

ISBN 978-82-491-0632-5 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0633-2 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 finansiert av StatoilHydro.

Utredningen omhandler bruken av et nytt styringssystem i StatoilHydro; Beyond Budgeting - styring uten budsjett. Vi vil takke StatoilHydro som har lagt til rette for gjennomføringen av utredningen ved å la oss slippe til i organisasjonen. De har også bidratt gjennom finansiering av oppgaven.

Utredningen bygger på intervjuer med ledere, kontrollere og ansatte på lavere nivå i ulike avdelinger i konsernet. Vi vil i den forbindelse rette en stor takk til alle som har latt seg intervjuer, og som har delt både positive og negative erfaringer rundt den nye styringsmodellen med oss. Uten deres hjelp kunne denne utredningen aldri blitt skrevet.

Til slutt vil vi takke vår veileder, førsteamanuensis Katarina Østergren ved Norges Handelshøyskole. Hun har vært til uvurderlig hjelp gjennom hele prosessen og har bidratt med nyttige råd og konstruktiv kritikk. Hun var også en viktig støttespiller og bidro med stort engasjement selv når ting ikke gikk som vi hadde håpet.

Bergen, 5. februar 2009

Lars Henrik Haaland og Gro Ytreland

Innholdsfortegnelse

Forord

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
DEL 1: INTRODUKSJON	5
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Formål	9
1.4 Empiri	10
1.5 Oppgavens avgrensning	10
1.6 Oppgavens struktur og oppbygning	10
DEL 2: TEORETISKE BEGREPER OG RAMMEVERK FOR ANALYSE	11
2.0 Ulike styringsmodeller	13
2.1 Tradisjonell budsjettering	13
2.1.1 Kritikk mot budsjetter	15
2.2 Beyond Budgeting	19
2.2.1 Beyond Budgeting som en pakke av styrings- og kontrollmekanismer	23
3.0 Rammeverk for analyse	24
3.1 Struktureringsteori	24
3.2 Evolusjonær versus revolusjonær endring	29
DEL 3: VALG AV METODE	33
4.0 Metode	35
4.1 Studiens formål	35
4.2 Valg av forskningsdesign	36
4.3 Innsamling og analyse av data	37
4.3.1 Intervjuer	38
4.3.2 Analyse av data	40
4.3.3 Evaluering av metode: reliabilitet og validitet	40
DEL 4: EMPIRISK ANALYSE	45
5.0 Beyond Budgeting i StatoilHydro	47
5.1 Presentasjon av den nye styringsmodellen i StatoilHydro	47
5.1.1 Strategi og målsetting	49

5.1.2 Planlegging	49
5.1.3 Dynamisk ressursallokering	50
5.1.4 Evaluering og belønning	51
5.1.5 Oppfølging og rapportering	52
5.2 Teoretisk diskusjon rundt styringsmodellen i StatoilHydro	53
6.0 Analyse av INT Europa og Nord-Afrika regionen	56
6.1 Presentasjon av INT region Europa og Nord-Afrika	56
6.2 Fra budsjettering til ”beyond”	57
6.2.1 Uklart skille mellom før og nå	57
6.2.2 Har styring uten budsjett kommet for å bli?	60
6.3 Beyond Budgeting i praksis	62
6.3.1 ”Beyond Budgeting” – kun et nytt sett med prosesser?	63
6.3.2 Målsettingsprosessen	64
6.3.3 Planleggingsprosessen	65
6.3.4 Når mål er satt og planer lagt, hva da?	67
6.3.5 Ressursallokering	69
6.3.6 Evaluering av prestasjoner	70
6.3.7 Oppsummering av praktisk bruk	71
6.4 Begrensinger for bruken og nytteverdien av styringsmodellen	72
6.4.1 Lite påvirkelige KPI’er	73
6.4.2 Eksterne begrensninger	75
6.4.3 Styringer på siden av den nye styringsmodellen	79
6.4.4 Oppsummering av begrensninger	86
7.0 Analyse av Energy & Retail Danmark	88
7.1 Presentasjon av Energy & Retail Danmark	89
7.2 Fra budsjettering til ”beyond”	89
7.2.1 Smidig overgang på ledelsesnivå	89
7.2.2 Usikkerhet på lavere nivå	91
7.3 Beyond Budgeting i praksis på ledelsesnivå	94
7.3.1 Målsetting	95
7.3.2 Planlegging	96
7.3.3 Ressursallokering	98
7.3.4 Evaluering	99
7.3.5 Oppsummering praktisk bruk på ledelsesnivå	101
7.4 Beyond Budgeting i praksis på lavere nivå	102
7.4.1 Målsetting og planlegging	102
7.4.2 Ressursallokering	105
7.4.3 Evaluering	106
7.4.4 Oppsummering praktisk bruk på lavere nivå	107
7.5 Begrensninger for bruk og nytteverdi av styringsmodellen	108
7.5.1 Systembarrierer	109
7.5.2 KPI-barrierer	111
7.5.3 Prosessbarrierer	113
7.5.4 Turnover	115

8.0 Komparativ analyse.....	117
DEL 5: AVSLUTNING.....	121
9.0 Konklusjon.....	123
10.0 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	125
11.0 Kilder.....	127
Figur- og tabelliste.....	132
Appendix.....	133

Sammendrag

StatoilHydro har valgt å gå bort fra budsjetter og over til en styringsform som bygger på prinsippene bak Beyond Budgeting – styring uten budsjett. Denne masterutredningen tar utgangspunkt i bruken av denne styringsmodellen i to enheter i StatoilHydro, og vi søker å klargjøre hvordan den nye modellen brukes i praksis. Vi vil også belyse potensielle og reelle utfordringer som enhetene møter etter implementeringen av Beyond Budgeting.

Budsjetter har vært utsatt for mye kritikk de siste tiårene, og kritiseres blant annet for at mål, planlegging og ressursallokering skjer i samme prosess. Derfor har StatoilHydro valgt å skille disse prosessene i sin nye styringsmodell. Utredningen vil analysere hvordan de ulike aktørene og enhetene tolker og bruker disse prosessene etter implementeringen av ny styringsmodell, og hvilke faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av modellen.

Det første kapittelet fungerer som en introduksjon til utredningen hvor vi først beskriver bakgrunnen for oppgaven og deretter presenterer oppgavens todelte problemstilling: *Hvordan brukes StatoilHydros nye styringsmodell på ulike nivåer og virksomhetsområder i selskapet? Hvilke faktorer begrenser bruken og nytteverdien av modellen?*

I kapittel 2 vil vi først presentere teori rundt tradisjonell budsjettering, samt kritikk mot slik type virksomhetsstyring. Deretter presenteres prinsippene bak Beyond Budgeting modellen.

Kapittel 3 søker å gi leseren innsikt i de teoretiske perspektivene som benyttes for å svare på oppgavens problemstilling. Først presenteres et rammeverk som bygger på struktureringsteori som vil benyttes i analysen av bruken av det nye styringssystemet. Dette rammeverket tar utgangspunkt i tre sosiale strukturer som organisasjoner kan studeres i forhold til: signifikering, legitimering og dominerings. *Signifikeringsstrukturen* består av delte regler, konsepter og teorier som skal gi organisatoriske aktiviteter mening. *Legitimeringsstrukturen* uttrykker de moralske aspektene ved sosial samhandling, og består dermed av de underliggende normene.

Domineringsstrukturen refererer til hvordan aktører i organisasjoner knyttes til hverandre i form av nivåer av makt og kontroll.

I kapittel 4 presenteres de metodene som er brukt ved innsamling og analyse av datamaterialet. Dataene ble samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer med syv ansatte i to enheter i StatoilHydro. De utvalgte enhetene representerer ulik størrelse og virksomhetsnivå. Det ble valgt en enhet i oppstrømsvirksomheten, INT Europa og Nord-Afrika regionen (ENA), og en enhet i nedstrømsvirksomheten, Energy & Retail (E&R) Danmark. Det ble gjennomført intervjuer med leder, HR-leder, controller, samt en ansatt på lavere nivå i E&R Danmark.

StatoilHydros styringsmodell blir presentert og analysert i lys av struktureringsteori i kapittel 5. Funnene viser at vi kan forvente endringer i både signifiseringsstruktur, legitimeringsstruktur og domineringsstruktur i organisasjonen på bakgrunn av implementering av den nye styringsmodellen.

