måten:

”All frihet blir jo nesten inndradd. Altså, den blir jo ikke inndradd i fullmaktene, så vi kan jo for så vidt på papiret vedta ting. Men i realiteten har vi jo veldig begrenset mulighet til det, når vi er så kostnadsstyrt.” (Manager i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Lederne mener at denne måten å kontrollere ressursbruken i selskapet på ikke er Beyond Budgeting, og ligner måten man kontrollerte på i Statoil før endringen av styringssystem. Lederen for Finans og kontroll mener at situasjonen hadde blitt håndtert bedre dersom konsernledelsen strammet inn ved hjelp av Beyond Budgeting-mekanismer. For eksempel kunne de krevd snevrere KPI'er og strengere lønnsomhetskrav til investeringer, slik at kun de aller lønnsomste prosjektene gikk i gjennom.

De samme tankene har også de andre lederne gjort seg. Derimot opplever lederen av produksjonsenheter i mindre grad en endring mot mer rammestyring. Dette kan forklares med at produksjonsenheter uansett blir kontrollert på avvik i forhold til lisensbudsjetter. Hennes enhet har derfor vært rammestyrte hele veien. Likevel mener denne lederen at de interne godkjennings- og beslutningsprosessene er blitt noe mer krevende som følge av finanskrisen, ettersom rapporteringsomfanget har økt.

”De som jobber lenger unna lisensen merker nok dette mer enn vi. Så for oss er det ikke så stor forskjell, da. Men det medfører kanskje en mer krevende godkjenningssprosess og beslutningsprosess internt, (...) men den var jo der før også. Vi måtte jo gjennom den runden likevel, for vi må jo til partnerne våre hvis vi skal utvide rammene. Det er jo krevende prosesser i lisensen.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.2.3 Informasjon benyttes ulikt i ulike beslutningssituasjoner

Å gjøre vurderinger og ta beslutninger er noe som preger ledernes hverdag, og lederne bruker informasjon aktivt til dette formålet. I følgende avsnitt vil det gis eksempler på hvordan Statoil lederne anvender informasjon i ulike beslutningssituasjoner, analysert innenfor Burchell et al. (1980) sine fire kategorier for beslutningsstrategier.

Strukturert beslutningssituasjon

Lederne beskriver de rutinemessige beslutningene, som gjøres på daglig basis, som strukturerte beslutningssituasjoner. Dette er beslutninger som eks-Statoil lederne gjør til stadighet, som for eksempel å vurdere utviklingen av enhetens prosjekter og avgjøre om det bør settes inn tiltak. De har gjort disse beslutningene mange ganger før, og er derfor svært bevisst på hva slags informasjon de ønsker i en slik beslutningssituasjon. Lederen for produksjonsfeltet trenger for eksempel produksjonstall fra oljeplattformene, for å kunne vurdere om arbeidet er i rute. Avhengig av hvilket forretningsområde lederne er ansvarlig for, trengs det på tilsvarende måte regelmessig informasjon om HMS, HR, finans, marked og mange andre operasjoner.

Utviklingen av styringsverktøy har gjort det mulig for lederne å gjøre mange strukturerte beslutningsprosesser automatisk, slik Burchell et al. forutså allerede i 1980. For å forenkle disse prosessene i StatoilHydro, har informasjonen lederne trenger blitt oversatt til prognoser, KPI'er og aktiviteter i MIS. I tillegg vises KPI'en med fargen rødt i måltavlen dersom en KPI ikke utvikler seg som planlagt. Det betyr at KPI'en bør prioriteres og at tiltak bør settes i gang. I praksis er det derfor dataprogrammet som gjør flere og flere av de strukturerte beslutningene, og lederen trenger ikke lenger analysere informasjonen selv.

”MIS gir oss svar på spørsmålene: hvor er det vi ligger godt an, hvor er det vi har problemer, og hvor er det vi må gjøre tiltakene?” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Problemløsnings situasjon

Dersom en KPI lyser rødt og beslutningen om at tiltak skal settes i gang er tatt, kan det likevel i mange situasjoner være usikkerhet tilknyttet hva som forbedrer situasjonen. Dette kalles en problemløsnings situasjon, og lederen vil prøve å tilegne seg kunnskap for å kunne gjøre sin egen vurdering av hva som er den riktige beslutningen i den bestemte situasjonen (Simon et al., 1954).

Eks-Statoil lederne beskriver prosessen med å ta en slik beslutning som ustrukturert, og forteller at de benytter informasjon fra mange ulike kilder. Blant annet vil noen ledere i en slik situasjon be om rapporter utenom informasjonssystemet, som utdyper temaet. Andre nevner at de benytter beregninger gjort for ulike scenarier, for å minimere usikkerheten. Flere av lederne benytter benchmarking mot andre interne enheter som informasjonskilde, fordi enheter som ligger over ens egen på listen kan være potensielle kilder til læring.

”Hvis det er noe du ikke får så godt til, så kan du se hvem som er bedre, og ta kontakt. Det er en enkel måte å søke læring.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Konfliktsituasjon

Noen ganger krever beslutningssituasjonen at lederen må gjøre en avveining mellom ulike valg, basert på informasjon som representerer motstridende syn på saken. Dette kaller Burchell et al. (1980) en konfliktsituasjon, og har blitt en mer relevant problemstilling i StatoilHydro etter at finanskrisen har gjort at lederne oftere enn før må prioritere mellom lønnsomme investeringsprosjekter. Noen av eks-Statoil lederne har opplevd å måtte forhandle med ledere på sitt eget nivå, slik at forretningsenheten samlet har en prioriteringsliste når ressurser i form av penger og mennesker skal fordeles. Selv om alle lederne har til rådighet de samme reglene for prioritering i de ”styrende dokumentene”, er det mulighet for forhandling mellom lederne. I en slik situasjon benyttet lederen informasjon som understøttet sin egen prioriteringsliste, som blant prosjektets nåverdi, strategisk viktighet og tidskritiskhet. Situasjonen krever gode forhandlingsevner og evner til å inngå kompromisser.

”Det er stadig diskusjoner og prosesser som går i selskapet, knyttet til å prioritere Per eller Pål som begge vil ha den eksperten, og er det dette eller dette prosjektet som er best? Og den konkurransen er jo der fremdeles. Det ble lettere på pengesiden med Beyond Budgeting, men ikke så lett på menneskesiden, når det gjelder ressursinnsats på prosjekter. Etter finanskrisen er det blitt vanskelig på både penge- og menneskesiden.”

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Nye situasjoner

Innimellom kan det oppstå spesielle situasjoner, hvor lederne må ta beslutninger uten å vite hva resultatet vil bli. Det kan være ideer de ønsker å sette ut i live, eller det kan være en situasjon som oppfattes som ny for lederen, og hvor tidspress gjør det umulig å gjøre en beslutning basert på en grundig informasjonsprosess. For eksempel kan det oppstå en situasjon på en plattform hvor all produksjon må stanses inntil beslutning om tiltak gjøres. I denne situasjonen må lederen for feltet ta en beslutning raskt, ettersom produksjonsstans har en svært høy alternativkostnad. Løsningen blir da å ta en beslutning basert på lederens egne erfaringer og kunnskap. På grunn av de eksterne interessene blant annet i lisenssituasjonen, er lederen i ettertid forpliktet til å legitimere sin egen handling. Lederen vil derfor først etter at beslutningen er tatt skaffe til veie informasjon som berettiger beslutningen. Dette er i tråd med det Mellempvik et al. (1988) har observert, i organisasjoner med sterke, eksterne interesser. I dette eksempelet innhentes typisk rapporter fra undergrunnsingeniører og geologer som må godkjennes, og avviksrapporteringer.

”Hvis vi borer en brønn og vi ser at vi må gjøre et sidesteg, da rekker vi ikke gå til partnerne. Da blir det informasjon parallelt med at vi gjør det. Også internt: da blir det noen telefoner og mer uformelt og da lages rapportene som kreves i ettertid. (...) Vi må selvfølgelig ha støtte formelt sett, men vi kan gjøre beslutninger litt utenom, dersom vi må det.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.2.4 StatoilHydro-boken har en viktig rolle i beslutningsprosessen

Informasjons rolle i beslutningsprosessen er omdiskutert, fordi det er vanskelig å si nøyaktig om informasjonsdata har den rollen den er tiltenkt (Mellempvik et al., 1988). Ledere i StatoilHydro har mange formelle og uformelle informasjonskilder tilgjengelig i en beslutningsprosess, i tillegg til sin egen kunnskap og erfaring. I dette avsnittet tas det utgangspunkt i lederens egen vurdering av den informasjonen de har tilgjengelig og hvilken

informasjon de benytter i en bestemt beslutningsprosess, i tråd med Mellempvik et al.s anbefaling (1988).

Selv om eks-Statoil lederne benytter samme informasjon ulikt og legger forskjellig informasjon til grunn i like beslutningssituasjoner, er de alle enige om at informasjon er en viktig del av beslutningsprosessen, og den ansees i høyeste grad som nødvendig. I situasjoner hvor budsjettet tidligere var informasjonsgrunnlaget, benytter lederne nå mer variert informasjon, som KPI'er, aktivitetsplaner og prognoser, samt uformell informasjon. Lederne er fornøyde med kvaliteten på informasjonen de anvender, men velger å se bort i fra en del av informasjonen som er tilgjengelig. Dette kan forklares med at lederne ikke har oversikt over alt som er tilgjengelig av informasjon, når de er i en bestemt beslutningssituasjon. I andre situasjoner føler de at de allerede har godt nok informasjonsgrunnlag når beslutningen skal tas. Noen ganger opplever eks-Statoil lederne at det ikke er nødvendig med informasjonsinnhenting i det hele tatt, fordi lang erfaring fra bransjen og kunnskap om enheten gjør at de føler de kan gjøre gode vurderinger på egen hånd.

Noen typer informasjon spiller ikke en like stor rolle i beslutningssituasjonen, men ligger likevel i lederens underbevissthet og påvirker lederen i beslutningssituasjonen. Samtlige av eks-Statoil lederne forteller på eget initiativ at StatoilHydro-boken er et viktig og godt dokument som styrer dem i hverdagen. Lederne hevder de benytter StatoilHydro-boken som et oppslagsverk for "Ambisjon til handling"-prosessen, sjekke policies eller ledelsesprinsippene, men også som et referansepunkt når de skal holde foredrag. Æren for den aktive bruken av StatoilHydro verdier og prinsipper tilskrives Helge Lund, og hans inngang som konsernsjef. Selv om Lencioni (2002) beskriver det som en svært vanskelig prosess å implementere organisasjonens kjerneverdier i alle prosesser, virker det som om StatoilHydro-boken er et godt redskap for å nettopp gjøre dette. Takket være denne boken har eks-Statoil lederne i stor grad har adoptert kulturen slik den er designet av konsernledelsen. En leder forteller dette om StatoilHydro-bokens innflytelse i organisasjonen:

"Jeg synes at veldig mange refererer til StatoilHydro-boken når de skal gjøre ting, hente ting eller presentere ting, så det viser jo at den betyr noe for folk."

(Manager i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

6.3 Oppsummering av analysen gjort av eks-Statoilledere

Dette kapittelet har analysert hvordan ledere med Statoil-bakgrunn innhenter, fortolker og anvender informasjon sammenlignet med tidligere. De viktigste resultatene skal kort oppsummeres her. Ut i fra dette vil det avslutningsvis trekkes noen konklusjoner om hvordan lederne forstå og anvender informasjonen i styringsprinsippene i Beyond Budgeting.

Eks-Statoil lederne opplevde at overgangen til Beyond Budgeting i 2005 var naturlig, etter at styringsprinsippene i organisasjonen gradvis hadde endret seg i løpet av 15 år. Derfor oppfatter de ikke at implementeringen av Beyond Budgeting representerer en klar overgang til et nytt avstyringssystem, men at filosofien underbygger et fokus på målstyring. Dette mener lederne gjør det lettere å styre enheten i riktig retning, i tråd med organisasjonens strategier.

Informasjonen som formidles gjennom StatoilHydros styringssystem oppleves ikke som forandret i stor grad. De fleste av eks-Statoil lederne benytter styringsverktøyet MIS som informasjonskilde. Fordelen, i følge lederne, er tidsbesparelse ved møter og i rapportering, fordi ingen trenger å utarbeide egne målemetoder og presentasjoner. De som derimot oppfatter MIS som et tungvint system å bruke benytter MIS i mindre grad, og kun fordi det forventes av dem. Istedenfor innhenter de informasjon gjennom å snakke med sine medarbeidere, i møter og mer uformelt.

Informasjonen benyttes videre som grunnlag for kontroll og beslutninger. Aktiviteter kontrolleres gjennom måltavlen i MIS. I tillegg kontrolleres medarbeiderne gjennom sosiale kontrollmekanismer basert på aktiv oppfølging og relasjoner, forankret i organisasjonens verdier og normer, som for eksempel tillitt og ansvarsbevissthet. I følge Mellempvik et al. (1988) vil disse måtene å kontrollere på motvirke manipulasjon av innrapportert informasjon, som en organisasjon med desentralisert beslutningsmyndighet kan stå i fare for å oppleve. I tillegg harmonerer det med Hope og Frasers Beyond Budgeting-prinsipper (2003, 2). De fleste lederne blir kontrollert av sin overordnede på tilsvarende måte som de selv kontrollerer de under seg.

I tillegg til de formelle rapporteringsrutinene, opplever lederne å bli avkrevd ad hoc-rapportering, som til tider kan oppleves som en belastning. Dette gjelder særlig rapporter med informasjon som i utgangspunktet kan finnes i MIS, men som likevel blir avkrevd av lederens overordnede, og rapporteringer til konsernstaben.

Eks-Statoil lederne mener det er viktig at beslutninger tas med grunnlag i informasjon. Hvilken informasjon varierer med beslutningssituasjonen, men lederne benytter til sammen et vidt spekter av informasjon fra KPI'er, prognoser, benchmarking, avviksrapporteringer osv. I tillegg utgjør StatoilHydro-boken (2008) et viktig styringsdokument for eks-Statoil lederne. Etersom alle lederne har 20 års eller mer erfaring fra oljebransjen, tar de også en del beslutninger uten å innhente informasjon. Dette viser, i tråd med Mellemvik et al. (1988) at lederens bakgrunn og erfaring har mye å si for hvilken informasjon lederne innhenter og hvordan de anvender denne.