I kapittel 6 og 7 analyseres henholdsvis ENA og E&R Danmark. Funnene indikerer at styringsmodellen i all hovedsak brukes som ønsket på ledernivå i de to avdelingene, men at den på lavere nivå i organisasjonen ikke brukes eller oppleves som relevant, på grunn av en rekke begrensninger. For ENA er disse begrensningene knyttet til lite påvirkelige KPI'er, eksterne faktorer og styringer på siden av modellen. For E&R Danmark handler begrensningene om systembarrierer, KPI-barrierer, prosessbarrierer og turnover. Alle disse begrensningene påvirker, eller har potensial til å påvirke, de sosiale strukturene i de respektive avdelingene.

Kapittel 8 består av en komparativ analyse av de to analyseenhetene, og har til hensikt å samle trådene og påpeke likheter og ulikheter mellom de to analyseenhetene. Funnene viser at bruken og endringene i de sosiale strukturene er ganske like på ledernivå, samt at oppfattelsen og forståelsen er lik. Dette indikerer at modellen kan brukes både i oppstrøms- og nedstrømsvirksomhet. I begge avdelingene oppleves det som begrensende for bruken av modellen at de ikke finner gode relative KPI'er. Andre begrensninger i avdelingene er i større grad knyttet til mer avdelingsspesifikke faktorer.

Kapittel 9 består av en konklusjon med de viktigste funnene fra studien. Hovedfunnene er at modellen brukes på ledelsesnivå, men at den ikke har fått like stort gjennomslag på lavere nivåer i organisasjonen, og at det derfor fortsatt styres etter mer tradisjonelle budsjetter på noen områder. Videre svarer vi på problemstillingen, og konkluderer med at våre funn indikerer at modellen kan brukes uavhengig av virksomhetsområde. Samtidig finnes det en rekke begrensninger for bruken av modellen. For ENA er begrensningene for bruken knyttet til utfordringer med å finne gode relative KPI'er, eksterne faktorer og styringer på siden av modellen. For E&R Danmark er begrensningene for bruk knyttet til utfordringer med å finne gode relative KPI'er, systembarrierer, prosessbarrierer og turnover. Til slutt konkluderes det med at implementering av den nye styringsmodellen virker å ha ført til endringer i signifikasjonsstrukturen ved at det er etablert et nytt tolkningsskjema i begge avdelingene. Legitimeringsstrukturen synes også endret i begge organisasjoner ved at normen for aksepterte og ønskede handlinger har gått fra å være i tråd med budsjettet til å være i tråd med relative KPI'er og StatoilHydros verdigrunnlag. Domineringsstrukturen virker endret, men på ulike måter i de to avdelingene, samtidig som denne strukturen ikke er endret i tråd med forventningene. I ENA har maktstrukturene blitt mer fragmenterte og makt er flyttet til instanser på siden av modellen, mens i E&R Danmark har makt over ressurser i noen tilfeller blitt flyttet høyere opp i organisasjonen. Dette er dermed ikke i tråd med prinsipper om desentralisering av makt som er sentralt i Beyond Budgeting.

Kapittel 10 beskriver begrensninger ved analysen, og det presenteres områder som er egnet for videre forskning. Vi mener det er behov for studier av vertikale forhold i organisasjonen i forhold til bruk av styringsmodellen, longitudinelle undersøkelser som kan kartlegge utvikling i bruk over tid, samt om Beyond Budgeting løser de utfordringer StatoilHydro møter i dag og i fremtiden.

DEL 1: INTRODUKSJON

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

De siste tiårene har budsjettet vært en sentral del av styringssystem i mange organisasjoner. Det har imidlertid oppstått en økende kritikk mot å bruke budsjetter som styringsverktøy. Det kritiseres blant annet for at målsetting, planlegging og ressursallokering håndteres i samme prosess. Samtidig hevdes det også at budsjetteringsprosessen er en tid – og ressurskrevende prosess med for mye fokus på detaljer. I tillegg fører budsjettering til dysfunksjonell atferd, og at bedrifter ikke er i stand til å håndtere endring i omgivelsene (Hope og Fraser 2003). Kritikken er imidlertid mest relevant for bedrifter som opererer i sektorer hvor omgivelsene endres raskt, som for eksempel i olje- og gassektoren (Hoff, 2008, fra Tonstad, 2008). En konsekvens av denne kritikken er at flere selskaper, deriblant StatoilHydro, har valgt å forkaste budsjetter og heller styre etter en ledelsesfilosofi som går under fellesbetegnelsen Beyond Budgeting (Hope og Fraser, 2003).

Handelsbanken var først ut da de på 1970-tallet var langt nede økonomisk og valgte å gå bort ifra budsjetter (Hope og Fraser, 2003; Wallander, 1995). Det skulle vise seg å være et smart trekk ettersom de raskt utviklet seg til å bli blant de beste bankene (Hope et. al., 2006). Handelsbanken fremhever desentralisering av beslutningsmyndighet som en av de viktigste faktorene til at det nye systemet gav så gode resultater, og det er nettopp det som er en av de viktigste beskrivelsene av Beyond Budgeting.

Beyond Budgeting kan like mye karakteriseres som et nytt menneskesyn som et nytt styringsverktøy (Bogsnes, 2008). Dette har bakgrunn i at tidligere har forholdet mellom de ansatte og bedriften blitt sett på i et prinsipal-agent perspektiv, hvor de ansatte må kontrolleres og målene deres må samkjøres med bedriftens mål ved hjelp av økonomiske insentiver. Prinsippene bak Beyond Budgeting derimot innebærer et mer nyansert syn på forholdet mellom de ansatte og bedriften. Modellen bygger på tillit til de ansatte, samtidig som det stilles høyere krav til at de tar ansvar for å gjøre jobben sin på en tilfredsstillende måte.

StatoilHydro er et av flere norske selskaper som har besluttet å gå bort fra tradisjonelle budsjetter og heller innføre nye prinsipper for virksomhetsstyring for få til en bedre kobling mellom strategi og handling. De har utviklet sin egen spesifikke Beyond Budgeting modell som de har kalt ”Ambisjon til handling”. Selskapet har per i dag innført Beyond Budgeting i alle sine avdelinger over hele verden.

StatoilHydros nye styringssystem består av alle budsjettaktivitetene (målsetting, planlegging og ressursallokering). Forskjellen fra det gamle styringssystemet som bygget på budsjetter er at de ulike prosessene separeres i tid. På den måten vil aktivitetene som utføres gjennom budsjetteringsprosessen fortsatt være til stede, selv om budsjettet er fjernet. Den overordnede strategien skal klargjøre hva som er de viktigste strategiske områdene de neste årene. I målsettingsprosessen settes noen kritiske prestasjonsindikatorer (KPI'er) som knyttes sammen og skal sørge for at hele virksomheten får en helhetlig målstyring. Planleggingsprosessen står sentralt ved at det beskrives hvilke konkrete handlinger som må gjennomføres for å nå de realistiske prognosene. En viktig konsekvens av omleggingen til en ny styringsmodell er at ressursallokeringen blir mer dynamisk. Ved bruk av budsjetter blir ressurser tildelt en gang i året, noe som kan være problematisk. Under det nye systemet vil ressursene være tilgjengelige hele året dersom det kan forsvares i form av økt verdiskapning. Evaluering av de enkelte medarbeiderne skal skje relativt til sammenlignbare enheter dersom det er mulig, men de evalueres også på bakgrunn av de satte KPI'ene og verdigrunlaget til StatoilHydro.

Denne utredningen tar utgangspunkt i to enheter i StatoilHydro konsernet, og det undersøkes hvordan disse avdelingene tolker og praktiserer den nye styringsmodellen. Vi vil også beskrive og analysere ulike faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen.

Bruken av styringssystemet refererer til hvordan den nye styringsmodellen er implementert, og hvordan den nye praksisen tolkes i ulike enheter. Hovedfokus vil være å analysere hvordan målsettings-, planleggings-, ressursallokerings- og evalueringsprosessen er endret.

Det er grunn til å tro at en ny styringsmodell som i utgangspunktet synes å stride med tradisjonelle oppfatninger om hvordan virksomheter skal styres, vil møte utfordringer og barrierer

under og etter implementeringen. Denne studien vil derfor ha som formål å kartlegge begrensninger og barrierer i forhold til den nye modellen.

1.2 Problemstilling

Vi har funnet det formålstjenlig å arbeide med følgende todelt problemstilling for utredningen: *Hvordan brukes StatoilHydros nye styringsmodell på ulike nivåer og virksomhetsområder i selskapet? Hvilke faktorer begrenser bruken og nytteverdien av modellen?*

Utredningen vil derfor først gi svar på hvordan det nye styringssystemet brukes i praksis i StatoilHydro og om den fungerer på samme måte i ulike deler av virksomheten. I den andre delen av problemstillingen søker vi å finne svar på hva som begrenser bruken og nytteverdien av den nye styringsmodellen. Utgangspunktet er en antagelse om at styringsmodellen vil oppfattes som udelt positiv dersom den brukes riktig, da den skal gi bedre prestasjoner og økt handlingsrom for aktørene. Det er imidlertid viktig å kartlegge potensielle barrierer for bruk og nytteverdi, som kan gjøre at modellen ikke brukes i henhold til den ideelle modellen eller ikke gir ønskede resultater.

1.3 Formål

Til tross for at en del virksomheter har styrt uten budsjetter i en årrekke er Beyond Budgeting et lite forstått og et relativt nytt tema innenfor økonomisk forskning. Det synes derfor å være et behov for studier av organisasjoner som styrer etter Beyond Budgeting prinsipper. Formålet for utredningen vil være å beskrive og analysere tolkningen og bruken av det nye styringssystemet slik det er implementert i ulike avdelinger i StatoilHydro. Fokuset vil være på hvordan målsetting, planlegging, ressursallokering og evaluering tolkes og gjennomføres i den nye styringsmodellen i forhold til hva som var praksis tidligere. Vi vil bruke struktureringsteori for å analysere praktisk bruk, og på den måten vise hvordan den nye styringsmodellen påvirker sosiale strukturer i organisasjonen.

På grunn av relativt lite forskning på denne form for virksomhetsstyring ønsker vi også å kartlegge potensielle utfordringer i bruken av en slik modell ved å se på hvilke barrierer og begrensende faktorer StatoilHydro står overfor innen sine virksomhetsområder.

1.4 Empiri

Vi vil ta utgangspunkt i to caseenheter som opererer i ulike deler av StatoilHydros virksomhet. De valgte avdelingene skiller seg fra hverandre i forhold til størrelse og kompleksitet, samtidig som de opererer i forskjellige land og innenfor ulike virksomhetsområder. Avdelingen i Danmark, Energy & Retail Statoil AS, er en enhet innenfor nedstrømsvirksomhet, noe som betyr at deres virksomhet i hovedsak er knyttet til salg og logistikk av oljebaserte produkter. Avdelingen i Stavanger, Europa og Nord-Afrika regionen, er en operativ enhet innenfor oppstrømsvirksomheten, som betyr at hovedoppgaven for denne enheten er å finne og utvinne olje og gass i de landene som ligger innenfor regionen.

Det er gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med leder, ledere for finans og kontroll og HR-leder i ENA. I E&R Danmark er det gjennomført intervjuer med leder for finans og kontroll, HR-leder, controller og en ansatt på lavere nivå i organisasjonen.

1.5 Oppgavens avgrensning

Vi har valgt å studere to enheter innenfor samme konsern, og oppgaven begrenses dermed ved at vi ikke inkluderer andre selskapers innføring av prinsippene bak Beyond Budgeting. For å få et størst mulig spenn i analysen er det valgt to relativt forskjellige avdelinger i samme selskap, og vi mener det vil kunne vise forskjeller som kan gi nyttig innsikt. Studien har ikke som formål å analysere hvorvidt den nye styringsmodellen representerer et bedre alternativ enn tradisjonell budsjettstyring i de to avdelingene. Videre avgrenses oppgavens omfang av tidsrammene som ligger innen en masterutredning, noe som gjør at vi kun gjør undersøkelser på ett tidspunkt.

1.6 Oppgavens struktur og oppbygning

Oppgaven består av fem deler, hvor del 1 er innledning, del 2 presenterer teori rundt budsjettering, kritikk av budsjetter, den generelle Beyond Budgeting modellen og til slutt struktureringsteori som vil fungere som rammeverk for analysen av bruken av styringsmodellen. Del 3 presenterer den metodiske fremgangsmåten, mens del 4 er den empiriske analysen. I del 5 konkluderer vi og fremmer forslag til videre forskning.

DEL 2: TEORETISKE BEGREPER OG RAMMEVERK FOR ANALYSE

2.0 Ulike styringsmodeller

I teoridelen vil vi presentere relevant teori for oppgaven. Først vil vi definere hva som ligger i tradisjonell budsjettering og presentere kritikk mot denne formen for styring av bedrifter. For å illustrere hvilke problemer Beyond Budgeting er ment å adressere, samt vise hvilke argumenter som taler for at denne styringsfilosofien er bedre egnet som styringsverktøy enn tradisjonell budsjettering, presenteres prinsippene bak Beyond Budgeting. Dette vil i hovedsak bygge på litteratur av Hope og Fraser (2003) og Bogsnes (2008). Deretter presenteres struktureringsteori, som danner rammeverket for analysen av hvordan styringsmodellen faktisk brukes. Til slutt vil vi kort beskrive to ulike perspektiver på endring og utvikling av styringsmodeller.

2.1 Tradisjonell budsjettering

Budsjettering har vært en av de grunnleggende metodene for å styre bedrifter og organisasjoner gjennom nesten hele etterkrigstiden, og det finnes mange ulike definisjoner av budsjetter. Boye, Bjørnenak og Bergstrand (1999) refererer til Sveriges Mekanförbund sin definisjon hvor de beskriver et budsjett som:

”Et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode.”

Denne definisjonen vil etter vår mening også omfatte Beyond Budgeting. Med det mener vi at til tross for at Beyond Budgeting modellen ikke benytter tradisjonelle budsjetter, så er det like fullt et handlingsprogram som beskriver forventede konsekvenser basert på angitte forutsetninger. Fokuset i Beyond Budgeting er ikke å fjerne budsjetter, men å unngå de begrensninger som den tradisjonelle årlige budsjettmodellen hevdes å føre til (Bogsnes, 2008). Det er et viktig grunnlag for resten av oppgaven å eksplisitt forklare hva vi mener med tradisjonell budsjettstyring, ettersom Beyond Budgeting er ment å adressere konkrete problemer knyttet til dette. Det er derfor naturlig å rette blikket mot de som har gjort seg til talsmenn for at Beyond Budgeting er løsningen på problemene som tradisjonell budsjettstyring fører med seg, og se hva de mener

Beyond Budgeting er ment å erstatte. Hope og Fraser (2003) beskriver budsjettering som ”a performance management process”, hvor det enes om og koordinerer målsetting, belønning, handlingsplaner og ressursallokering. Deretter måles og kontrolleres resultatene mot dette. Videre kaller de denne formen for styring for en ”Command and Control” modell, eller ”The Annual Performance Trap”.

I de fleste organisasjoner er budsjettering et årlig ritual hvor det settes mål, lages planer og ressurser allokeres. Budsjettet kan karakteriseres som ”a fixed performance contract” (Hope og Fraser, 2003) hvor aktørene i organisasjoner blir enige om, og fastlegger alle kriterier for det kommende budsjettåret. I følge den fastsatte prestasjonskontrakten som budsjettet representerer så er aktørene forpliktet til å gjøre sitt beste for å møte disse kriteriene. Kontrakten inneholder som oftest fastsatte mål, beskrivelse av hvilken belønning de ansatte vil få dersom disse absolutte målene nås, hvilke konkrete handlingsplaner som gjelder, hvor mye ressurser som skal tildeles de ulike enhetene, hvordan handlinger og aktiviteter kan koordineres med andre avdelinger i forhold til deres budsjett, samt hvordan prestasjoner overvåkes og kontrolleres. Disse vilkårene bak budsjetter er ikke rettslig bindende, men kan heller ses på som løfter eller forpliktelser mellom ansatte og overordnede. Vi har valgt å ikke definere budsjett i snever forstand, som planlegging og kontroll, men som en generisk form for ”Command and Control” ledelsesmodell hvor budsjettet utgjør kjernen. I denne konteksten beskriver det dermed både en *ledelseskultur* og et *ledelsessystem* (Beyond Budgeting Round Table).

Det er forskjellige motiver for å budsjettere i ulike selskaper. I større bedrifter er fokuset på å ha en gjennomarbeidet plan som kan presenteres for styret, og det letes derfor etter prosesser som kan forbedre planene. Det er viktig å kunne presentere en plan for hele virksomheten, og det vil da være naturlig å beregne det forventede resultatet for budsjetteringsperioden, og følge dette opp gjennom regelmessige resultatprognoser. I store bedrifter er budsjettet viktig for å samordne virksomheten i de forskjellige enhetene, samtidig som det er nødvendig å utføre prioriteringer mellom ulike områder (Bergstrand, 2007).