Alle informantene med Statoilbakgrunn mener at den informasjonen de ønsker er tilgjengelig for dem. De vet hvordan de skal finne informasjonen de trenger for å ta beslutninger og utøve kontroll, enten gjennom det formelle informasjonssystemet eller det uformelle. Det er ingenting som tyder på at lederne velger å benytte seg av uformell informasjon fordi det formelle systemet er for dårlig, men mer fordi de foretrekker å innhente informasjon på denne måten, slik også Robert og Scapens (1985) har konkludert. Selv om lederne benytter den tilgjengelige informasjonen i varierende grad, viser det brede spekteret av ulik informasjon som nevnes, at eks-Statoil lederne har stor grad av kjennskap til styringssystemet og hvilke muligheter det gir dem. I tillegg er lederne gjennomgående fornøyde med hvordan de ulike prinsippene fungerer, både verdier, organisatorisk og modellen for planlegging, ressursallokering og belønning.

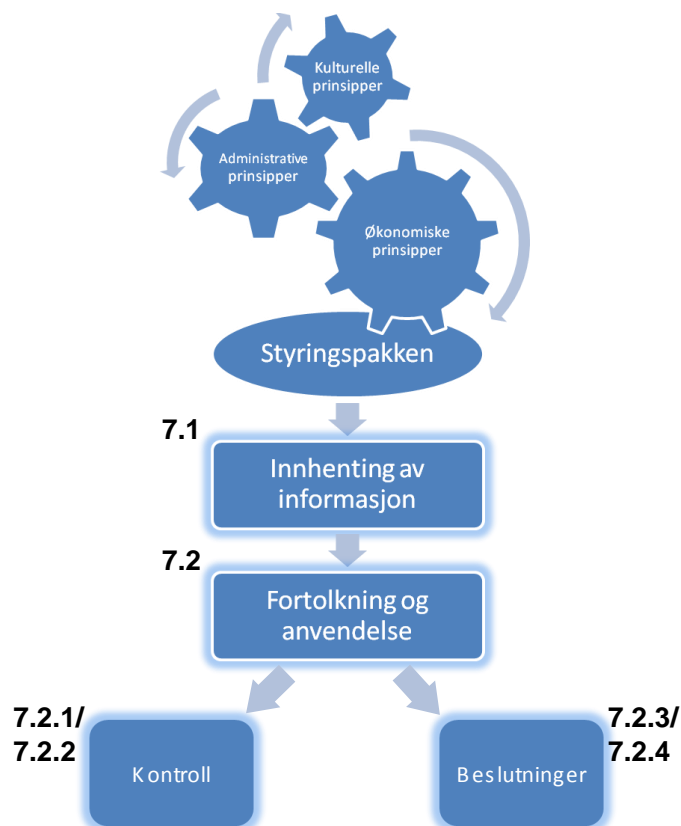
Det at lederne har adoptert Beyond Budgeting-filosofien, kan være forklaringen på hvorfor de uttrykker misnøye med prinsipper de føler strider i mot styringssystemet. Spesielt gjelder dette rapporteringshyppighet utenfor det formelle rapporteringssystemet og endringer i ressursallokeringen som følge av finanskrisen. Dette viser hvor viktig det er, i tråd med Malmi og Browns artikkel om styringspakken (2008), at alle prinsippene i styringssystemet henger sammen og forsterker hverandre. Eks-Statoil lederne viser i praksis at motstridende prinsipper skaper frustrasjon, og påvirker oppfatning av informasjonen i hele styringssystemet.

7.0 Analyse av eks-Hydrolederens tolkning av styringssystemet

Dette kapitlet bygger på intervjuer med ledere som tidligere jobbet i Hydro, og som ble en del av StatoilHydro-organisasjonen i forbindelse med fusjonen. I fusjonsprosessen ble de to selskaperes styringssystem integrert til ett felles system for det nye selskapet. I praksis har de nye styringsrutinene i stor grad bygget på det allerede eksisterende systemet i Statoil, og mange av eks-Hydrolederne føler at de har blitt en del av "Statoil-verdenen", på godt og vondt. Da Beyond Budgeting ble valgt som styringssystem for det nye selskapet var implementeringen allerede kommet godt i gang i Statoil, mens dette var et ukjent begrep for de fleste fra Hydro.

Formålet med kapitlet er å belyse hvordan eks-Hydrolederne innhenter og anvender informasjon tilgjengelig gjennom styringsprinsippene i Beyond Budgeting i dag, over ett år etter fusjonen. Dette gjøres gjennom å analysere hvordan lederne innhenter, fortolker og anvender informasjon til kontroll og beslutninger, sammenlignet med hvordan de gjorde dette i sin tidligere stilling i Hydro. Datamaterialet for analysen er samlet inn gjennom dybdeintervjuer av 6 ledere og én kontroller, alle med bakgrunn fra Hydro. Informantene har varierende grad av erfaring med lederverv. Noen hadde jobbet i opptil 15 år som leder i Hydro før de fikk lederstillingen i StatoilHydro, mens andre hadde kun 4 års ledererfaring før fusjonen. Likevel har samtlige respondenter innehatt en tilsvarende lederposisjon i Hydro som det de har i StatoilHydro i dag, og har derfor relevant sammenligningsgrunnlag for å kunne gjøre seg opp en mening om forskjellene i styringssystemet. En mer detaljert beskrivelse av informantenes stillinger er presentert i kapittel 4.1.

Analysen er strukturert på tilsvarende måte som kapittel 6, hvor intervjuene med eks-Statoilledere ble analysert. Kapitlet oppsummeres i 7.3, før resultatene fra de to analyseenheter sammenlignes i kapittel 8. Oppbygningen av kapitlet vil følge det teoretiske rammeverket for oppgaven på følgende måte:



7.1 Innhenting av styringsinformasjon

Før fusjonen hadde Hydro et tradisjonelt styringssystem, bestående av blant annet budsjetter, produksjonsprognoser og KPI'er. Respondentene har svært forskjellige opplevelser av overgangen til StatoilHydro og Beyond Budgeting i september 2007. Noen eks-Hydroledere opplevde ikke at overgangen medførte store endringer, og forteller at informasjonen tilgjengelig i for eksempel KPI'er og prognoser ligner den de benyttet seg av i sin tidligere lederposisjon. Andre ledere erfarte å komme til et bedre og mer logisk styringssystem, mens andre igjen opplevde overgangen som vanskelig. Denne store variasjonen i hvordan lederne opplever Beyond Budgeting, reflekteres både i hvilken informasjon lederne innhenter og hvordan de innhenter den. I 7.1.1 vil informantenes vurdering av hvilken informasjon som er nyttig å innhente for styringsformål analyseres og vurderes. Hvilken informasjon som er tilgjengelig i StatoilHydro sammenlignet med i Hydro, diskuteres i 7.1.2. Til slutt viser analysen i 7.1.3 at det tar tid å bli kjent med et nytt styringssystem, og at ledernes vurdering av anvendeligheten påvirker hvilken informasjon som innhentes.

7.1.1 Endrede arbeidsoppgaver påvirker hvilken informasjon som er nyttig

Hva eks-Hydrolederne opplever som nyttig informasjon avhenger av hvilken enhet lederen tilhører og hvilke arbeidsoppgaver lederen er ansvarlig for. I tillegg opplever lederne nye arbeidsoppgaver som følge av en endret organisasjonsstruktur, noe som igjen påvirker hvilken informasjon som anses som nyttig.

Enhetene har alle spesielle særtrekk som gjør det nødvendig for lederne å innhente spesifikk informasjon, som ikke nødvendigvis vil være like relevant i andre enheter. Disse funnene samsvarer med Mellempvik et al. sin forskning (1988), som sier at prosesser i organisasjonen påvirker hva som anses som nyttig informasjon. Et eksempel på dette er hentet fra et av landkontorene til StatoilHydro. Naturlig nok er det en del informasjon som anses som nyttig for den som innehar lederposisjonen i denne enheten, for eksempel informasjon om forventningene til OPEC-regulerte kutt og lovgivning i dette landet, som en leder innenfor en lignende enhet i Norge ikke har behov for. I tillegg er det informasjon som anses som spesielt nyttig for dette kontoret på grunn av spesielle forhold, blant annet informasjon om overholdelse av etiske retningslinjer. Ettersom det kun er denne lederen som forteller at hun jevnlig innhenter informasjon på dette området, tyder det på at slik informasjon er spesielt nyttig i hennes enhet. Slik hun forklarer det:

”I og med at vi er her vi er, så er vi avhengig av at selskapet er compliant, hele tiden. Det skal vi jo være world wide, men her så vet vi at det er mye korrupsjon, sånn at vi er veldig opptatt av å sikre oss mye informasjon og tett oppfølging hver uke, i forhold til alle mulige aktiviteter hos operatøren som gir en risiko for korrupsjon.”

(Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

I tillegg til at enhetene har spesielle informasjonsbehov som må dekkes, har hvilken informasjon som lederne anser som nyttig endret seg som følge av forskjeller i organisasjonsstrukturen i Hydro og StatoilHydro. Hydro var organisert i én forretningsdel og én teknisk del, slik at ingen av informantene hadde ansvar for begge deler i den stillingen de kom fra. I StatoilHydro derimot er de to delene integrert i enhetene, slik at en leder med ansvar for tekniske undergrunnsproblemstillinger samtidig kan ha ansvar for forretningsmessige aspekter, som drifting av lisensen. I tråd med Mellempvik et al. (1988) har endret organisasjonsstruktur forandret ledernes syn på nyttig informasjon, og dermed påvirket

hvordan de innhenter informasjon. Lederen for en leteenhet forteller at han nå har behov for mer informasjon om det forretningsmessige aspektet ved enheten, enn det han hadde tidligere:

”Nå har jeg mer det overordnede ansvaret for å sørge for at teamlederne leverer i henhold til vår ambisjon til handling, og følge opp sånt som budsjettarbeid, lisensdriften, det administrative med lisensen osv. (...) De tenker ikke økonomi i prosjektene, de bare kjører. Så sånn sett blir jo interaksjonen mellom meg og teamlederen veldig viktig, for å få dette til å henge i hop.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.1.2 Budsjettet er ikke lenger tilgjengelig som styringsinformasjon

De fleste informantene opplever at Beyond Budgeting har endret informasjonstilgjengeligheten i styringssystemet. Eks-Hydrolederne beskriver at de største endringene er knyttet til de økonomiske styringsprinsippene, i form av mangelen på detaljerte budsjetter og mer relevant informasjon tilgjengelig gjennom ”Ambisjon til handling”- prosessen. I tillegg foretrekker lederne i visse tilfeller å innhente informasjon gjennom uformell kommunikasjon, slik de også gjorde det tidligere.

Ettersom Hydro i stor grad var budsjettstyrt, ble overgangen til et budsjettløst system svært stor for noen av informantene. Ved ikke lenger å ha et budsjett tilgjengelig for informasjoninnhenting, opplevde flere av lederne usikkerhet i håndtering av overgangsfasen. Fortsatt er det noen av eks-Hydrolederne som ikke har funnet seg til rette uten budsjett, og som savner den informasjonen de hadde tilgjengelig gjennom budsjettet. Én leder sier det slik:

”Det var den store overgangen til å komme hit, akkurat det med budsjetter. Jeg er nok flasket opp på å være veldig styrt etter budsjetter.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Andre ledere trives godt uten budsjett, og synes de har annen relevant informasjon tilgjengelig, som kompenserer for budsjettet. Blant annet nevnes ”Ambisjon til handling” som en god styringsmodell, som integrerer informasjon om mål, prognoser og enhetens prestasjoner på en logisk måte. Det har gjort at noen ledere opplever det som enklere å innhente relevant informasjon, sammenlignet med sitt tidligere styringssystem:

”Jeg synes det er lettere å oppdage selve systemet her. Jeg synes informasjonen er godt systematisert og distribueres ganske godt.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Mange benytter styringsverktøyet MIS som kilde for informasjonen de har behov for. Måltavlen i MIS gir lederne mulighet til å følge opp KPI'er og aksjoner på daglig basis, og på en bedre måte enn det mange opplevde som mulig i Hydro. I alle enhetene velger lederne likevel å innhente informasjon utenom det formelle informasjonssystemet i tillegg, gjennom møter og uformelle samtaler med sine medarbeidere. Flere nevner at siden medarbeiderne befinner seg i ”naborommet” er det lettere å få den informasjonen som trengs direkte, enn å gå gjennom MIS. Denne praksisen underbygges av Robert og Scapens teori (1985), som sier at lederen i større grad vil benytte seg av uformell informasjon dersom han har mulighet til å møtes ansikt til ansikt med den som rapporterer. I tråd med dette innhentes slik uformell informasjon på daglig basis av noen ledere, eller i spesielle situasjoner av andre, dersom den skriftlige informasjonen ikke virker troverdig:

”Men hvis det er et eller annet som jeg føler ikke stemmer eller noe sånt med informasjonsgrunnlaget, så er jeg jo nødt til å bruke mer tid på det. Så da tar jeg en liten prat med han som har utarbeidet grunnlaget, går igjennom litt mer detaljer og jeg spør om de ulike tingene som jeg lurer på og får eventuelt korrigert dersom det er behov for det.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.1.3 Opplæring i bruken av styringssystemet tar tid

Noen eks-Hydrolederne opplever at den informasjonen de har tilgjengelig er oversiktlig og lett å anvende, mens andre synes tvert om at systemet gjør det vanskelig å innhente relevant informasjon. Dette skyldes i all hovedsak at MIS oppleves som et vanskelig datasystem å håndtere og at lederne fortsatt er i en innlæringsfase hva angår styringssystemet i sin nye organisasjon.