I større bedrifter blir budsjettet også brukt som et instrument for å skape motivasjon blant de ansatte. Ved at de ansatte selv får være med å utforme budsjetter så vil de etablere en bedre

forståelse for både egne oppgaver og hvilken sammenheng oppgavene har med kollegenes arbeid. Budsjetter kan dermed bidra til å skape motivasjon, og det brukes derfor også som et underlag for et belønningssystem for de ansatte. Dersom budsjettet ikke samtidig brukes som et oppfølgingsunderlag med regelmessige resultatdiskusjoner så vil de nevnte motivene for budsjettering være virkningsløse (Boye et. al., 1999).

2.1.1 Kritikk mot budsjetter

“Making a budget is an exercise in minimization. You’re always trying to get the lowest out of people, because everyone is negotiating to get a lower number.” (Jack Welch, sitert fra Loeb, 1995)

Sitatet viser at Jack Welch, tidligere CEO i General Electric, hevder at budsjettering er direkte skadelig for prestasjonsklimaet i en bedrift. I det følgende vil kritikken som har blitt fremmet mot budsjetter utdypes.

Jan Wallander er en av de største kritikerne av budsjettering. Han påpeker at budsjettet ikke fungerer bra som styringsverktøy fordi det bygger på prognoser som er dårlig underbygget, noe som gjør det lite egnet til å forutse trendbrudd. Dette gjør seg særlig gjeldende i gode tider hvor man regner med en jevn forbedring i samme takt som i foregående år. Wallander mener derfor at budsjettet ofte bygger på forenklete prognoser og unøyaktighet i trendfremskrivningen. (Wallander, 1995).

Mot slutten av 1990-tallet ble det presentert mye ny kritikk mot budsjettet (se Hansen et. al., 2003). Kritikken gikk blant annet ut på at budsjettering fører til for mye arbeid med for mange unødvendige detaljer. I store bedrifter var det derfor en tendens til at budsjetteringen ble så omfattende at det ikke lengre var effektivt. Budsjetter ble også kritisert fordi mange så på budsjetter som ressurser som skulle brukes innen en gitt periode (Boye et. al., 1999). Dersom en kostnadspost ikke ble brukt opp i løpet av året, så ville det bli bevilget mindre ressurser over neste års budsjett. På den måten risikerte de at ressurser ble sløst bort for å sikre seg en anelig sum også ved neste budsjettrunde. Det hevdes også at budsjetter reduserer selskapers effektivitet ved at det ikke kan endres i løpet av året, og dermed ikke er fleksibelt etter at styret har godkjent det. I dagens uforutsigbare markeder endres omgivelsene fra dag til dag, og det blir derfor

vanskelig for ledere å lage korrekte prognoser en gang i løpet av høsten som skal gjelde det etterfølgende året (Bergstrand, 2007).

Noen av de fremste kritikerne mot budsjetteringsprosessen har vært de amerikanske konsulentene Jeremy Hope og Robin Fraser (2003, 2003b 1999, 1997). Disse har utviklet og formalisert styringsmodellen *Beyond Budgeting*, som et alternativ til tradisjonelle budsjetter. De hevder det er tre årsaker til at budsjettering ikke fungerer optimalt som et styringsverktøy. For det første er det en veldig tidkrevende prosess, samtidig som det krever veldig mye ressurser. De fleste aktørene ser på budsjetteringsprosessen et årlig ritual som det tar utrolig mye tid å gjennomføre samtidig som fordelene ved å gjøre det er høyst usikre. Problemet med å forsøke å utarbeide detaljerte planer for hva som vil skje det følgende året, er at svært få ledere og bedrifter kan forutsi hva som vil skje i selskapet og omgivelsene om et år. Det at budsjetteringsprosessen tar så lang tid og har et høyt kostnadsnivå gjør at det går på bekostning av verdiskapende aktiviteter som kunne skapt merverdi for selskaper på andre måter.

Det andre argumentet går ut på at budsjetter ikke er i stand til å håndtere skiftende omgivelser og at det ikke lenger møter de ulike behovene som ledere på ulike nivå har. Historien viser at budsjetter sliter med å henge med i turbulente tider. En løsning på problemet ble å implementere strategiske styringsmodeller for å være bedre rustet til å tilpasse seg omgivelsene på en dynamisk måte.

For det tredje argumenterer Hope og Fraser med at budsjettering fører til at ”spill med tall” har nådd et altfor høyt nivå. Budsjett kan som nevnt karakteriseres som ”a fixed performance contract” som ansatte i organisasjoner er forpliktet til å oppfylle, og de overordnede måler og kontrollerer resultater opp mot disse kontraktene. Dersom slike kontrakter brukes på en ansvarlig og fornuftig måte kan de fungere som grunnlag for forståelse mellom organisatoriske nivå og sørge for at ledere beholder kontrollen over mange divisjoner og enheter. Problemer oppstår imidlertid dersom kontraktene brukes feil. Da kan de føre til uønsket og dysfunksjonell atferd på alle nivå i organisasjonen. Faren for at det skal skje øker med presset til å forbedre prestasjoner, særlig dersom økonomiske vilkår samtidig forverres. Budsjett og ”the fixed performance contract” kan i mange tilfeller oppfordre til å drive politisk spill i både planleggings- og

budsjettprosessen, så vel som i målsetting og evaluering av prestasjoner. Det finnes mange eksempler på dysfunksjonell atferd som drives av disse kontraktene. Et eksempel er at aktører forsøker å forhandle frem så lave mål som mulig for å oppnå høyest mulig bonus. En kan også oppleve at avdelinger ikke vil utveksle kunnskap med hverandre da de konkurrerer om felles og knappe ressurser. Videre vil en alltid spørre etter mer ressurser enn det som egentlig er nødvendig fordi det forventes å få mindre enn det som etterspørres. Et annet eksempel er at de ulike avdelingene alltid bruker opp ressursene de er tildelt i budsjettet. Dersom de ikke gjør det fryktes det at avdelingen vil få mindre ressurser i neste års budsjett. Bedrifter kan også oppleve at ansatte ikke presterer optimalt for å unngå at det blir satt høyere mål for neste budsjettperiode (Hope og Fraser, 2003).

Boye et. al. (1999) kommer også med kritikk mot budsjetter. De hevder blant annet at budsjett kan føre til uheldige fastlåsningsprosesser i organisasjonen og fastlåste beslutninger fordi aktører kan føle at de bør strebe etter å gjennomføre virksomheten etter de retningslinjene som ble satt ved budsjetteringen. Et annet eksempel er at budsjettet over tid blir så detaljrikt at det har for mye detaljert inndata som hurtig foreldes. Disse inndataene er både misvisende og fører til at arbeidsmengden med oppstilling og oppfølging av budsjettet blir altfor stor. Budsjett oppfordrer også til kunstig og misledende periodeinndeling.

Det tradisjonelle budsjettet kritiseres også for å forsøke å håndtere ulike formål samtidig, nemlig når målsetting, planlegging og ressursallokering finner sted i samme prosess (Bogsnes, 2009). Mål skal være ambisiøse, og prognoser bør være realistiske, og det vil derfor oppstå målkonflikter dersom de settes samtidig.

Hope og Fraser (2003) påpeker at budsjetteringsprosessens klare hensikt er å skape forståelse på tvers av organisasjonen og sikre at toppledelsen har kontroll over alle divisjoner og enheter. Det blir derfor feil å gi budsjetter all skylden for at bedrifter ikke lykkes med bruken av det, og det vil fortsatt kunne være mest hensiktsmessig for enkelte bedrifter å styre etter det tradisjonelle budsjettet. De mener det er viktig at organisasjoner og selskaper som opererer i bransjer med stor usikkerhet, mye endring og mer krevende konkurranseomgivelser, bør gå bort fra budsjettet og over til nye prinsipper for styring slik at ledere får frihet til å handle raskt når det er behov for det.