Selv om mange synes at måltavlen i MIS gir et tydelig bilde av enhetens situasjon og egner seg bra til informasjonsinnhenting, beskrives informasjonstilgangen i MIS utover måltavlen som uoversiktlig, treg og tung å bruke. Dette ble vist i praksis under intervjuet med en av lederne og hans medarbeider, da de ikke var i stand til å finne all den informasjonen de ville

vise frem i MIS. På spørsmål om hva som er den største utfordringen i hans hverdag som leder, svarer den samme lederen:

”Kapasitet til videreutvikling av MIS, det er en stor hindring. Den kunne ha kommet lengre på en del viktige ting, for eksempel dette med benchmarking. Vi kunne utnyttet den mye mer hadde vi fått mer utviklingskapasitet i MIS. Det har vi signalisert veldig sterkt. Men der skjer det alt for lite, og alt for sent.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

At MIS utenom måltavlen er et vanskelig system å bruke, er det flere eks-Hydroledere som erfarer. Den informasjonen de synes er vanskelig å finne fram til, karakteriserer de som lite anvendelig i tråd med Mellempvik et al. (1988), og den blir vektlagt i mindre grad. Én leder forteller at hans enhet løser dette problemet ved å ta kontakt med kontrollerenheten hver gang de ønsker informasjon hentet ut fra MIS. Slik som lederen for finans og kontroll i denne enheten beskriver kontrollerrollen i 6.1.3, forklarer informanten at hans enhet er i kontakt med kontrollere flere ganger i uken, for å få rapporter med oppdatert informasjon fra MIS og for å få oppfølging på aktiviteter. Dette forklarer han fungerer veldig bra:

”Vi har et veldig godt samarbeid med stabsfunksjonene våre. Vi har en dedikert økonom som sitter på stabsnivå og følger opp hver av enhetene, som vi har veldig god interaksjon med. (...) Hun følger oss opp på aktiviteter og passer på at vi overholder frister; hun er gull verdt!” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Slik som Mellempvik et al. (1988) anbefaler, får lederne i denne enheten informasjon i et format som er tilpasset dem. Ingen andre ledere opplever at kontrollerne i like stor grad er involvert i informasjonsinnhenting. Selv om denne lederen beskriver forholdet til kontrollerne som svært positivt, synes hjelpen lederen mottar å hemme hans egen læringsprosess av MIS. Ettersom StatoilHydro har en annen organisasjonsoppbygning enn Hydro, må eks-Hydrolederne ta tiden til hjelp for å bli kjent med alle systemene og prosessene i organisasjonene, slik denne lederen bekrefter:

For oss som kom utenfra så var det meste litt nytt, og vi måtte bruke litt lengre tid på å finne frem i systemene: hvor i databasene ligger det og hvor er folkene. Der du hadde vært før visste du intuitivt hvor du hentet informasjon, og det var sånn (knipser).

(Vice President i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Etter hvert som lederne lærer seg styringssystemet, opplever de at informasjonen som er tilgjengelig gjennom systemet blir mer anvendelig, og at de også kan være med å påvirke informasjonen til det bedre. Et eksempel på styringsinformasjon som har utviklet seg til å bli mer anvendelig er StatoilHydros KPI'er, som flere av lederne i begynnelsen opplevde som bedre i Hydro. Noen mener at de KPI'ene de har i dag kun til en viss grad er relevante for enheten de leder, og derfor gir begrenset med informasjon. I tillegg mener noen at det er alt for mange KPI'er, slik at det er vanskelig å få oversikt over utviklingen og forstå hvordan disse tilknyttes belønningssystemet. Én av lederne sier det slik:

”Jeg kommer fra et system hvor vi hadde 10 KPI'er. Og de var veldig tydelige: enten så oppnådde man dem, eller så gjorde du det ikke. Her er det mer skjønnsmessig: skal du nå et mål så vil din adferd også telle inn. For oss som ikke er så vant til det, så blir det faktisk litt sånn mystisk, hvordan det faktisk kan komme ut positivt til slutt allikevel, selv om du ikke nådde målet? Det er en litt annen måte å se ting på.”

(Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

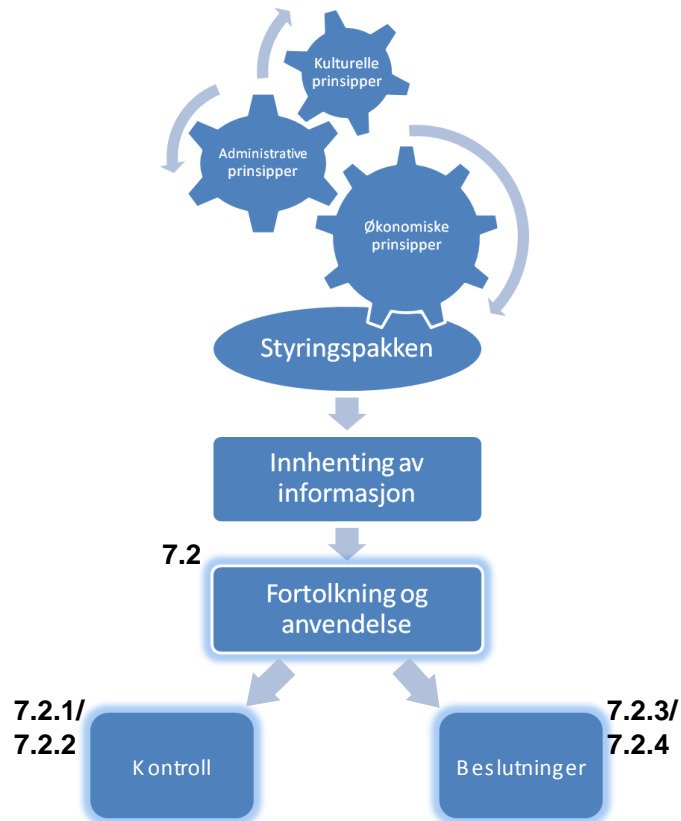
Likevel opplever hun at KPI'ene er blitt bedre og mer anvendelig som styringsinformasjon, etter hvert som hun har fått være med på å utvikle dem i enheten. Etersom hun og mange andre rundt henne var nye i enheten, opplevdes det første året på mange måter som en innlæringsfase, og at systemet utnyttet bedre i dag. Dette bekreftes av hennes overordnede:

”Alle personer var nye i jobbene sine og grensesnittene var nye, så det var litt vanskelig å gi de gode nøkkeltallene. For det er faktisk mye enklere når du har sittet en liten periode i en jobb, for da har du bedre kjennskap til problemstillingene og du vet mer om hvor skoen trykker og hva man bør måle på.” (Vice President i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.2 Fortolkning og anvendelse av styringsinformasjon

Når eks-Hydrolederne får informasjon innrapportert fra sine medarbeidere, tolker de informasjonen som prinsipalen i forholdet, mens rapportøren er agenten, slik også Gjesdal (1981) beskriver det. I dette kapittelet vil det først gis eksempler på hvordan prinsipalen og agenten kan ha ulik fortolkning av hva som er riktig og sannferdig informasjon, og hvordan dette legger føringer på hvordan prinsipalen i ettertid anvender informasjonen. I kapittel 7.2.1 analyseres ledernes anvendelse av informasjon til kontroll nærmere. Kapittel 7.2.2 omhandler

også kontroll, men da hvordan lederne selv opplever å bli kontrollert av sine overordnede. Hvordan eks-Hydrolederne benytter informasjon i ulike beslutningssituasjoner analyseres i kapittel 7.2.3, mens kapittel 7.2.4 tar for seg informasjonens rolle i beslutningssituasjonen. Til sammen dekker dette siste del av modellen for analyse, på følgende måte:



Selv om prinsipalen forventer at agenten rapporterer informasjon som gir et korrekt bilde av virkeligheten, forteller lederen for et av StatoilHydros landskontor at dette ikke alltid er tilfelle. Hun får jevnlig innrapportert informasjon fra operatøren av et oljefelt delvis eid av StatoilHydro, og har erfart at agenten ved flere anledninger har vært i overkant optimistisk i sine anslag av kostnader og produksjon. Dette har påvirket hvordan hun tolker informasjon fra denne rapportøren, og hun har alltid i bakhodet at tallene muligens er overvurdert. I likhet med Roberts og Scapens' teori (1985) vil hun som prinsipal etter hvert forvente at informasjonen er for optimistisk. Dersom hun tolker tallene noe mer negativt enn det som står på papiret, kan dette gi utslag i hvordan tallene anvendes i enhetens egne styringsdokumenter. Slik beskriver lederen hendelsesforløpet når prognoser skal lages basert på informasjon fra operatøren:

”Vi får veldig mye informasjon fra operatøren, typisk rapporter og produksjonsprofiler. (...) Men så vet vi det, at det er ikke alltid vi er enig med operatøren, og da er det basert på egen forståelse, egen kunnskap og erfaring. Vi kan for eksempel si at vi vet at de alltid er litt optimistiske. Så da justerer vi ned produksjonsprognosen. Men samtidig kan vi ikke ligge for mye under heller, for da oppfyller vi ikke target og KPI'en vår dersom dette ikke stemmer. Så vi skal jo være ganske ”spot on”.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Når prinsipalen og agenten har ulik forståelse av hva som skal rapporteres inn og hvordan det skal gjøres, kan dette i følge Roberts og Scapens (1985) skyldes kulturen i organisasjonen og forholdet mellom prinsipal og agent. Selv om prinsipalen har uttrykt kravene til hva som skal innrapporteres, kan agenten ha en egen fortolkning av for eksempel hva et ”godt” arbeid innebærer. Én av lederne skylder på kulturen i StatoilHydro når hun kritiserer sine medarbeidere for slurvete arbeid:

”Jeg ser det på presentasjoner, man er ikke fokusert nok, man er ikke opptatt av budskapet nok, man er litt for laid back på ting, man er ikke eksakt nok. Jeg tror man kan slippe billig unna her [i StatoilHydro], at man kan gå hjem klokken fire og være ferdig. I Hydro ble det forventet at man skulle levere. Man kunne gå hjem klokken fire, men da var det levert. Jobben, leveransen din, det være seg en rapport, en presentasjon eller hva det nå enn måtte være, og det skulle være kvalitet.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Lederen understreker at dette ikke gjelder alle i enheten hennes. Likevel farger denne oppfatningen om at informasjonsgrunnlaget ikke er bra nok gjennomarbeidet, over på hennes fortolkning av informasjonen. Selv om lederen mener dette er et kulturelt betinget problem, kan også manglende tillit i forholdet mellom prinsipal og agent være en årsak, som støttes av Roberts og Scapens' (1985) forskning. Dette kan igjen påvirke lederens kontroll i enheten, fordi tillit er i følge Mellempvik et al. (1988) en forutsetning for kontroll i en desentralisert organisasjon.

7.2.1 Noen eks-Hydroledere opplever lavere grad av kontroll i forhold til tidligere

Eks-Hydrolederne opplever kontrollsituasjonen svært forskjellig, når styringssystemet i Hydro og StatoilHydro sammenlignes. Hvor noen mener de har det samme kontrollgrunnlag som før

gjennom kybernetiske kontrollmekanismer, mener andre at de har mistet en betydelig kontrollmekanisme i budsjettet. Derimot opplever samtlige at belønningssystemet i StatoilHydro som skal underbygge ønsket adferd, er svært forskjellig fra belønningssystemet i Hydro.

Noen ledere benyttet i hovedsak lisensbudsjett eller investeringsbudsjett i sin tidligere lederposisjon i Hydro, som utgangspunkt for kontroll av enheten. Ettersom disse styringsdokumentene fortsatt er tilgjengelig i det nye styringssystemet for de som er knyttet til lisensproduksjonen, oppleves ikke kontrollsituasjonen som endret, og disse lederne føler de har like god kontroll nå, som før.

Noen føler også at det er blitt lettere å kontrollere enhetens prestasjoner gjennom KPI'ene, fordi oppfølgingen av KPI'er er tydeligere i StatoilHydro, enn i Hydro. En av lederne mener de månedlige møtene med gjennomgang av KPI-tavlen har bidratt til dette:

”Vi hadde jo en KPI-tavle, det hadde vi, men vi hadde ikke en så tett oppfølging måned til måned på den KPI-tavlen. Vi hadde nok en gjennomgang av den, men ikke så inngående som vi har nå, føler jeg.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

De eks-Hydrolederne som derimot brukte enhetens interne budsjetterrammer som grunnlag for kontroll i Hydro, opplever kontrollsituasjonen i StatoilHydro som svært annerledes enn det de var vant med. Ved fravær av budsjett føler noen ledere at de har mistet deler av grunnlaget for å kontrollere avdelingen, som ikke blir dekket av de andre styringsprinsippene i StatoilHydro. Flere synes det er problematisk å holde kontroll på enhetens ressursbruk, samtidig som det er vanskelig å prioritere mellom gode prosjekter:

”Budsjettet gir deg kontroll, og særlig kontroll på at du gjør riktige prioriteringer og at du faktisk vet at du skal holde på med det du holder på med. Jeg må si at jeg savner et mye klarere budsjett. Jeg har ikke lenger et avdelingsbudsjett slik jeg er vant med, som jeg kan sitte og styre etter.” (Vice President i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

At noen ledere føler at budsjettet gir bedre grunnlag for kontroll enn andre styringsprinsipper, er stikk i strid med teorien til Mellempvik et al. (1988). Kontroll basert på budsjett kan medføre at agenten ”pynter” på regnskapet, idet han søker å gi et bedre inntrykk av seg selv (ibid). En

mulig forklaring på lederens ønske om budsjettkontroll kan være at de ikke er fornøyde med insentivsystemet i StatoilHydro, som i følge Mellempvik et al. (1988) er viktig for å underbygge ønsket adferd når kontroll skal oppnås i en desentralisert organisasjon.

Insentivsystemet i StatoilHydro har en todimensjonal belønningsmodell knyttet opp mot seg. Belønning baseres på ens bidrag til måltavlen, i tillegg til et adferdsaspekt. Adferd vurderes og belønnes ut ifra kollegaenes karaktersetning på ens måloppnåelse av StatoilHydros verdier. Denne vurderingsformen gjør at flere ledere setter spørsmålsteget ved objektiviteten til systemet. Mange synes det er vanskelig å karakterfeste måloppnåelse av verdier som ”tett på”, og synes også det er vanskelig å ha en formening om hvordan medarbeidere lever opp til verdiene. Selv om de synes at det er viktig å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, mener de at det er leveransen som til syvende og sist betyr noe for selskapet. Én leder mener dette spesielt sterkt:

”Adferd: hva betyr det, da? Bare du er en grei kar så scorer du høyt, og om du er litt vrien men leverer, så får du dårlig adferdsmål. Så får de dårlig uttelling allikevel, de lederne som er sånn. Hvis du skal drive et oljefelt, så er det ikke like viktig om du er grei og hyggelig, som hvor kreativ du er og hvor mye du får ut av bakken. Det er det som går inn i pensjonsfondet, det er det som går inn i cash flow’en, og det er det som går på de harde fact’s, som alle andre måler det på.” (Vice President i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Selv om flere av eks-Hydrolederne har betenkeligheter med belønningssystemet i StatoilHydro, er det verdt å merke seg at det er de lederne som har savnet Hydros styringssystemet i flere situasjoner, som er de mest negative. Belønningssystemet er svært forskjellig fra hvordan systemet var utarbeidet i Hydro, der de ansatte i større grad ble målt og belønnet på det de leverte. Medarbeiderundersøkelsene ble benyttet som et hjelpemiddel for å skape et godt miljø, og var ikke linket opp mot bonussystemet. Noen av eks-Hydrolederne er positive til å integrere adferdsaspektet i belønningsmodellen, fordi det gir større fokus på organisasjonens verdier. Slik denne lederen forklarer:

”I Hydro, hvis du ikke leverte i henhold til det du hadde sagt, så ble det rødt, uansett om du hadde gjort det på en veldig god måte. Så systemet i StatoilHydro er definitivt veldig bra, for verdiene våre er jo utrolig viktig, og da får du fram viktigheten av verdiene våre gjennom denne koblingen her.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.2.2 Eks-Hydrolederne bekymrer seg for manglende kostnadskontroll

Måten Hydrolederne kontrolleres på av sine overordnede ligner den måten de selv kontrollerer sine medarbeidere, gjennom avviksrapportering i MIS, i møter og annen uformelle kommunikasjon. Mange av Hydrolederne har et fellestrekk i at de bekymrer seg over kontrollen av ressursbruken i organisasjonen. Samtidig merker de seg at ressursallokeringen er blitt strammere den siste tiden, noe de godtar som en konsekvens av finanskrisen.

Igjen blir budsjettet utpekt som den viktigste kontrollmekanismen i Hydro, og som utgjorde rammen som Hydrolederne ble kontrollert og belønnet på. Oppfølgingen fra overordnede opplevdes som tettere, og eks-Hydroledernes ansvarliggjøring av budsjett og ressursbruk var større, enn slik det er med dagens styringssystem i StatoilHydro. Nå opplever lederne i større grad å bli kontrollert på aktiviteter og KPI'er i MIS, men dette varierer blant lederne. De som selv benyttet seg av MIS i oppfølging av medarbeidere, opplever selv jevnlig å bli kontrollert på måltavlen sin. Disse lederne har faste månedlige møter hvor MIS gjennomgås, i tillegg til oppfølgingsmøter med kontroller.

Motsatt opplever lederne som i mindre grad benytter rapporteringsfunksjonen i MIS, heller ikke å bli kontrollert gjennom dette verktøyet. Oppfølgingsmøter på måltavlen blir dermed ikke like hyppig, og de har heller ikke jevnlige møter med enhetens kontroller. Én leder, som verken kontrollerer eller blir kontrollert gjennom MIS, forteller dette:

”Vi har vel hatt et slikt møte fire ganger, tror jeg. Da går vi igjennom MIS og gir en status på leveranser. Gjør du en god jobb, legger inn de reelle måltallene og følger opp, så er det egentlig et ganske godt system. Tanken er at vi skal gjøre dette én gang måneden. Men det tar litt lang tid og er litt tungvint. (...) For å være ærlig, så etterspør jeg ikke alle mine ledere på MIS, men vi har begynt å bli mer disiplinert på det. Og det er litt av dilemmaet slik jeg ser det, med disse review-møtene, at delvis har vi forholdt oss til MIS, og delvis har vi valgt vår egen agenda.” (Vice President i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

De fleste lederne peker på fleksibel ressursallokering som en stor forskjell, i forhold til det de var vant med i Hydro. Mange synes dette er en svært bra prosess som forenkler situasjonen dersom det skulle komme opp uforutsette kostnader eller lønnsomme investeringer i løpet av året, og som man ikke tenkte på i planleggingsfasen. Selv om de er positive til prosessen,

bekymrer flere av lederne seg for kontrollen av ressursene på konsernnivå i organisasjonen. Én sier det på denne måten:

”Noen ganger så blir det slik, at vi behøver jo ikke be om de midlene i businessplanen, enda vi vet det kommer. Fordi vi alltid kan be om de midlene når vi er Beyond Budgeting. Da tenker jeg at det er én ting at jeg har kontroll over budsjettet, men hva med dem oppover? Hvis alle pakker på oppover, så synes jeg det er den negative siden ved Beyond Budgeting, at det kanskje gir for mye frihet i forhold til en total kontroll over budsjettet.”

(Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Dersom lederne ikke har tiltro til mekanismene for ressursallokering, kan konsekvensene bli uheldig agentadferd (Mellemvik et al., 1988), slik at ressursinnhenting blir et politisk spill slik denne lederen beskriver. Andre ledere opplever at problemet ligger i å forstå systematikken i det, fordi systemet gir inntrykk av ubegrensede pengerressurser, selv om pengene faktisk må komme fra et sted. Ifølge disse eks-Hydrolederne gir dette en usunn kultur i organisasjonen, og en skjødesløs holdning til penger blant lederne:

”Det med rammer og frigivning av penger har i hvert fall jeg en litt annen forståelse av, enn mange av kollegaene mine. For med Beyond Budgeting så er det jo penger til de gode prosjektene likevel og pengene bare kommer til. Det blir et litt bevisstløst forhold til det hele, og det synes jeg faktisk er litt vanskelig noen ganger. For fra et eller annet sted må man jo hente pengene fra, uansett. Men nå har jeg jo ikke vært så lenge her, så det er mulig det er tydeligere for andre.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Når noen ledere har vanskeligheter med å forstå hvordan ressursallokeringen fungerer, tyder det på at organisasjonen og informasjonsflyten i StatoilHydro ikke er så transparent som Beyond Budgeting legger opp til (Hope og Fraser, 2003, 2), og som er viktig for kontroll i en desentralisert organisasjon (Mellemvik et al., 1988). Riktignok opplever de fleste at finanskrisen har gjort at styringsrammene er blitt tydeligere, og at ressursallokeringen ikke er like fleksibel som før. Styringssystemet ligner i så måte mer på prinsippene i tidligere Hydro, med budsjett, kostnadskontroll og rammestyrt ressurstildeling. Dette er til glede for noen Hydroledere, mens de andre i stor grad aksepterer at det må gjøres innstramminger i ressursallokeringen i krisetider:

”Men nå er vi ikke lenger i Beyond Budgeting-modus. Vi snakker om Beyond Budgeting, men det er helt annet kostnadsfokus enn før, og da er vi mer tilbake til vanlig måte å styre et selskap på, og vi må forholde oss til et budsjett. Og jeg synes at det skulle bare mangle! Vi er jo opptatt av å ta vare på kredittmulighetene våre, så det er klart at også vi skal gjøre som så mange andre.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.2.3 Informasjon benyttes ulikt i ulike beslutningssituasjoner

Mange av lederne opplever at informasjonsgrunnet for beslutninger ligner mye på styringsinformasjonen som var tilgjengelig i Hydro. Forskjellen ligger i måten lederne bruker og vektlegger de ulike informasjonskildene i forskjellige beslutningssituasjoner. Dette vil det gis eksempler på ved hjelp av Burchell et al. (1980) sin modell, som viser hvordan eks-Hydrolederne bruker informasjon i ulike beslutningssituasjoner.

Strukturert beslutningssituasjon

Dersom det skal gjøres store investeringsbeslutninger i en enhet, skal lederen gjennomføre en strukturert beslutningsprosess kalt Capital Value Process (CVP). CVP-prosessen ble benyttet i Hydro før fusjonen, og er nå en del av styringssystemet i det nye selskapet. Denne type beslutningsprosess er derfor noe Hydrolederne er godt kjent med. CVP-prosessen står beskrevet i StatoilHydro-boken, og skal sikre at lederne gjør alle de nødvendige vurderingene og kvalitetssikringene som følger med en stor beslutning. Selv om en investeringsbeslutning i utgangspunktet er svært kompleks, vil utfallet av CVP-prosessen gjøre det enklere for lederne å ta beslutninger om investering, på en strukturert og enkel måte. Slik får informasjonen CVP-prosessen genererer, rollen som ”answer machine”, i samsvar med rammeverket til Burchell et al. (1980).

”Vi tar informasjonen vi har fått fra partnerskapet gjennom kvalitetssikringssystemet internt i selskapet, som kalles CVP-prosessen. Der sitter det ingeniører, reservoaringeniører, geologer og sånn, som vurderer disse tallene, og ser på de vurderingene som er blitt gjort. De vurderer alt som går på reservegrunnlag, utbyggingskostnadene og fasilitetene; ser dette rimelig ut, eller er det for høyt eller for lavt? Så kommer de med sine egne estimater på det. Og så får jeg et tallmateriale for den beslutningen, og tar det videre opp til min sjef.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Problemløsnings situasjon

I situasjoner hvor konsekvensene av beslutningen er mer usikre, ønsker lederen informasjon som kan belyse de ulike utfallene som beslutningen kan få. Dette kan være beslutninger vedrørende mindre investeringer, utfordringer i KPI-mål og andre problemstillinger som møter enheten. Beslutningsgrunnlaget lages av medarbeidere og presenteres for lederen og hennes ledergruppe, med formål om å formidle informasjon om problemet. I følge Burchell et al. (1980) blir en slik beslutningsprosess mer ustrukturert. For å få klarhet i de ulike aspektene ved problemstillingen, kan for eksempel lederen foretrekke å diskutere temaet med sine medarbeidere. Dersom det fortsatt er usikkerhet vedrørende beslutningen, ber lederen om mer informasjon før beslutningen kan tas.

”Beslutninger gjør vi sammen i ledergruppen. Da blir det forberedt en presentasjon av den personen i min ledergruppe som er ansvarlig, og så får vi diskutert de forskjellige alternativene før vi tar en beslutning. Jeg liker alltid å høre og få diskusjonen, men beslutningen er basert på informasjon. Noen ganger kommer vedkommende leder med en anbefaling, og da er det ofte at den anbefalingen blir fulgt, men det skjer også at det kommer nye momenter inn, som gjør at: ok, kanskje dette blir feil, og så gjør vi sånn og sånn i stedet for.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Konfliktsituasjon

Lederne står ansvarlig for å gjøre en vurdering av sine medarbeidere, og deres prestasjoner i forhold til leveranse og adferd. Denne vurderingen ender i en beslutning om hvorvidt personen skal få full måloppnåelse og bonus. Beslutningen baseres blant annet på lederens og andres oppfatning av medarbeideren, gjennom anonyme tilbakemeldinger fra personens kollegaer og ansatte. Belønningsmodellen oppfattes som en konfliktsituasjon for flere av lederne slik Burchell et al. (1980) beskriver den, fordi de opplever å bli dratt mellom verdier, prinsipper og interesser. På den ene siden ønsker de å gi konstruktive tilbakemeldinger til sine ansatte. Samtidig vet de at det er vanskelig å tallfeste en medarbeiders innsats korrekt på informasjonsgrunnlag som kan peke i ulike retninger, og som er preget av subjektive meninger. I tillegg gir beslutningen konsekvenser for medarbeidernes lønn, noe som kan føles svært ubehagelig for lederen. Det kan derfor oppleves som enklere å gi medarbeideren en noe bedre tilbakemelding, for å unngå disse situasjonene.

”Jeg ser at når folk setter disse karakterene, så er det om å gjøre å skryte alle sammen opp på adferd fordi det føles mer behagelig. Jeg har noen ledere hos meg som er ganske tøffe, og som sier: dette må du gjøre bedre, sånn, sånn og sånn, og de får et mer anstrengt arbeidsmiljø. Så du får på en måte belønning av middelmådig adferd, slik som vi har det. Det mener jeg veldig sterkt. Det å ikke ha objektive kriterier, det er ikke bra.”

(Vice President i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Nye situasjoner

Selv om hver enhet planlegger aktivitetene som skal gjennomføres i året som kommer, skjer det uforutsette hendelser som gjør at lederen befinner seg i nye situasjoner han ikke har opplevd før. Slike situasjoner kan for eksempel medføre informasjon om prosjektmuligheter som lederen ikke hadde tenkt på eller planlagt for, men som han likevel ønsker å gjennomføre. I motsetning til i Hydro hvor å utnytte en slik situasjon innebar en vanskelig prosess, gir StatoilHydro mulighet for å gjennomføre en slik forretningsidé dersom den passer inn i selskapets strategi. Selv om enheten i utgangspunktet ikke har bedt om midler til dette i planleggingsprosessen, kan de i ettertid få innvilget de ressursene som trengs, dersom det kan framlegges informasjon som legitimerer og rettferdiggjør avgjørelsen. Informasjon får derfor rollen som en ”rationalization machine” (Burchell et al., 1980).

”Det kan jo komme opp ny informasjon om en prosjektmulighet som vi ikke visste om, og som vi ikke hadde budsjettert for eller hadde tenkt på i utgangspunktet. Med Beyond Budgeting har du da et helt annet rom for å løfte det fram, enn det du har ved budsjett og bør har tenkt i gjennom alle eventualiteter i forkant. (...) Dersom vi har et godt rasjonale og det støtter strategien, så er det mulighet for å ta inn dette prosjektet.”

(Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.2.4 Lederne bruker organisasjonens verdier bevisst i beslutningsprosessen

I 7.2.3 ble det gitt eksempler på hvordan informasjon spiller ulike roller i beslutningsprosessen. Det er vanskelig å bevise hvilken formell og uformell informasjon lederne faktisk benytter seg av i én bestemt beslutningssituasjon, og om informasjonen har den rollen den er tiltenkt. Teori av Mellempvik et al., (1988) støtter derfor opp om å legge lederne egne oppfatninger til grunn, i vurderingen av informasjonens nytte i beslutningssituasjonen.