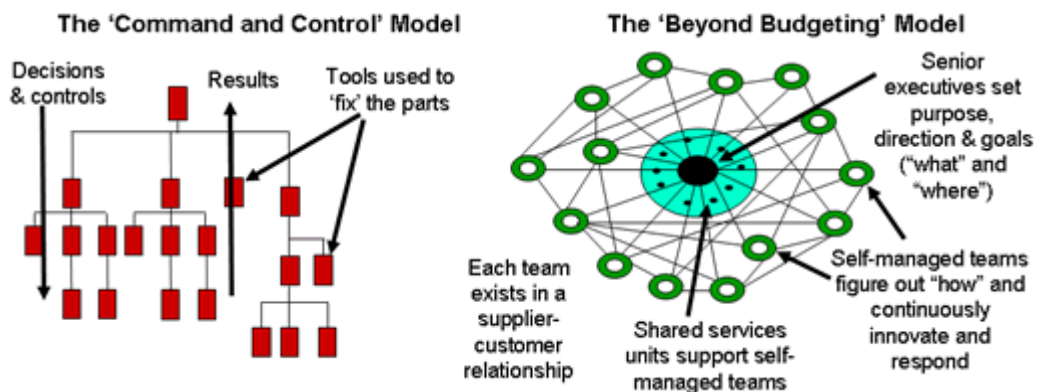
Libby og Lindsay (2007) fremlegger empiriske resultater for at en rekke av de ovennevnte kritikkene mot budsjettering anerkjennes av ledere og beslutningstakere. Likevel argumenterer de for at kritikken mot budsjettering til en viss grad er overdrevet. De viktigste empiriske funnene i deres undersøkelse kan oppsummeres slik:

- Kritikken mot budsjettering er relevant, men er langt fra universell eller generell
- Respondentene indikerer at budsjetter er uunnværlig for dem, og at de ikke kunne styrt uten dem
- Majoriteten av respondentene velger å videreutvikle og forbedre budsjetteringsprosessen i stedet for å kvitte seg med budsjetter

Vi mener det er viktig å vise til resultatene fra Libby og Lindsays undersøkelse for å gi en mer balansert kritikk av budsjettering. Det synes å være en utbredt oppfatning om at budsjetter i sin mest rigide form kan være skadelig for bedrifter, men at dette avhenger av hvordan budsjetteringsprosessen foregår. Beyond Budgeting er dermed ikke en absolutt løsning på de problemene budsjettering kan føre til.

Det må understrekes at det å fjerne budsjetter er ikke i seg selv målet med Beyond Budgeting modellen. Målet er derimot å fjerne seg fra det tankesettet som tradisjonell budsjettstyring ofte fører med seg. Budsjettet kan i så måte sees på som en barriere for gode prestasjoner (Bogsnes, 2008), og utgjør en viktig og identifiserbar del av "Command and Control" modellen som Beyond Budgeting forsøker å komme til livs. På overordnet plan kan de to ulike styringsmodellene illustreres på denne måten:

Alternative Management Models



Figur 1: "Command and Control" versus Beyond Budgeting. Kilde: Beyond Budgeting Round Table.

Vi har så langt forklart hva som ligger i "Command and Control" modellen eller tradisjonell budsjettstyring, og hvilke potensielle problemer dette kan føre med seg. I det følgende vil vi presentere Beyond Budgeting modellen, som hevdes å være en bedre og mer prestasjonsfremmende styringsmodell enn den tradisjonelle budsjettmodellen.

2.2 Beyond Budgeting

I motsetning til andre styringsmodeller, som for eksempel Balanced Scorecard som tilskrives Kaplan og Norton (1992), har Beyond Budgeting sin opprinnelse i praksis og ikke i akademia. Konseptet med å styre uten budsjetter ble innført allerede på 1970-tallet i Svenske Handelsbanken av daværende CEO Jan Wallander. Akademia har vist liten interesse for dette fenomenet (Ekholm og Wallin, 2000), til tross for at Handelsbanken kunne vise til veldig gode resultater (Hope et. al., 2006). Den formaliserte modellen ble ikke utviklet før mot slutten av 1990 årene av de to konsulentene Jeremy Hope og Robin Fraser. Fra visse hold (Ekholm og Wallin, 2000; Horngren et al., 1997) spekuleres det i at konsepter som fremmes av konsulenter er motivert av kommersielle faktorer, og at kritikken av allerede eksisterende praksis derfor overdrives. Beyond Budgeting begynner imidlertid å vekke interesse i akademiske miljøer, og antallet bedrifter som har valgt å styre uten tradisjonelle budsjetter øker (Beyond Budgeting Round Table). Utviklingen av konseptet Beyond Budgeting kan en dermed si har gått fra praksis, via konsulentmiljøet, og er nå på vei inn i akademia.

Beyond Budgeting som konsept ble, som nevnt, introdusert i 1997 da Jeremy Hope og Robin Fraser startet ”The Beyond Budgeting Round Table” (BBRT). Konseptet er utviklet gjennom casestudier av selskaper som hadde gått bort fra å styre ved hjelp av budsjetter, som for eksempel Handelsbanken, Toyota og Volvo. På den måten fikk Hope og Fraser kjennskap til prosessene som foregikk i de ulike selskapene, og utviklet en modell basert på dette. Det finnes ingen klar definisjon på hva Beyond Budgeting faktisk er, men i et makroperspektiv innebærer Beyond Budgeting å tenke nytt i forhold til organisasjonens rolle i en postindustriell verden, som Hope og Fraser (1997) kaller ”the third wave”, hvor innovative styringssystemer representerer det eneste bærekraftige og langsikte konkurransefortrinn. Det går også ut på å frigi ansatte fra byrden som rigide byråkrati og kvelende kontrollsystemer representerer, og isteden vise dem tillit ved å dele informasjon og gi dem tid til å tenke, reflektere, dele, lære og forbedre. Mest av alt handler det imidlertid om å lære hvordan endringen gjennomføres fra ledere som har bygd opp og ledet Beyond Budgeting organisasjoner (Beyond Budgeting Round Table, 2008).

Modellen hevdes å bygge på et annet menneskesyn enn den tradisjonelle budsjettmodellen/”Command and Control” modellen. McGregor (1987) skiller mellom ”Theory X” og ”Theory Y”. ”Theory X” handler om at mennesker generelt misliker å jobbe og ta ansvar, har lave ambisjoner og foretrekker å bli styrt og kontrollert, mens ”Theory Y” handler om at mennesker ønsker å involveres, ta ansvar, utvikle seg og prestere og utgjøre en positiv forskjell. Den tradisjonelle budsjettmodellen bygger på antagelser om at mennesker er som i ”Theory X”, mens Beyond Budgeting bygger på antagelser om at de er som i ”Theory Y”. Tradisjonell budsjettstyring er dermed utviklet på bakgrunn av et behov for å kontrollere ansatte, og bygger på antagelser som i dag kan virke utdatert (Bogsnes, 2008).

Vi vil ta utgangspunkt i Hope og Fraser (2003) og gi en mer detaljert og presis presentasjon av konseptet Beyond Budgeting. Modellen ble som nevnt utviklet gjennom studier av ulike bedrifter som alle hadde gått bort fra å styre etter tradisjonelle budsjetter, noe som har resulterte i en rekke prinsipper og prosesser som er grunnleggende for å styre uten budsjetter. Mange organisasjoner som har innført nye og innovative styringssystemer har brukt de nye systemene i tillegg til budsjettet. Ettersom det er budsjetter som i stor grad definerer normene i en organisasjon, så vil det være vanskelig å implementere styringsverktøy som bygger på nye prinsipper dersom en

samtidig beholder budsjetteringsprosessen. Balansert Målstyring, og andre nye og kraftfulle styringsverktøy, blir dermed ikke utnyttet til fulle; de blir altfor ofte begrenset av de kortsiktige resultatdriverne i det årlige budsjettet, og må gi tapt dersom målene kommer i konflikt med budsjettet (Hope og Fraser, 2003). Beyond Budgeting er imidlertid ikke et nytt økonomisk styringsverktøy som kan brukes i tillegg til eksisterende budsjetter, det representerer en ny og alternativ modell for styring ved at man går helt bort fra tradisjonelle budsjetter.