Intervjuene gjort av eks-Hydrolederne bekrefter at informasjon gjennom det offisielle styringssystemet er viktig i en beslutningssituasjon. Selv om medarbeidernes oppfatninger og lederens egne meninger og erfaringer også påvirker, er det informasjon som gir det viktigste beslutningsgrunnlaget. Hvor god kvalitet informasjonen holder, er derimot lederne svært uenige om. Noen opplever at informasjon gjennom MIS og styrende dokumenter er svært informativ, og gjør beslutningsprosessen enklere. Andre opplever at informasjon fra operatører eller medarbeidere kan være påvirket av rapportøren, i form av optimistiske estimat eller slurvete arbeid. En slik fortolkning av informasjonens kvalitet vil reflekteres ved at informasjonen utgjør en mindre viktig rolle i beslutningssituasjonen, og at tilleggsinformasjon innhentes. Andre eks-Hydroledere opplever at de ikke får den informasjonen de trenger for å gjøre beslutninger, ettersom organisasjonen ikke lenger opererer med detaljerte budsjett. Selv om dette er et stort frustrasjonsmoment for lederne det gjelder, løser de i stor grad dette ved å innhente informasjon gjennom formelle og uformelle møter.

Flere av eks-Hydrolederne forteller at også verdier og prinsipper er svært viktig i en beslutningssituasjon, på en mer direkte måte enn i Hydro. Lederne forklarer at verdiene som beskrives i StatoilHydro-boken ligger til grunn for alt de gjør, og lett lar seg anvende i deres hverdag. Lencioni forteller i sin artikkel fra 2002 at det er svært vanskelig å implementere verdier på en slik måte at de gir mening til organisasjonens medlemmer. Det er derfor imponerende at så mange av eks-Hydrolederne virker til å ha forstått og adoptert StatoilHydro-verdiene, bare halvannet år etter fusjonen. På spørsmål om hvordan verdiene brukes i hverdagen, gir en av lederne blant annet eksempler på hvordan enheten anvender verdiene ”mot” og ”åpen”:

”Et av målene på norsk sokkel er at vi skal finne det som er gjenværende. (...) Skal du kunne gjøre det så må du faktisk utfordre eksisterende sannheter, utfordre kjent kunnskap, stille kritiske spørsmål og utfordre tidligere autoriteter som har gjort mye av arbeidet bakover i tid. Så i så måte så kreves det faktisk mot for å gjøre mye av det. (...) Vi skal være åpne, som betyr at vi har et arbeidsmiljø hvor vi faktisk kan utveksle informasjon oss i mellom, for å gjøre hverandre gode. Støtte og hjelpe hverandre og dele erfaringer og kompetanse, hvilket jeg synes vi har klart å etablere.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

Eks-Hydroledernes bevisste forhold til organisasjonens verdier, skyldes i stor grad StatoilHydro-boken, som beskrives som en lett forståelig oppsummering av all sentral

informasjon. En annen viktig forklaring til hvorfor flere av lederne kan gi slike eksempler på løpende bånd, er at noen enheter benytter StatoilHydro-boken i interne møter, ved at hver enkelt leder på omgang har ansvar for å presentere én verdi og gi eksempler på aktiv bruk av verdien i hverdagen. En annen leder forteller dette:

”StatoilHydro-boken bruker vi en god del. Vi har hatt fokus på boken ved gjennomgang i sektormøtene og i ledermøtene til sjefen min, hvor vi har hatt gjennomgang av spesifikke delelementer av StatoilHydro-boken. Og grunnen til det er jo enkel, for i styringspyramiden vår så er det jo StatoilHydro-boken som ligger øverst og det er den som danner grunnlaget for de detaljene som er under.” (Manager i StatoilHydro med Hydrobakgrunn)

7.3 Oppsummering av analysen gjort av eks-Hydroledere

I kapittel 7 har hvordan ledere med Hydrobakgrunn innhenter og fortolker informasjon tilgjengelig i StatoilHydros styringssystem blitt analysert, og hvordan de videre anvender denne til kontroll og beslutninger. Her vil det gis en kort oppsummering av de viktigste resultatene som har kommet fram. Avslutningsvis vil det basert på dette trekkes noen konklusjoner om hvordan eks-Hydrolederne forstår og anvender informasjon tilgjengelig i Beyond Budgeting.

Lederne med bakgrunn fra Hydro ble først kjent med Beyond Budgeting i 2007, da de ble fusjonert inn i StatoilHydro. Siden den gang har de hatt en bratt læringskurve hva angår styringssystemet, og lederne er på mange måter fortsatt i en innelæringsfase. Informantene fra Hydro er fragmenterte i sitt syn på hvordan Beyond Budgeting er forskjellig fra styringssystemet i Hydro, og kan deles inn i tre grupperinger. Noen av informantene mener Beyond Budgeting representerer en filosofiendring, men at det er få eller ingen forskjeller i informasjonen tilgjengelig i styringsprinsippene. Andre ledere mener det til en viss grad er forskjell i styringsprinsippene, og at Beyond Budgeting er et bedre styringssystem enn det de hadde i Hydro. En siste gruppering er de som mener at informasjonen tilgjengelig i StatoilHydros styringssystem er svært forskjellig fra hva de er vant med, og som i stor grad savner styringssystemet i tidligere Hydro.

De ulike ledergrupperingene innhenter, tolker og anvender informasjon i styringssystemet ulikt. De lederne som mener at Beyond Budgeting ikke har endret deres måte å styre enheten,

er ledere for enheter som er bundet til lisensbudsjettene. Slik som det også var i Hydro, er dette det viktigste styringsdokumentet i deres enheter. I tillegg er KPI'er og prognoser kjente kybernetiske styringsmekanismer, som de anvender på lik linje med tidligere. Selv om de er positive til den fleksibiliteten Beyond Budgeting gir dem til å implementere nye, lønnsomme prosjekter underveis i året, er det flere som uttrykker bekymring for selskapets totale kostnadskontroll. Dette er fordi de mener at selv om det er mulig å holde kostnadskontroll på enhetsnivå, må det være vanskelig å planlegge på konsernnivå, dersom alle ledere finner prosjektmuligheter i etterkant av planleggingsfasen.

De eks-Hydrolederne som i stor grad benyttet interne budsjetter i sin tidligere stilling, opplevde Hydro som mer rammestyrte enn StatoilHydro. I situasjoner der de før innhentet informasjon fra budsjettet, bruker de nå i større grad KPI'er og prognoser. I tillegg har hvilken informasjon lederne anser som nyttig å innhente endret seg som følge av at tidligere Hydro og StatoilHydro har ulik organisasjonsoppbygning. Hydro separerte de tekniske og de forretningsmessige aspektene av driften i forskjellige enheter, mens de i StatoilHydro er integrert i enhetene. Dette har gjort at de tekniske lederne i større grad innhenter informasjon om forretningsmessige aspekter, som gjør det mulig å følge opp det administrative med lisensen.

De lederne som i stor grad er fornøyd med de endringene Beyond Budgeting har ført med seg har bedre oversikt enn sine kollegaer over hvilken informasjon de har tilgjengelig, og benytter MIS aktivt som kilde for informasjon, for å kontrollere aktiviteter og som beslutningsgrunnlag. Derimot er det ikke alle lederne som bruker IT-systemet selv. I én enhet er det kontrollerne som bruker MIS, mens lederne tar kontakt med disse når de ønsker informasjon som finnes i systemet. I tillegg til at lederne har god oversikt over styringssystemet, forteller de at StatoilHydros verdier og prinsipper anvendes aktivt i hverdagssituasjoner og på en tydeligere måte enn i Hydro. Noen av informantene kunne på stående fot fortelle hvordan hver av StatoilHydros fire kjerneverdier lot seg anvende i deres enhet.

Til slutt er det noen av eks-Hydrolederne som opplever Beyond Budgeting som svært annerledes fra styringssystemet i Hydro. Disse opplever at den informasjonen de hadde tilgjengelig gjennom budsjettet, ikke formidles i de nye styringsprinsippene. Ved ikke å ha denne typen informasjon tilgjengelig opplever de det som vanskeligere å ha kostnadskontroll

og prioritere mellom prosjekter i enheten, sammenlignet med da de styrte i Hydro. Blant annet synes lederne at fleksibel ressursallokering gir en ukultur i organisasjonen, i form av et bevisstløst forhold til penger og avvik, og at belønning basert på adferd gir uheldige effekter. Lederne forteller videre at de ennå ikke har blitt komfortable med MIS som styringsverktøy, og at de sjeldent bruker systemet. I motsetning til de andre lederne har de ikke jevnlig oppfølging av kontrollere, og blir heller ikke avkrevd MIS-rapportering fra sine overordnede.

Ut i fra funnene gjort i denne analysen kan det virke som om eks-Hydrolederne har forstått og anvender styringssystemet i ulik grad. De eks-Hydrolederne som har fortått Beyond Budgeting-tankegangen forteller at de er godt fornøyd med styringssystemet og den informasjonen som er tilgjengelig, og at de bruker ulike prinsipper aktivt i informasjonsinnhenting. Ved å legge Lencionis (2002) forskning til grunn, er dette et resultat av at organisasjonens verdier er implementert slik han argumenterer for. Når lederne har adoptert organisasjonens verdier og prinsipper, vil dette reflekteres i alle deres handlinger. Motsatt vil ledere som ikke har adoptert organisasjonens kjerneverdier i verste fall bli kyniske og umotiverte (Lencionis, 2002). Dette kan være en mulig grunn til hvorfor noen av eks-Hydrolederne er så kritiske til Beyond Budgeting. De opplever at styringssystemet ikke tilbyr den informasjonen de trenger, og at dette blant annet påvirker prosessene for beslutning, kontroll og belønning. Malmi og Browns artikkel (2008) bekrefter at forståelse og anvendelse av én del av styringspakken, vil påvirke hvordan resten av styringspakken forstås og anvendes. Dette viser hvor viktig det er at alle delene av styringssystemet implementeres, og at lederne forstår og anvender kjerneverdiene som en del av de kulturelle prinsippene.

8.0 Komparativ analyse av eks-Statoil- og eks-Hydroledere

I kapittel 6 og 7 ble intervjuer av ledere med bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro analysert. Hvordan lederne innhenter informasjon, tolker denne for så å anvende den i styringssituasjonen er blitt beskrevet og diskutert. Hvilken informasjon lederne innhenter avhenger av hva som er tilgjengelig gjennom styringsprinsippene i StatoilHydro's styringssystem, som ble beskrevet i kapittel 5. Samtidig har lederne en oppfatning av hvilken informasjon som nyttig og anvendelig for styringsformål, som påvirker hvilken informasjon de faktisk benytter seg av. Ledernes innhenting og anvendelse av styringsinformasjon avhenger derfor både av selve styringssystemet og av deres egen fortolkning av de kulturelle, administrative og økonomiske styringsprinsippene. Hvordan lederne benytter prinsippene til informasjonsinnhenting, viser hvordan de har forstått og oppfatter styringspakken som en helhet.

Til nå har analysene av ledere fra tidligere Statoil og tidligere Hydro vært organisert og studert i to separate kapitler. På denne måten har det vært lettere å få oversikt og trekke konklusjoner for hver av analyseenhetene. I dette kapitlet vil derimot resultatene fra disse kapitlene sammenlignes, og likheter og ulikheter vil analyseres og diskuteres. I kapittel 8.1 analyseres bruken av de kulturelle styringsprinsippene. 8.2 tar for seg de administrative styringsprinsippene, mens de økonomiske styringsprinsippene er utgangspunkt for analyse i 8.3. Avslutningsvis gis det en kort oppsummering i 8.4, hvor det også konkluderes med at hvordan lederne opplevde overgangen til Beyond Budgeting, er en faktor som påvirker hvordan lederne benytter styringsprinsippene for informasjonsinnhenting.

8.1 Forskjellig bruk av kulturelle styringsprinsipper

StatoilHydro ønsker å skape en prestasjonsorientert og verdibasert kultur, gjennom en sterk fokusering på verdier og prinsipper i hele styringssystemet. Dette implementeres i organisasjonen gjennom StatoilHydro-boken og gjennom aktiv deltakelse av ledelsen i verdiforankringsprosessen. Boken er et viktig styringsdokument og hjelpemiddel for mange av lederne som ble intervjuet.

StatoilHydro-lederne, både med Statoil- og Hydrobakgrunn, gir inntrykk av å være svært verdistyrte og legger stor vekt på organisasjonens prinsipper. I begge analyseenhetene er det

ledere som forteller at de i stor grad bruker StatoilHydro-boken i hverdagen, som oppslagsverk for lederprinsipper og som referansepunkt når presentasjoner skal holdes. De synes verdiene reflekteres på en god måte i resten av styringssystemet, blant annet gjennom beslutningshierarkiet, i "Ambisjon til handling"- prosessen og i belønningssystemet. Ett av suksesskriteriene ved implementering av organisasjonsverdier er ifølge Lencioni (2002) at ledere tar til seg organisasjonens verdier, og bruker disse aktivt. I flere av intervjuene har lederne på eget initiativ ramset opp StatoilHydros fire verdier, og hvordan disse konkret anvendes i deres enhet. Det må derfor kunne sies at det er høy grad av verdiforankring blant lederne.

Det er likevel en liten gruppe ledere med Hydro-bakgrunn som ikke identifiserer seg med de kulturelle prinsippene i Beyond Budgeting. I tråd med Lencioni (2002) er disse lederne svært kritiske til de verdiene organisasjonen står for og hvordan disse anvendes i ulike prosesser, som for eksempel ved evaluering. En mulig årsak til at disse lederne ikke har tatt til seg verdiene i organisasjonen, er at de ikke har like stor kjennskap til StatoilHydro-boken sammenlignet med sine kollegaer. De forteller at StatoilHydro-boken var et hjelpemiddel de benyttet seg av i fusjonsprosessen, men at dette ikke er et dokument som anvendes regelmessig. På spørsmål om hva StatoilHydro-boken kan brukes til, svarer en av lederne lattermildt:

"Hva jeg bruker den til? Jeg har sett i den (latter). Jeg har delvis lest den, også."

(Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

Selv om StatoilHydro-boken har hatt en viktig rolle i implementeringen av de kulturelle prinsippene, beskriver Lencioni (2002) verdiforankring som en svært vanskelig prosess som avhenger av flere faktorer. At mange av eks-Hydrolederne har tatt til seg organisasjonens kjerneverdier bare halvannet år etter fusjonen, er mye takket være konsernledelsen, som Lencioni (2002) tilskriver en viktig rolle i implementeringsfasen. Konsernledelsen ved Helge Lund beskrives av lederne som svært engasjert i verdiforankringsprosessen. Eks-Hydrolederne som identifiserer seg med StatoilHydro-verdiene, diskuterer regelmessig den praktiske anvendelsen av verdiene med kontrollere eller med sine overordnede. De eks-Hydrolederne som ikke har tatt til seg verdiene blir ikke fulgt opp på lignende måte. Det viser hvor viktige det er for en leder å ha en overordnet og/eller kontrollere som aktivt følger opp verdiforankringsprosessen.

At noen eks-Hydroledere ikke har tatt til seg de kulturelle prinsippene i like stor grad som andre er viktig, fordi datagrunnlaget i denne analysen viser at dette påvirker deres oppfatning og bruk av resten av styringssystemet. De lederne det gjelder skiller seg ut fra sine kollegaer i deres måte å anvende og forstå de administrative og økonomiske prinsippene, slik det vil beskrives videre i dette kapittelet.

8.2 Administrative styringsprinsipper

De administrative prinsippene legger grunnlaget for ledernes arbeidsoppgaver, ved å beskrive StatoilHydros organisasjonsstruktur, regler og prosedyrer. Selv om Beyond Budgeting-prinsippene skal forenkle de byråkratiske prosessene i organisasjonen, opplever mange at det motsatte har skjedd. Spesielt merkes dette på rapporteringsmengden som avkreves, som flere føler strider imot prinsippet om at rapportering skal skje gjennom styringsverktøyet MIS. Bortsett fra dette beskriver lederne organisasjonsstrukturen som fornuftig, men noen av eks-Hydrolederne opplever at de fortsatt ikke har full oversikt.

Både ledere fra Statoil og Hydro beskriver hverdagen som mer byråkratisk etter fusjonen. Økt regelverk og oppfølging i enheten skyldes derimot ikke Beyond Budgeting, men er mest sannsynlig en følge av organisasjonsstørrelsen. Dette ga flere av lederne uttrykk for, og mange mente at StatoilHydro som følge av dette ikke kan unngå mer byråkratiske prosesser sammenlignet med tidligere.

Likevel mener flere av lederne fra begge organisasjoner at den økte rapporteringsmengden som har fulgt med fusjonen, er i overkant mye av det enheten deres bør bruke tid og ressurser på. Noen ledere henviser til StatoilHydro-boken og beskrivelsen av MIS, hvor MIS fremstilles som hovedverktøyet for rapportering og informasjonsdeling i organisasjonen. Likevel blir lederne bedt om å utrede et tema eller rapportere andre tall utenom de faste rapporteringsrutinene i MIS. Dette oppleves som motstridende signaler, og at styringssystemet ikke er konsistent.

At konsernledelsen må gå utenom MIS for å få den informasjonen de trenger, gir en signaleffekt om at MIS ikke er tilstrekkelig som rapporteringssystem, på tross av StatoilHydro-bokens beskrivelse. Malmi og Brown (2008) advarer mot motstridende prinsipper i styringssystemet, fordi det kan få konsekvenser for hvordan lederne bruker

styringssystemet. Dette vises i praksis i StatoilHydro, ved at noe av MIS' rolle som rapporteringsverktøy undergraves når mye av rapporteringen skjer utenom systemet. Blant annet fører det til at lederne også selv velger å innhente informasjon utenom det formelle systemet, og flere er ikke klar over hvilken informasjon som finnes tilgjengelig i styringsverktøyet. Noen ledere benytter ikke MIS som informasjonsverktøy, men flere av disse er klar over sin egen og medarbeideres manglende kunnskap om systemet. Dårlig kunnskap om MIS forklares med at det tar tid å lære seg systemet, det er tungt å bruke og mangler kapasitet. Dersom konsernledelsen følger sin egen oppfordring og lar MIS være hovedverktøyet for informasjonsinnhenting, vil det være med på å gjøre det lettere å implementere MIS i organisasjonen.

Bortsett fra rapporteringslinjene mener de fleste av lederne at StatoilHydro har en fornuftig organisasjonsstruktur. Strukturen er annerledes enn i Hydro, som separerte de tekniske og de forretningsmessige aspektene ved driften. Nye arbeidsoppgaver for eks-Hydrolederne som følge av dette, oppleves likevel ikke som noe problem. Derimot varierer det hvor god oversikt lederne fra Hydro har over informasjon tilgjengelig i styringssystemet, og hvor de skal henvende seg for å få tak i den informasjonen de ønsker. Noen mener de etter halvannet år har en rimelig god oversikt, mens andre forteller at de fortsatt er i en innlæringsprosess. Statoillederne på sin side kjenner igjen organisasjonsstrukturen fra sitt tidligere selskap, og har derfor hatt en enkel tilvenningsfase. Én av lederne fra Hydro beskriver overgangen til nytt styringssystem slik:

”De som var Statoilledere, de hadde jo vært i dette systemet i 10-12 år og kunne styringssystemene. De visste hvor de fikk støtteapparatene og de visste hvor alt lå og alt fungerte. For dem var det enklere.” (Vice President i StatoilHydro med Statoilbakgrunn)

8.3 Økonomiske styringsprinsipper

De økonomiske styringsprinsippene i StatoilHydro består av prinsipper for planlegging, kybernetisk kontroll og belønning. Disse prinsippene integreres i styringsmodellen ”Ambisjon til handling”, som en prosess for blant annet formulering og oppfølging av mål, KPI'er og prognoser, fleksibel ressursallokering og belønning på leveranse og adferd. Disse prosessene oppleves noe ulikt med bakgrunn fra Statoil eller Hydro, spesielt blant dem som savner budsjettet som styringsverktøy.

Eks-Statoil lederne og de lederne med bakgrunn fra Hydro som er positive til Beyond Budgeting, beskriver fokusendringen fra budsjetter til målstyring som en forenkling av deres styringshverdag. De mener det er lettere å se sammenhengen mellom enhetens mål og aktiviteter, som gir dem bedre kontroll på at enheten jobber i riktig retning. Bedre kontroll oppnås også gjennom tettere oppfølging på KPI'ene, og disse lederne savner derfor ikke budsjettet som styringsverktøy. Mellempvik et al. bekrefter dette i sin forskning (1988), som viser at det er vanskeligere for medarbeidere å manipulere aktiviteter enn regnskapstall. Dette er et svært viktig moment for organisasjoner med desentralisert beslutningsmyndighet, fordi man som leder i stor grad må kontrollere medarbeideren på den informasjonen hun/han selv rapporterer inn.

Tilgjengelige ressurser gjennom hele året for gode prosjekter, er for mange den største endringen med Beyond Budgeting. Dette gjelder for ledere fra begge organisasjoner. Derfor oppleves det som en stor skuffelse for mange eks-Statoil ledere at StatoilHydro i forbindelse med finanskrisen har innført kostnadstak i enhetene. Kostnadstak oppleves av mange som uforenelig med Beyond Budgeting-tankegangen, og er derfor motstridende prinsipper i styringssystemet slik Malmi og Brown (2008) advarer mot. Noen av eks-Statoil lederne synes konsernledelsen burde håndtert situasjonen annerledes, ved for eksempel å benytte Beyond Budgeting-mekanismer for å oppnå samme effekt. Eks-Hydro lederne er mer balanserte i sine uttalelser, og oppfatter kostnadskontroll som unngåelig i dagens situasjon. At de i større grad enn eks-Statoil lederne godtar disse endringene, kan skyldes at dette er mer tilsvarende det systemet de hadde for bare halvannet år siden i Hydro. I tillegg er det flere av eks-Hydro lederne som har følt ubehag av ikke å vite enhetens faktiske rammer, og har vært bekymret for konsernledelsens kontroll over pengebruken.

Malmi og Brown (2008) beskriver i sin artikkel konsekvensene av motstridende styringsprinsipper i styringssystemet. Disse kan sees i praksis i StatoilHydro, hvor motstridende prinsipper for ressursallokering har vært uheldig for ledernes oppfatning av Beyond Budgeting. Noen mener at finanskrisen har vist at styringssystemet kun fungerer i oppgangstider. De av eks-Hydro ledere som savner budsjettet som styringsdokument, tolker dette som en bekreftelse på at organisasjonen ikke kan klare seg uten de rammene som budsjettet gir. Disse lederne er negative til de økonomiske prinsippene i Beyond Budgeting, og mener at disse ikke gir like godt grunnlag for kontroll og beslutninger som budsjettet.

Et annet motstridende prinsipp i styringssystemet som har påvirket analysen av både ledere med Statoil- og Hydrobakgrunn, er at lederne i enkelte enheter føler at de i stor grad er budsjettstyrt. Enheter som direkte eller indirekte er involvert i olje- og gassutvikling forholder seg til lisensbudsjetter og er derfor i stor grad rammestyrt. Selv om StatoilHydro ikke kan unngå å ha lisensbudsjett på grunn av krav fra partnere og myndigheter, gir dette et uheldig signal om Beyond Budgeting som system. De av lederne som forstår at lisensbudsjettene ikke er en del av StatoilHydros styringssystem, føler at Beyond Budgeting ikke har endret hverdagen deres i nevneverdig grad. Dette gjelder ledere fra både Hydro og Statoil. Derimot er det flere som opplever det som prinsippbrudd når selskapet styres budsjettløst, men budsjettene likevel er en så viktig del av deres styringsgrunnlag. For dem er navnet Beyond Budgeting på grensen til ironi, noe som kan gi en uheldig konsekvens for forståelsen av styringssystemet.

Belønningssystemet er den siste delen av styringsmodellen, som integrerer de ansattes måloppnåelse på KPI'er, så vel som verdier. Alle eks-Statoillederne mener at dette er en bra måte å belønne på og som gir medarbeiderne riktig fokus. Eks-Hydrolederne, som ikke tidligere har opplevd at verdier blir knyttet opp til belønning, er delt i sitt syn på systemet. Halvparten mener dette gir en bedre forståelse av hvor viktig verdiene er i hverdagen, og at belønningen blir mer rettferdig. Den andre halvdelens syn på modellen er mer problematisk, fordi det er vanskelig å karakterfeste oppnåelse på verdier og fordi det er vanskelig å bedømme adferd objektivt. Slik Lencioni (2002) advarer mot, er de av lederne som ikke har tatt til seg StatoilHydros kulturelle prinsipper, svært kritiske til måten verdiene benyttes som en del av belønningsmodellen. Én av eks-Hydrolederne, sitert i kapittel 7, forteller at systemet grenser mot det latterlige, når verdier vektlegges i like stor grad som verdiskapning. Dette viser hvordan én del av styringssystemet, som verdier, påvirker andre deler av styringssystemet i tråd med Malmi og Brown (2008), og kan forårsake at for eksempel belønningsmodellen ikke fungerer slik den er designet.

8.4 Forskjeller eks-Statoil- og eks-Hydroledere oppsummert

Det er i dette kapittelet gitt eksempler på hvordan bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro påvirker hvordan lederne anvender og oppfatter styringsprinsippene i StatoilHydro. Forskjeller og likheter kan kort oppsummeres i følgende tabell:

Observasjoner	Statoilbakgrunn	Hydrobakgrunn
Aktiv bruk av verdier	Ja	Varierende
StatoilHydro-boken som oppslagsverk	Ja	Varierende
Opplevelsen av mer byråkrati	Ja, som følge av fusjonen	Ja, som følge av fusjonen
For mye tid brukt på rapportering	Ja	Ja
Endrede arbeidsoppgaver	Nei	Ja, økt forretningsansvar som følge av endret organisasjonsstruktur
Innlæringsprosess som følge av endret organisasjonsstruktur	Nei	Ja, og noen er fortsatt i prosessen
Fokusendring fra budsjett til målstyring oppleves som positivt	Ja	Varierende
Endret ressurstilgang som følge av finanskrisen	Nei, andre virkemidler bør benyttes	Ja, naturlig at finanskrisen har konsekvenser
Anvender fortsatt budsjetter	Ja, ledere som er avhengig av lisensbudsjetter	Ja, ledere som er avhengig av lisensbudsjetter
Fornøyde med belønningsmodellens to perspektiver	Ja	Varierende. Adferdsbelønning oppleves som problematisk

Tabell 1: Oppsummering av likheter og forskjeller mellom eks-Statoil- og eks-Hydrolederne

Selv om Statoil- og Hydrolederne har mange av de samme oppfatningene, er det en tendens til mer variasjon i meningene blant informantene fra Hydro. Det er også en sammenheng mellom holdningene og med bruken av prinsippene i styringssystemet. De som anvender flest styringsprinsipper for informasjonsinnhenting, er mest positive til prinsippenes formål og til Beyond Budgeting som styringssystem. De som derimot i mindre grad anvender ulike deler av styringspakken, føler de mangler styringsgrunnlag i dagens system, og er negative til mange av prinsippene.

Ut ifra dette kan det konkluderes med at Malmi og Browns (2008) teori stemmer, om at hvordan lederen anvender styringsprinsippene i Beyond Budgeting, avhenger av hvordan hun/han har forstått og oppfatter styringspakken som en helhet. Dersom det er prinsipper i styringssystemet som lederne tolker annerledes enn slik systemet var tiltenkt, kan dette påvirke anvendelsen av de andre prinsippene, og igjen føre til at Beyond Budgeting som styringssystem ikke fungerer slik det skal i organisasjonen. Et eksempel som bekrefter dette er at de av lederne som ikke har et aktivt forhold StatoilHydros verdier, blant annet ikke forstår verdienes viktige rolle i belønningssystemet. Dette gjør dem kritiske til hvordan

belønningssystemet er designet, og de anvender det derfor ikke slik det er tiltenkt. Verdienes sentrale rolle i styringssystemet konfirmerer Lencionis forskning på kjerneverdier i organisasjonen (2002).