Beyond Budgeting er ikke en oppskrift på hvordan bedrifter kan og bør styres, men en alternativ styringsmodell blant annet baseres på behovet for desentralisert beslutningsmyndighet. Hope og Fraser (2003) hevder at organisasjoner blir mer fleksible og tilpasningsdyktige ved å åpne opp rapporteringssystemer og gi økt beslutningsmyndighet til ledere på alle nivå. Modellen tilbyr samtidig et sett med alternative prosesser som støtter relative mål og relativ belønning, nemlig kontinuerlig planlegging, dynamisk ressursallokering, koordinasjon mellom avdelinger og en rekke kontrollsystemer på ulike nivåer i organisasjonen. Budsjetter betegnes som ”a fixed performance contract”, mens Beyond Budgeting representerer en ”relative improvement contract”. Det innebærer en overgang til en mer langsiktig tenkning hvor kontrollen fordeles på flere nivå i organisasjonen ved at ledere på lavere nivå blir vist tillit til å handle og ta beslutninger innenfor visse rammer, og dermed er fullt ut ansvarlig for sine resultater. Gode prestasjoner er fortsatt hovedfokus, men ansvaret for dette bør ligge hos de som har direkte påvirkningskraft og nok operasjonell kunnskap til å gjøre de ”rette tingene”. Dette betyr økt grad av desentralisering, som kan øke de ansattes grad av eierskap og forpliktelse i forhold til bedriften og de resultatene som oppnås (Bogsnes, 2008).

Hope og Fraser (2003) har kommet fram til to sett med prinsipper for å innføre Beyond Budgeting. Det første settet går ut på å styre etter tilpasningsdyktige prosesser som bygger på følgende prinsipper:

1. **Mål:** Sett ambisiøse relative mål for kontinuerlig forbedring; *ikke forhandle om ”fixed performance contracts”*.
2. **Belønning:** Suksess belønnes etter kontrakter basert på relative prestasjoner; *ikke i forhold til faste mål*.

3. **Planlegging:** Gjør planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess; *ikke en ovenfra og ned aktivitet.*
4. **Kontroll:** Baser kontroll på relative indikatorer og trender; *ikke på avvik fra planer*
5. **Ressurser:** Gjør ressurser tilgjengelige etter behov; *ikke gjennom årlige budsjettallokeringer.*
6. **Koordinering:** Koordiner aktiviteter dynamisk; *ikke gjennom årlige planleggingssykluser.*

De seks prinsippene for tilpasningsdyktige prosesser bygger på antagelser om at prosesser driver atferd, og for å endre atferd i organisasjonen må dermed også prosessene endres. Den atferden som skal unngås er den potensielle dysfunksjonelle atferden som karakteriserer budsjetteringsprosessen og dens ”fixed performance contract”. Disse prinsippene er ikke konkrete stegvise prosesser som enhver organisasjon kan bruke som mal ved implementering av Beyond Budgeting (Hope og Fraser, 2003). De er mer å regne som retningsgivende i den forstand at bedrifter som ønsker å styre etter denne tankegangen bør ha disse prinsippene i bakhodet når de utvikler sin egen spesifikke styringsmodell.

For at bedriften skal oppnå ønsket effekt av styringsmodellen er det nødvendig å endre tankesettet til ledere i organisasjonen. Hope og Fraser (2003) har dermed utviklet seks ledelsesprinsipper som er sentrale for å få til den rette tankegangen. Disse fremmer radikal desentralisering, og kan beskrives på følgende måte:

1. **Kunder:** Hele organisasjonen må fokusere på og ta ansvar for å forbedre kundeforhold; *ikke på hierarkiske forhold.*
2. **Organisering:** Organiser nettverk av effektive, ansvarlige team; *ikke i forhold til sentraliserte funksjoner.*
3. **Ansvar:** Gjøre alle ansatte i stand til å tenke og handle som en leder; *ikke kun følge planer.*
4. **Selvstendighet:** Gi mennesker og team frihet og mulighet til å handle; *ikke detaljstyr dem.*
5. **Verdier:** Styr gjennom et rammeverk som fokuserer på noen få og klare verdier, mål og grenser; *ikke gjennom detaljerte regler og budsjetter.*
6. **Åpenhet:** Støtt og formidl åpen informasjonsflyt for selvledelse; *ikke begrenset hierarkisk.*

Disse prinsippene innebærer i hovedsak å gi ansatte lavere i organisasjonen mer beslutningsmyndighet enn det som er tilfellet under prinsippene for tilpasningsdyktige prosesser. Det fører til at også ansatte helt ned på laveste nivå i organisasjonen skal ta ansvar for resultater, og innebærer en radikal endring i tankesett og kultur i organisasjoner som har styrt etter tradisjonelle årlige budsjetter. Hope og Fraser (2003) understreker at det dermed er viktig å endre prosessene før en kan oppnå en endring i ansvarlighet. Med andre ord så må bedrifter først implementere systemet og tilhørende prosesser, før arbeidet med å endre atferd, holdninger og kultur på organisasjonsnivå og individnivå kan begynne.

Dersom et system som baseres på disse prinsippene skal fungere effektivt er det viktig at alle elementene er med (Hope et. al., 2006). Det er med andre ord ikke en ”plukk og miks” modell, men en holistisk modell som er avhengig av at alle bitene passer sammen. Ledelsesprinsippene er ment å være drivere for endring, mens prosessprinsippene skal sammenstille styringsprosessene i organisasjonen med ledeshandlingene (Beyond Budgeting Round Table, 2008).

2.2.1 Beyond Budgeting som en pakke av styrings- og kontrollmekanismer

Til tross for at Beyond Budgeting fremstilles som en styringsmodell består det som vi har sett av en rekke komponenter fra fragmenterte og innovative styrings- og kontrollverktøy. Fokuset på KPI'er og koblingen mellom strategi og det operative har elementer fra Balanced Scorecard i seg, styring etter klare verdier og grenser har elementer fra verdibasert ledelse, mens rullende prognoser kan identifiseres i fokuset på kontinuerlig og dynamisk planlegging. I tråd med Malmi og Brown (2008) ses Beyond Budgeting på som en *pakke* av ulike styrings- og kontrollelementer. Studier av slike styringsmodeller vil dermed i praksis innebære å studere ulike styrings- og kontrollmekanismer i samspill.

3.0 Rammeverk for analyse

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket for analysen av den nye styringsmodellen. For å beskrive og analysere hvordan styringssystemet brukes i praksis i ulike datterselskap i StatoilHydro, vil vi ta utgangspunkt i Giddens' struktureringsteori (1976). Videre vil vi gi en innføring i et rammeverk av Macintosh og Scapens (1990) som bygger på forskning av Giddens (1976, 1979, 1984). Formålet med deres perspektiv er å gi oss forståelse av hvordan aktørene i en organisasjon oppfatter og praktiserer styringssystemer. De hevder struktureringsteori er et verdifullt verktøy for å studere styringssystemer, og at en opparbeider seg en bredere forståelse dersom analysen bygges på struktureringsteori enn ved bruk av tradisjonelle økonomiske teorier som ofte vektlegges i studier av styringssystem (Macintosh og Scapens, 1991).

For bedre å kunne analysere overgangen fra tradisjonell budsjettstyring til Beyond Budgeting, og hvordan aktørene i organisasjonen oppfatter denne prosessen vil vi presentere to typer endring; *evolusjonær* og *revolusjonær* (Burns og Scapens, 2000). Det vil være nyttig når vi skal beskrive hvordan de ulike aktørene har tilnærmet seg Beyond Budgeting, og hvordan de opplever overgangen fra tradisjonelle budsjetter til den nye styringsmodellen.

3.1 Struktureringsteori

Struktureringsteori forklarer samspillet mellom agents handlinger og sosiale strukturer i produksjon, reproduksjon og regulering av sosial orden. Giddens teori kan derfor brukes for å studere sammenhengen mellom agents handlinger og sosiale strukturer i organisasjoner. I analysen av sosiale systemer skiller han mellom system, agency og struktur.

Sosiale *system* består av forholdsvis like sosiale praksiser som reproduseres i tid og rom gjennom menneskers handlinger. De har strukturer som fungerer som koder for sosial handling, mens agency er handlingene til de enkelte individene i systemet. Ved sosial samhandling bygger agenter på strukturer, og ved å gjøre det produseres og reproduseres forholdsvis like sosiale praksiser i tid og rom (Giddens, 1984).

Agenter spiller en sentral rolle i struktureringsteorien. *Agency* (handlemåte) refererer til individers forsettelige handlinger i sosiale settinger. Agenters handlinger er bevisste og avhenger av ulike nivå av bevissthet. De kan ta og tar valg i sosiale settinger, og de tar del i sosial interaksjon på en måte som gjør dem i stand til å handle slik at sosiale koder og systemer noen ganger modifiseres, mens de andre ganger endres radikalt (Ibid).