Når noen av prinsippene i styringssystemet ikke fungerer sammen eller er motstridende, er organisasjonens medlemmer nødt til å gjøre sin egen fortolkning av hvordan systemet skal fungere. Dette kan medføre at styringssystemet oppleves som inkonsistent og påvirke bruken av styringsprinsippene, og bekrefter dermed Malmi og Browns teoretiske perspektiv (2008). Dette har det blant annet vært gitt eksempler på i eks-Statoilledernes fortolkning av endrede finansielle rammebetingelser under finanskrisen, som de opplever strider imot Beyond Budgeting-tankegangen. I tillegg viser det seg vanskelig å implementere hele tankegangen med et budsjettløst system, når deler av organisasjonen likevel må forholde seg til budsjetter gjennom lisensbudsjettene. Resultatet er at mange ledere ikke benytter Beyond Budgeting forskjellig fra tidligere styringssystem, og at de dermed ikke kan utnytte de mulighetene som Beyond Budgeting gir i blant annet informasjonstilgang.

Selv om Helge Lund gjennom StatoilHydro-boken formidler hvor viktig det er å sette seg inn i organisasjonens styringssystem med tilhørende prinsipper, er det ikke alle lederne som har adoptert StatoilHydro-måten å styre på. At dette i første rekke gjelder ledere fra Hydro, er nok ingen tilfeldighet. Statoil lederne som er intervjuet har alle jobbet minimum 20 år i selskapet, og har hatt lang tid til å ta til seg verdier, regler og prosedyrer, som StatoilHydro-kulturen i stor grad bygger på. Eks-Hydrolederne har på sin side kun hatt halvannet år til å gjøre det samme. Dette er en prosess som tar lang tid, men som kan fremskyndes dersom lederen opplever god støtte fra systemet rundt. Mesteparten av eks-Hydroledernes opplæring foregikk, og foregår fortsatt, i enheten, hvor lederen skal snu seg til overordnede, kollegaer og kontrollere for å få forklaring på hvordan styringssystemet skal håndteres. Varierende grad av opplæring kan være årsaken til at noen av lederne ikke benytter Beyond Budgetings styringsprinsipper slik det er tiltenkt. Dette understøttes ved at lederne som utpeker seg som de som er minst komfortable med Beyond Budgeting, tilhører samme linjeenhet. Enheten mangler faste oppfølgingsmøter med sin kontrollerstab, og har eks-Hydroledere i tre etterfølgende ledd i hierarkiet. Ut i fra hvordan disse lederne beskriver situasjonen, er det likevel grunn til å tro at de stadig øker sin kjennskap og bruk av styringssystemet, og at utviklingen derfor går i riktig retning.

DEL V: AVSLUTNING

9.0 Konklusjon og besvarelse av forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven har vært å beskrive hvordan ledere innhenter informasjon tilgjengelig gjennom styringssystemet, og analysere hvordan de videre fortolker og anvender denne. Dette er blitt gjort gjennom en analyse av Beyond Budgeting i StatoilHydro og StatoilHydro-lederes bruk av informasjon til kontroll og beslutninger. I dette kapitlet vil jeg oppsummere konklusjonene knyttet til forskningsspørsmålene, som ble reist i kapittel 4.

Hvilken informasjon formidles gjennom StatoilHydros styringsprinsipper, sammenlignet med informasjonen tilgjengelig før implementeringen av Beyond Budgeting?

Ettersom lederne har bakgrunn fra henholdsvis Statoil og Hydro, har de forskjellig sammenligningsgrunnlaget når Beyond Budgeting sammenlignes med tidligere styringssystemet. Likevel beskriver lederne de samme overordnede endringene i informasjonstilgangen, uavhengig av selskap. Fravær av budsjett til fordel for KPI'er og økt fokus på verdier er ansett som de viktigste endringene. Likevel nevner flere ledere fra både Statoil og Hydro at de opplever at informasjonsgrunnlaget ikke har endret seg i nevneverdig grad, blant annet på grunn av lisensbudsjettene.

Budsjettet er fjernet som styringsverktøy i StatoilHydro, og representerer derfor ingen informasjonskilde lenger. Dette er forskjellig fra måten lederne styrte på i begge selskaper, men spesielt i Hydro, hvor kostnadsrammer var viktig. Budsjettprosessen er erstattet med planlegging gjennom prognoser og målsetting gjennom KPI'er. Selv om dette er styringsprinsipper lederne kjenner fra tidligere, opplever de at fokuset på disse er blitt større med Beyond Budgeting. Denne informasjonen gir eks-Statoillederne bedre oversikt over enheten de leder enn ved budsjettinformasjon, og de føler seg tryggere på at de gjør de aktivitetene som gir god måloppnåelse. Eks-Hydrolederne derimot er delt i synet på om Beyond Budgeting tilfører ny informasjon som erstatning for budsjettet, eller om tilgjengelig informasjon har blitt redusert. De som er i den første kategorien mener styringsprinsippene i StatoilHydro gir en sterkere sammenheng mellom KPI'er, prognoser og belønning, som formidles på en oversiktlig måte gjennom styringsmodellen "Ambisjon til handling". Derimot opplever andre at den informasjonen de fikk gjennom budsjettet ikke formidles gjennom Beyond Budgeting, og at de som følge av redusert tilgjengelig informasjon har lavere grad av kostnadskontroll og beslutningsgrunnlag når prioriteringer skal gjøres.

Beyond Budgeting har medført integrering av kulturelle prinsipper i resten av styringssystemet. StatoilHydro-boken, hvor de kulturelle prinsippene gjennom verdier og prinsipper for ledelse står beskrevet, er derfor blitt en viktig informasjonskilde for styring. Lederne forteller at det er en tydelig sammenheng mellom StatoilHydros verdier og alle andre deler av styringssystemet, som i beslutningshierarkiet, ”Ambisjon til handling”- prosessen og i belønningssystemet. Eks-Statoil lederne mener likevel at verdifokuset ikke er et resultat av Beyond Budgeting, men derimot konsernleder Helge Lund sin fortjeneste. Eks-Hydroledere opplever den praktiske anvendelsen av organisasjonens verdier som et resultat av Beyond Budgeting, men er til dels uenige i resultatet. Flere av lederne bruker denne boken aktivt, og synes derfor at verdier og ledelsesprinsipper lett lar seg anvende som sosiale kontrollmekanismer og som støtte i en vanskelig beslutningssituasjon. Andre anvender i mindre grad verdiene som styringsinformasjon, og synes at verdier blant annet ikke har noe i StatoilHydros belønningmodell å gjøre, som mål på adferd. De mener denne type informasjon tar fokuset vekk fra verdiskapning, og forhindrer en prestasjonsbasert kultur.

Flere av lederne opplever ikke at informasjonsgrunnlaget har blitt endret som følge av Beyond Budgeting. Dette gjelder spesielt eks-Statoil lederne. Deres sammenligningsgrunnlag ligner mye på Beyond Budgeting, fordi styringssystemet i tidligere Statoil lenge har utviklet seg i denne retningen. De eks-Hydrolederne som mener det samme, er alle ledere for produksjonsenheter eller involvert i produksjon på andre måter. Disse lederne forholder seg først og fremst til lisensbudsjetter og det informasjonsgrunnlaget som disse gir. Ettersom lisensbudsjettene har en like sentral rolle i StatoilHydro som det hadde i Hydro, opplever de å styre etter den samme informasjonen som tidligere.

Hvilken informasjon velger lederne i StatoilHydro å innhente og anvende til styringsformål, sammenlignet med den informasjonen de styrte etter før implementeringen av Beyond Budgeting?

Alle lederne bekrefter at informasjon danner grunnlaget for å kunne kontrollere enheten og ta beslutninger. Hvilken informasjon som lederne velger å innhente for disse formålene, varierer med hva lederen anser som nyttig, tilgjengelig og anvendelig. I tillegg krever ulike beslutningssituasjoner ulike type informasjon.

Lederne innhenter den informasjonen som er spesielt nyttig for å kunne kontrollere og ta beslutninger i deres enhet. Ettersom enhetene i StatoilHydro er forskjellig i struktur og arbeidsoppgaver, varierer hvilken informasjon som informantene trekker fram som spesielt nyttig. Overordnet prioriterer de fleste lederne likevel informasjon om produksjon, kostnader og avvik framfor noe annet, fordi det ikke er tid til å følge med på alt. Dette er tilsvarende med tidligere praksis. Flere eks-Hydrolederne forteller at de innhenter informasjon om forretningsmessige aspekter, som de ikke anså som nyttig i sin tidligere stilling. Dette er fordi Hydro hadde en annen organisasjonsstruktur enn StatoilHydro, hvor det tekniske og det forretningsmessige ofte var separert i ulike enheter.

Lederne innhenter informasjon som de anser som tilgjengelig. Eks-Hydrolederne opplever å ha mye god informasjon tilgjengelig, og at måten informasjon integreres og distribueres på gjennom "Ambisjon til handling", gjør den enklere og bedre som styringsgrunnlag. Dette er mye takket være IT-systemet MIS, som aktivt benyttes som kontrollverktøy og informasjonskilde. I tillegg til MIS benytter samtlige ledere informasjon utenom det offisielle styringssystemet, som de får direkte av sine medarbeidere gjennom uformelle samtaler, møter og ad hoc-rapportering.

Verken lederne med Statoil- eller Hydrobakgrunn utnytter all den informasjonen de har tilgjengelig i styringssystemet. Dette er blant annet fordi de velger bort den informasjonen de ikke oppfatter som anvendelig, både bevisst og ubevisst. De som anser MIS som et tungvint system velger kun å innhente den mest åpenbare informasjonen som er tilgjengelig, og ser bort ifra annen informasjon som finnes i MIS. Disse lederne innhenter informasjon fra måltavlen med KPI'er og aktiviteter, men velger bort, eller er ikke klar over, den informasjon som finnes "bak" tavlen, slik som benchmarking mot andre enheter og utvikling av prognoser. Derimot innhenter disse lederne i større grad enn de andre lederne annen informasjon, gjennom uformelle informasjonskanaler slik som møter med medarbeidere og egne rapporter. Samtidig kan det virke som om lederne er klar over sin egen og medarbeidernes utilstrekkelig kjennskap til MIS som informasjonssystem, men at dette er en prosess som utvikler seg i riktig retning.

Den informasjon lederne innhenter, anvendes videre for kontroll og beslutninger. Beyond Budgeting har endret hvilken informasjon som benyttes for kontroll, fra budsjettkontroll til oppfølging av KPI'er og prognoser. I tillegg benyttes sosiale kontrollmekanismer, gjennom

relasjoner som bygger på tillitt og ansvarsbevissthet. Måten en leder kontrollerer sine medarbeidere på, reflekteres av måten han selv blir kontrollert av sin overordnede. Hvilken informasjon som innhentes til kontrollformål er derfor avhengig av hvilken informasjon lederen selv blir etterspurt.

Lederne opplever at Beyond Budgeting har gitt mer frihet til å kunne ta beslutninger om gjennomføring av aktiviteter, og at det langt på vei er mulighet for å få støtte og godkjenning for nye investeringer utenom planprosessen. Slike investeringsbeslutninger følger en bestemt strukturert beslutningsprosess, kalt CVP-prosessen, som påvirker hvilken informasjon lederen benytter seg av. I andre beslutningssituasjoner, som ved problemløsning, i en konflikt eller i nye situasjoner, benytter lederne seg av ulik type informasjon som beslutningsgrunnlag. Det er vanskelig å si om bruken av informasjonen har endret seg i de ulike beslutningssituasjonene, fordi sammenhengen mellom beslutning og informasjonsgrunnlag ikke er tydelig. Blant annet forteller lederne med lang fartstid fra bransjen at de ikke alltid trenger informasjon for å kunne ta en beslutning, fordi de kan ta beslutninger basert på egen erfaring.

Tilsvaret den informasjonen som lederne i StatoilHydro etterspør, den informasjonen som tilbys gjennom styringsprinsippene i Beyond Budgeting?

Alle lederne med Statoilbakgrunn, og de fleste fra Hydro, mener de har den informasjonen de trenger til å styre enheten. Likevel savner noen eks-Hydroledere den informasjonen som budsjettet ga dem, og ønsker mer informasjon om hvordan konsernledelsen kan ha kontroll med fleksibel ressursallokering. I tillegg mener flere av lederne fra både Statoil og Hydro at konsernledelsen burde informert bedre om hvordan bruken av styringssystemet har endret seg som følge av finanskrisen.

Noen eks-Hydroledere forteller at den informasjonen de får gjennom Beyond Budgeting ikke kan skape den samme strukturen på hverdagen, som budsjettet ga dem. De opplever at det er lettere å lede enheten gjennom året dersom det er gjort detaljert planlegging på forhånd. I tillegg opplever de at usikkerhet tilknyttet fleksibel ressursallokering, fordi det ikke gir dem oversikt over de totale ressursrammene. De savner mer informasjon som gjør dem trygge på at konsernledelsen har kontroll over kostnadene.

De fleste av lederne savner derimot ikke budsjettet som styringsverktøy, og trives godt med den fleksibiliteten Beyond Budgeting gir dem. Derfor synes de det er skuffende at finanskrisen har gitt tungvinte beslutningsprosesser med krav om framlegging av informasjon som legitimerer investeringer, når de formelt sett har beslutningsmyndighet selv. I tillegg savner lederne informasjon om hvordan det forventes at de styrer etter dagens forutsetninger som korresponderer med Beyond Budgeting-prinsippene.

10.0 Forslag til videre forskning

I arbeidet med den oppgaven har det dukket opp flere spennende problemstillinger, som kan være utgangspunkt for videre forskning. Blant annet har det kommet fram at mange av lederne mener finanskrisen har påvirket hvordan Beyond Budgeting blir praktisert i StatoilHydro. De siste 6 månedene har lederne blant annet opplevd strammere ressurstilgang og at de må prioritere mellom prosjekter, som alle oppfyller organisasjonens krav til gjennomføring. Finanskrisen gir en enestående mulighet til å forske på hvordan nedgangstider påvirker Beyond Budgeting. For eksempel kunne det vært interessant å analysere om styringssystemet konjunkturfølsomt og om det er behov å videreutvikle systemet, herunder hvilke mekanismer systemet tilbyr for kostnadskutt og effektivitet i krisetider. Et annet perspektiv er å se på hvordan ledere i StatoilHydro opplever Beyond Budgeting i krisetider og sammenligne dette med konsernledelsens oppfatning, og hva som eventuelt gjør at den er forskjellig.