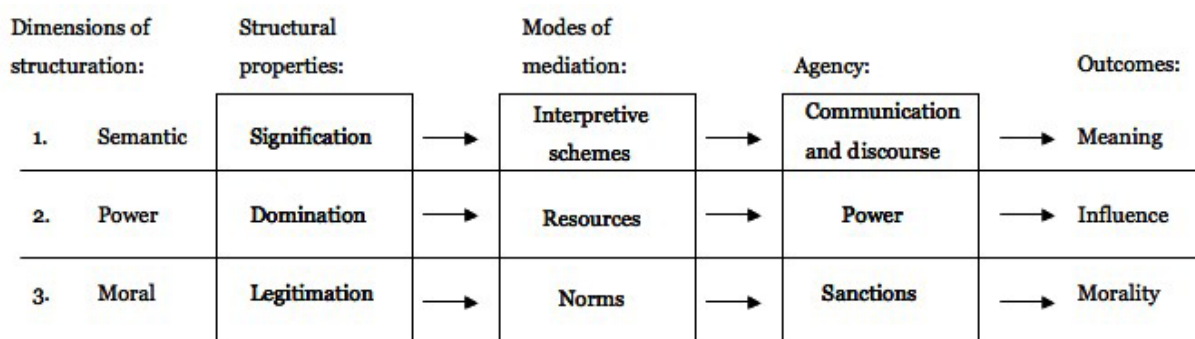
Strukturer er de abstrakte kodene som fungerer som retningslinjer for individers oppførsel i sosiale settinger. Strukturer refererer til struktureringsegenskaper som sørger for at forholdsvis like sosiale praksiser bindes i det sosiale systemet over tid og rom. På den måten både kan og vil strukturer endres, noen ganger gradvis og andre ganger veldig raskt og radikalt. Strukturer eksisterer utenfor og uavhengig av enhver agent. Dermed kan det sies at strukturer eksisterer i virtuell tid og rom og de kan tjene som eksempel for agenter i sosial samhandling i spesifikke tid-rom settinger (Ibid).

Strukturering er prosessen hvor sosiale systemer noen ganger fungerer slik at de nesten automatisk reproducerer dagens situasjon, mens de andre ganger gjennomgår radikale endringer (Macintosh, 1994). På den måten både kan og vil strukturer endres. Systemer er ikke strukturer, men de har strukturer som det bygges på i samhandling mellom mennesker. Det er imidlertid kun gjennom handling og samhandling mellom aktørene i organisasjonen at strukturene selv reproduseres. Det er dette Giddens viser til når han refererer til strukturers dualitet; strukturer er både mediet for og resultatet av agenters oppførsel og samhandling (Giddens 1984). Når vi opptre som aktører i sosiale settinger produseres eller reproduseres strukturer, mens vi på samme tid styres av dem og påvirkes av dem.

Roberts og Scapens (1985) skiller på samme måte som Macintosh og Scapens (1990) mellom "accounting systems" og "systems of accountability" når de studerer styringssystem. "Accounting systems" refererer til det abstrakte, potensielle styringssystemet, mens "systems of accountability" viser til hvordan systemet faktisk brukes i praksis. De skiller dermed mellom styringssystemet slik det er utformet og hvordan det faktisk praktiseres av ulike aktører i organisasjonen.

Giddens foreslår å identifisere tre dimensjoner ved sosiale systemer; *signifikering* (mening), *dominering* (innflytelse) og *legitimering* (moralitet). Signifikering skaper mening ved sosialt samspill, dominering fører til makt og legitimering sørger for systemers moralitet.

De ulike dimensjonene er tett sammenkoblet og kan kun skilles for analyseformål (Giddens 1984). Vi vil benytte Macintosh og Scapens (1990) rammeverk for å analysere bruken av styringsmodellen i to enheter i StatoilHydro. Rammeverket kan illustreres slik:



Figur 2: Strukturering og agency i sosiale systemer. Kilde: Macintosh og Scapens (1991).

Det kan argumenteres for at styringssystemer har innvirkning på signifikerings-, legitimerings- og domineringsstrukturene i organisasjoner, og at styringssystem er en viktig ressurs i forhold til makt. Struktureringsteori er ikke primært opptatt av sosiale strukturers natur, men heller forholdet mellom strukturer og menneskelige handlinger. Teorien sier med andre ord mer om hvordan sosial praksis bidrar til både reproduksjon av strukturer og selv formes av disse strukturene. Det er derfor struktureringsteori er godt egnet for å studere og forklare sosiale prosesser som observeres i organisasjoner (Macintosh og Scapens, 1990).

Signifikeringsstrukturen består av delte regler, konsepter og teorier som skal gi organisatoriske aktiviteter mening. I den daglige samhandlingen bygger menneskelige agenter på tolknings-skjema for å kommunisere meninger og forståelse. Disse skjemaene er kognitive i den forstand at hver aktør selv tolker det som blir sagt og gjort. Bruken av et slikt skjema avhenger av og bygger på signifikeringsstrukturen, mens det på samme tid reproducerer strukturen over tid. Språk er vår viktigste signifikeringsstruktur, og består av semantiske koder som agenter bygger på når de

bruker sin kunnskap om språket for å snakke, lese og skrive og på den måten kommunisere med andre agenter.

Styringssystem kan sees på som et tolkningsskjema som ledere bruker til å tolke tidligere resultater, handle og planlegge. Innføringen av en ny styringsmodell vil dermed forventes å føre til en endring i signifikasjonsstrukturen.

Legitimeringsstrukturen uttrykker de moralske aspektene ved sosial samhandling. Strukturen formidles gjennom normer og verdier som igjen underbygger en gitt oppførsel hos aktørene. Legitimeringsstrukturen institusjonaliserer gjensidige rettigheter og forpliktelser ovenfor aktørene ved at den består av delte verdier og idealer om hva som er ønskelig og akseptert i organisasjonen.

I legitimeringsdimensjonen kommuniserer styringssystemet et sett med verdier og idealer om hva som er godkjent og ikke godkjent, forsvaret rettighetene til noen deltakere og stiller andre til ansvar. Dermed legitimeres bruken av belønning og sanksjoner. Styringssystem er svært delaktige i produksjon og reproduksjon av verdier, og fungerer som et medium som legitimeringsstrukturen kan bygge på i sosialt samspill innad i organisasjoner.

Domineringsstrukturen refererer til hvordan aktører i organisasjoner knyttes til hverandre i form av nivåer av makt og kontroll (hierarki). Giddens (1984) skiller mellom to typer ressurser som domineringsstrukturer baseres på; allokerbare ressurser som oppstår fra myndighet og kontroll over materielle objekter, og autoritative ressurser som oppstår fra muligheten til å organisere og koordinere andre aktørers handlinger. Både allokerbare og autoritative ressurser fungerer som middel for dominerende, og dermed makt.

I domineringsdimensjonen er styringssystemet et verktøy som ledere på alle nivå kan bruke for å koordinere og kontrollere andre i organisasjonen. Kontroll over styringssystemet er altså en ressurs som kan brukes ved utøvelse av makt.

Styringssystem er bygget på ulike konsept, teorier, verdier, idealer og regler som representerer deres strukturelle egenskaper. Ved å vise at signifikering, dominerings og legitimering henger sammen, illustrerer Macintosh og Scapens hvordan styringssystem sørger for institusjonalisering av sosiale relasjoner i organisasjoner gjennom tid og rom. Ved å signifikere hva som betyr noe, sørger styringssystem for at domineringsstrukturen kan bre om seg gjennom at noen deltakere holdes ansvarlige ovenfor andre, mens det på samme tid sørger for at de sosiale prosessene som er involvert legitimeres. Sosiale samspill representerer derfor den daglige bruken av styresystem, altså hvordan det praktiseres. Når en studerer dette er det viktig å kjenne til hvordan de tre dimensjonene henger sammen (Macintosh og Scapens, 1990).

Styringssystemer kan ses på som et tolkningskjema som ledere bruker for å gi aktørene mening, det påvirker verdier og idealer, samtidig som det fungerer som en ressurs som kan påvirke maktforhold (Macintosh og Scapens, 1990). Det kan derfor argumenteres for at struktureringsteori er godt egnet til å forklare sosiale prosesser som observeres ved omlegging til nytt styringssystem. Struktureringsteori fungerer da som utgangspunkt for å skille mellom styringssystemet slik det er ment å fungere, og slik det brukes i praksis. Grunntanken er at handlinger og systemer ikke blir sett på som forhåndsbestemte, men heller som et resultat av samspillet mellom aktørene. Det er bare dersom det nye styringssystemet faktisk fører til ny praksis at strukturene kan endres, og dermed bindes aktørenes handlinger og samspill på lang sikt.