Videre har analysen i denne oppgaven vist at prinsippene i styringssystemet må passe sammen på en logisk måte, for at lederne skal kunne innhente informasjon og anvende denne slik det er tiltenkt. Det kan være at det er tilsvarende viktig at prinsippene passer sammen med bedriftens arbeidsoppgaver. Analysen har gitt indikasjoner på at arbeidsoppgavene til enheten lederen tilhører, har mye å si for både hvilken informasjon lederen innhenter og hvordan denne anvendes i beslutningssituasjoner. Blant annet opplever for eksempel operasjonelle enheter som må forholde seg til lisensbudsjett, styringssystemet annerledes enn de andre enhetene. Det kunne vært interessant å analysere dette mer inngående for å finne ut om det er noen kjennetegn ved en enhet som gjør at Beyond Budgeting passer bedre eller dårligere akkurat her. Å belyse dette temaet kan forhindre bedrifter i å implementere styringsprinsipper som i utgangspunktet fungerer godt sammen, men som ikke passer med virksomhetens oppgaver.

Utredningen baserer seg på intervjuer gjort med ledere fra svært ulike deler av StatoilHydro. Alt fra stabsfunksjoner til enheter som er ansvarlig for boring, leting, drift i Norge og i utlandet, reserveutvikling, driftsutvikling og distribusjon, er representert. Dette gir en god bredde og innsyn i hvordan Beyond Budgeting anvendes i mange av StatoilHydros enheter. Likevel er det også svakheter ved å se på så mange enheter samtidig, fordi det er vanskelig å vite med sikkerhet om lederne representerer hvordan Beyond Budgeting anvendes som

styringssystem i sin enhet, eller om de er unntaket. Derfor kan det være interessant i neste omgang å studere enhetene hvor lederne var spesielt positive og negative mer dyptgående, for på en bedre måte kunne analysere hvorfor disse enhetene har kommet spesielt langt eller kort i implementeringen av Beyond Budgeting.

Slik som metodekapittelet beskriver, har den kvalitative forskningsmetoden fordelen av å være dyptgående og gi et godt bilde av virkeligheten. Det negative med denne metoden er at det er vanskeligere å generalisere forskningsresultatene. En mulighet for videre forskning er å ta utgangspunkt i de konklusjonene som er kommet frem i de 10 intervjuene foretatt i forbindelse med denne utredningen, for så å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

11.0 Kildeliste

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, USA.
- Anthony og Youngs (2003) hentet fra Nyland og Østergren (2008) (se kilde).
- Aubert, V. (1973) *Sosiologen i samfunnet*. 3. utgave, Universitetsforlaget, Oslo, Norge.
- Bergstrand, J. (2007) *Management Control*. Upublisert bokmanuskript utdelt i faget BUS400, Styling av store foretak ved Norges Handelshøyskole, høsten 2007.
- Beyond Budgeting Round Table (2009) *Beyond Budgeting Principles*
<http://www.bbprt.org/beyond-budgeting/bbprinc.html>, (11.06.2009)
- Bjørnenak, T. og Olson, O. (1999) *Unbundling management accounting innovations*. *Management Accounting Research*. Vol. 10, s. 325-338.
- Bogsnes, B. (2009,1) *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potensial*. 1.utg. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA
- Bogsnes, B. (2009,2) *A journey Beyond Budgeting*. Forelesningsnotater i forbindelse med en gjesteforelesning i faget på Norges Handelshøyskole, 21.01.2009.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., og Nahapiet, J. (1980), *The roles of accounting in organizations and society*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol.5,s.5-27
- Capurro, R. og Hjørland, B. (2003) *The concept of information*. *Annual Review of Information Science and Technology*. Vol. 37, s. 343-411.
- Creswell, J. W. (2007) *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. 2. utg. Sage Publications, California, USA.
- Feldman, M. S. og March, J. G. (1981) *Information in organizations as signal and symbol*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, s. 171-186.
- Flamholtz, E., Das, T., og Tsui, A., (1985) *Towards an integrative framework of organizational control*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 10, s. 35–50.
- Gjesdal, F (1981). *Accounting for stewardship*. *Journal of Accounting Research*, s. 208-231.
- Glaser, B. G. og Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine, Chicago, USA.
- Horngren, C. T., Foster, G. og Datar, S. M. (2006) *Cost accounting : a managerial emphasis*. 12. utg. Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Hope, J. og Fraser, R. (2003,1) *Who Needs Budgets?* *Harvard Business Review*, 02/2003, s. 108-115.

- Hope, J. og Fraser, R. (2003,2) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Press, Boston, USA.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2005) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utg. Abstrakt forlag, Oslo, Norge.
- Johanson, D. (2008) *Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management*. Publisert på nett 15. august, Springer Science + Business Media, LLC.
- Kaplan, D. S. og Norton, D. P. (1992) *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Januar/februar, s. 71-79.
- Kaufmann G. og Kaufmann A. (2003) *Psykologi og ledelse*. 3.utg. Fagbokforlaget, Bergen, Norge.
- Lencioni, P. M. (2002) *Make Your Values Mean Something*. Harvard Business Review. Vol. 06/2002, s. 113-117.
- Malmi, T. og Brown, D. (2008) *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research. Vol. 19, s. 287-300.
- Mellemvik, F., Monsen, N. og Olson, O. (1988) *Functions of Accounting – A Discussion* (1988) Scandinavian Journal of Management. Vol 4, s. 101-119.
- Merchant, K. og Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems*. 2. utg. Prentice Hall Pearson Education Limited, Essex, England.
- Mintzberg, H. (1973) *A new look at the chief executive's job*. Organizational Dynamics. Vol. 1, s. 20-30.
- Nyland, K. og Østergren, K. (2008) *Økonomisk styring i helseforetak – avdelingslederens holdning til økonomiansvar*. SNF-rapport nr. 06/08.
- Punch, K. F. (1998) *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. 1.utg. Sage Publications, London, England.
- Roberts, J. og Scapens, R. (1985), *Accounting systems and system for accountability – understanding accounting systems in their organizational contexts*. Accounting, organizations and Society s.443-456
- Ryan, B., Scapens, R. og Theobald, M. (2002) *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. 2.utg. Academic Press, London, England.
- Scott, W. R. (2006) *Financial Accounting Theory*. Prentice Hall, Toronto, Canada.
- Simons, Robert (1995) *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review, mars/april, s. 80-88.

Simon, H., Guetzkow, H., Kozmetsky, G. og Tyndall, G. (1954) *Centralization versus Decentralization in the Controller's Department*. Controllership Foundation, New York.

Smith, M. (2003) *Research Methods in Accounting*. 1. utg. Sage Publications, London, England.

StatoilHydro (2009) *Organisasjonskart*.

<http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/Pages/default.aspx> (11.06.2009)

StatoilHydro (2008) *StatoilHydro-boken*. En beskrivelse av StatoilHydros styringssystem, tilsiktet intern bruk.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research, Design and Method*. 3.utg. Sage Publications, London, England.

Wallander, J. (1999) *Budgeting – an unnecessary evil*. Scandinavian Journal of Management. Vol 15, s. 405-421.

Østergren, K. og Stensaker, I. (2008) *Management control without budgets: A field study of "Beyond Budgeting" in practise*. Prepared for New directions in management accounting 15.-17. December 2008.

Figur- og tabelliste

Figurliste

Figur 1: Den ideelle økonomiske styringsprosessen	16
Figur 2: Styringssystemet som en pakke med styringsprinsipper	24
Figur 3: Sammenhengen mellom informasjons funksjon og beslutningsstrategier	30
Figur 4: Modell for analyse	31
Figur 5: StatoilHydros styringssystem	50
Figur 6: Prosesseiere og forretningsenheter i StatoilHydro	53

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av likheter og forskjeller mellom eks-Statoil- og eks-Hydrolederne	107
---	-----

Appendiks 1 Beyond Budgeting-prinsippene

Beyond Budgeting-prinsippene delt inn i prinsipper for prosesser og ledelse, hentet fra Beyond Budgeting Round Table (BBRT.com, 2009).

Aligning management processes with leadership actions	
1. Goals	Focus everyone on their customers, <i>not on a hierarchical relationships</i>
2. Rewards	Organize as a lean network of accountable teams, <i>not as centralized functions</i>
3. Autonomy	Give teams the freedom and capability to act, <i>don't micro-manage them</i>
4. Responsibility	Create a high responsibility culture at every level, <i>not just at the centre</i>
5. Transparency	Promote open information for self-management, <i>don't restrict it hierarchically</i>
6. Governance	Adopt a few clear values, goals and boundaries, <i>not fixed targets</i>

Leadership actions	
1. Customers	Set reative goals for continuous improvement, <i>don't negotiate fixed contracts</i>
2. Processes	Reward shared success based on relative performance, <i>not fixed targets</i>
3. Planning	Make planning a continuous and inclusive process, <i>not a top-down annual event</i>
4. Controls	Base controls on relative indicators and trends, <i>not variances against a plan</i>
5. Resources	Make resources available as needed, <i>not through annual budget allocations</i>
6. Coordination	Coordinate interactions dynamically, <i>not through annual planning cycles</i>

Appendiks 2 Intervjuguide

Retningsgivende intervjuguide for halvstrukturert intervju

Introduksjon

1. Presentasjon av intervjuer og formålet/problemstillingen til prosjektet
2. Informasjon om praktiske formaliteter, anonymitet etc.
3. Presentasjon av intervjuobjektet og bakgrunn
 - a. Presentasjon inkl. utdannelse, antall år i oljebransjen og tidl. arbeidsgiver
 - b. Beskriv din rolle i organisasjonen nå og før
 - c. Beskriv enhetens virksomhet

Tema 1: Endret styringssystem

4. Beskriv styringssystemet før Beyond Budgeting (heretter BB)
 - a. Hvilken informasjon var tilgjengelig i styringssystemet?
 - b. I hvilket format ble informasjonen tilbudt? (rapporter, møter etc.)
 - c. Hvor ofte ble informasjon produsert? (ukentlig, månedlig, kvartalsvis)
 - d. På hvilken informasjon lå fokuset? (var noe viktigere enn annet)
 - e. Hvilke aktører/systemer var involvert i utarbeidingen av denne informasjonen, og hvordan?
5. Beskriv styringssystemet ved Beyond Budgeting
 - a. Hva er den viktigste forskjellen ved BB for deg?
 - b. Har tilgjengelig informasjon endret seg?
 - c. Har det visuelle formatet endret seg?
 - d. Har hyppigheten av ny informasjon endret seg?
 - e. Har fokuset endret seg?
 - f. Har informasjonskanalene endret seg?
6. Hvordan oppfattet du prosessen med å endre styringssystem til Beyond Budgeting?

Tema 2: Innhenting og anvendelse av styringsinformasjon

7. Hvor ofte innhenter du informasjon?
 - a. I hvilke tilfeller trengs informasjonen? (spesielle situasjoner, tidsperioder)
 - b. Hvilken informasjon innhentes?
 - c. I hvilket format innhenter du informasjonen?
 - d. Brukes StatoilHydro-boken og Styrende dokumenter?
 - e. Fungerer informasjonskanalene optimalt i forhold til bruk?
 - f. Bruker du andre uformelle informasjonskanaler?
 - g. Hvordan har innhenting av informasjon *endret seg* etter BB?

8. Anvendelse av informasjon
 - a. Hvordan brukes informasjonen som innhentes? (til hvilket formål)
 - b. Hvordan har bruken av informasjon *endret seg* etter BB?
 - c. Gir nytt informasjonsgrunnlag nye muligheter, og på hvilken måte?

9. Hvilken informasjon benyttes til å ta *beslutninger*?
 - a. Hvilken informasjon er særlig relevant som grunnlag for å ta beslutninger, og hvorfor?
 - b. Hvordan innhentes informasjon for å ta beslutninger?
 - c. Hvordan brukes informasjonen til å ta beslutninger?
 - d. Opplever beslutningsmyndigheten som mer desentralisert med BB?
 - e. Hvordan har informasjon til beslutninger *endret seg* med BB?
 - f. Gir endret styringsinformasjon grunnlag for å ta bedre beslutninger?

10. Hvilken informasjon benyttes til å følge opp de ansattes arbeid (*kontroll*)?
 - a. Hvilken informasjon innhentes til dette, og til hvilket formål?
 - b. Hvordan innhentes slik informasjon?
 - c. Hvor ofte innhentes informasjonen?
 - d. Hvordan brukes informasjonen til å kontrollere?
 - e. Føler du at du har kontroll?
 - f. Hvordan har informasjon til kontroll *endret seg* med BB?

11. Hvilken informasjon benyttes av overordnede til å følge opp *ditt* arbeid?
 - a. Hvilken informasjon innhentes til dette, og til hvilket formål?
 - b. Hvor ofte innhentes slik informasjon, og hvorfor?
 - c. Hvordan brukes informasjonen til å kontrollere?
 - d. Vil du si at dette er en fornuftig og/eller rettferdig måte å kontrollere og evaluere på?
 - e. Hvordan oppfatter du belønningssystemet, i forhold til tidligere?

Tema 3: Tilbud og etterspørsel av styringsinformasjon

12. Tilsvare den informasjonen du får, den du ønsker deg?
 - a. Hva mangler, hva er overflødig/ikke i bruk?
 - b. Hvordan løses situasjonen med manglende informasjon?

13. Sammenlikning av informasjonsproblemene før og etter Beyond Budgeting.
 - a. Har noen av informasjonsproblemene blitt løst ved innføringen av BB?
 - b. Har det blitt nye informasjonsproblemer etter innføringen av BB?
 - c. Hvorfor skapes disse?
 - d. Hva bør gjøres annerledes?

14. Hva er din største utfordring med styringssystemet i dag?