I utgangspunktet skal omlegging til et nytt styringssystem føre til store endringer for organisasjoner og deres ansatte. Om de skal lykkes eller ei avhenger av hvor mye de ulike prosessene endres i praksis. Beyond Budgeting karakteriseres like mye som et nytt menneskesyn som et nytt styringssystem, og innebærer en endring i ansvarlighet hos de ansatte. Domineringsstrukturen kan endres ved at de ansatte holdes ansvarlige gjennom sine resultater og kontrolleres gjennom insentivsystemer. Under det gamle systemet fant aktørene mening i handlinger og hendelser ved å benytte seg av prinsippene for budsjettering, som videre legitimerte disse handlingene. Signifikeringsstrukturen kan dermed endres ved at det nye styringssystemet bygger på nye prinsipper som vil gi ny mening til aktørene i organisasjonen.

Endrede prinsipper innebærer at nye handlinger blir ansett som legitime, og derfor kan også legitimeringsstrukturen endres.

Selv om struktureringsteori er viktig for å forstå styringssystemers natur, så er de ikke til så mye hjelp ved studier av endringsprosessen. Conrad (2005) viser blant annet at struktureringsteori er nyttig i forhold til å observere endringer i strukturene, men sier lite om hvordan bedriftsinterne endringsprosesser foregår. Derfor vil vi i det følgende avsnittet trekke på Burns og Scapens (2000) som skiller mellom evolusjonær og revolusjonær endring. Bakgrunnen for dette er å kunne si noe om hvordan overgangen fra tradisjonell budsjettstyring til Beyond Budgeting opplevdes for aktører i organisasjonen.

3.2 Evolusjonær versus revolusjonær endring

Burns og Scapens (2000) skiller mellom evolusjonær og revolusjonær endring i styringssystem. Antagelsen for denne typologien er at styringssystem og praksiser utgjør stabile regler og rutiner i mange organisasjoner, og at grad av samsvar mellom det eksisterende og det nye styringssystemet vil avgjøre formen på endringen og om den vil få gjennomslag i praksis.

En evolusjonær endringsprosess kan forventes dersom det nye styringssystemet er konsistent med allerede eksisterende rutiner og institusjoner. Rutiner er i denne sammenhengen definert som ”måten ting faktisk gjøres på” (Burns og Scapens, 2000), men slike rutiner trenger ikke nødvendigvis å være de samme som de som er nedskrevet i prosedyremanualer (Roberts og Scapens, 1995). I forhold til temaet i vår oppgave, betyr dette at rutinene ikke nødvendigvis er i samsvar med de ideelle prosedyrene i StatoilHydro modellen. Institusjoner kan defineres som: “a way of thought or action of some prevalence and permanence, which is embedded in the habits of a group or the customs of a people” (Hamilton, 1932, pp. 84, sitert fra Burns og Scapens, 2000, pp. 5). Med andre ord er institusjoner handlinger eller tanker som preger og former atferden til aktører.

Endringer i styringssystem som ikke utfordrer eksisterende rutiner og institusjoner vil sannsynligvis være lettere å oppnå enn endringer som utfordrer disse. I begge tilfellene vil imidlertid de rutinene som oppstår bli påvirket av de eksisterende rutinene og institusjonene. I

kunngjørings- og reproduksjonsprosessen av de nye rutinene kan de tilsiktede reglene bli modifisert ettersom det forhandles om akseptable atferdsmåter. Hva som anses som akseptabelt vil bli påvirket av meninger og normer som er en del av de pågående rutinene og individuelle aktørers makt. Alt dette vil formes av de eksisterende institusjonene.

Det kan være vanskelig å predikere de rutinene som oppstår, men de kan forklares. Dersom de nye rutinene blir allment akseptert i organisasjonen over tid ved at de blir den udiskutable styringsformen, kan det sies at de er institusjonalisert. På den måten er de mer enn noen rutineprosedyrer som ledelsen krever og kontrollere implementerer, de er et iboende kjennetegn på styringsprosessen og representerer den forventede atferdsmåten, samtidig som de definerer forholdet mellom de ulike grupperingene i organisasjonen. På den måten vil de påvirke organisasjonens aktiviteter, og det er sannsynlig at de blir ganske motstandsdyktige mot utfordringer. En slik endring i styringsprosessen kan karakteriseres som *evolusjonær* på den måten at det medfører:

1. Endring over tid.
2. Omfatter både tilfeldige elementer og systematiske mekanismer.
3. Treghtetskrefter som sørger for kontinuitet over tid.

I denne sammenhengen viser ikke begrepet evolusjonær til en darwinistisk prosess, hvor det best egnede styringssystemet overlever, eller at man er på vei mot en optimal løsning. Det viser derimot at endringsprosesser formes ved en kombinasjon av krefter som er tilfeldige, systematiske og skaper treghet, noe som sammen skaper en kontekst ut fra nye praksiser som oppstår. På den måten er et evolusjonært perspektiv nødvendig for å forstå en organisasjons styringspraksis, og spesielt endring i styringssystem.

Spesifikke endringer i styringssystem kan også være ganske *revolusjonære* ettersom det innebærer radikale endringer i eksisterende rutiner og utfordrer gjeldende institusjoner. Endringsprosessen vil til en viss grad bli påvirket av eksisterende rutiner og institusjoner, og dermed blir prosessen fortsatt ”stiavhengig” (path-dependent) (Burns og Scapens, 2000). Revolusjonær endring er sannsynligvis bare mulig som et resultat av store eksterne endringer,

som økonomisk resesjon, markedskollaps og lignende. Responsen til slike store hendelser blir imidlertid stort sett bestemt av den eksisterende konteksten i organisasjonen, inkludert dens rutiner og institusjoner. Derfor krever endringer, og spesielt endringer i styringssystem, en grundig forståelse av den gjeldende konteksten i organisasjonen, og da spesielt dens rutiner og institusjoner. Det medfører mer enn bare kunnskap om de formelle systemene, det krever forståelse av medlemmene i organisasjonen og de antagelser som tas for gitt i daglige aktiviteter. Endring av styringssystem kan dermed beskrives som en kompleks prosess, både i teorien og i praksis.

DEL 3: VALG AV METODE

4.0 Metode

4.1 Studiens formål

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av metode i arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling: *Hvordan brukes StatoilHydros nye styringsmodell på ulike nivåer og virksomhetsområder i selskapet? Hvilke faktorer begrenser bruken og nytteverdien av modellen?*

Problemstillingen vår er todelt og følgelig har studien også to formål. Det første er å kartlegge og beskrive bruken av styringsmodellen i ulike deler av StatoilHydros virksomhet. Det andre er å kartlegge eventuelle begrensinger og barrierer for bruken av styringsmodellen slik det er tenkt å brukes. Saunders et. al. (2007) klassifiserer forskningsformål i eksplorerende, deskriptive og forklarende studier.

Eksplorerende studier brukes for å finne ut ”hva som skjer; å søke ny innsikt; å stille spørsmål og å se fenomener i nytt lys” (Robson, 2002, pp: 59). Denne type forskning er passende dersom en ønsker å klargjøre forståelse for et problem, for eksempel hvis en er usikker på problemets natur. Denne tilnærmingen kan sammenlignes med en oppdagelsesreisende, da en hele tiden må kunne forvente å endre retning og ikke vet hvor en ender opp (Saunders, Lewis og Thornhill, 2007). Fleksibilitet som ligger i denne type forskning betyr imidlertid ikke at man er helt uten retning. Det betyr derimot at en starter med et bredt fokus før det snevres inn mens forskningen pågår og veien blir til (Adams og Schvaneveldt, 1991 sitert fra Saunders side 134).

Formålet med deskriptive studier er ”å portrettere en nøyaktig profil av en person, hendelse eller situasjon” (Robson, 2002, pp:59). Her er det viktig å ha et klart bilde av fenomenet en ønsker å samle data om. Denne typen forskning er i mange tilfeller ikke like anerkjent som mer analytiske studier (Saunders, Lewis og Thornhill, 2007), men det å beskrive og forstå spesifikke fenomener knyttet til multinasjonale selskaper er et gyldig forskningsområde i seg selv, særlig når fenomenet er nytt og/eller lite forstått (Roth og Kostova, 2003).

Forklarende eller kausale studier handler om å finne årsakssammenhenger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Fokuset er å studere en situasjon eller et problem for å forklare forhold mellom variabler (Saunders, Lewis og Thornhill, 2007).

Første del av problemstillingen handler om å kartlegge og beskrive bruken av styringssystemet. Formålet er med andre ord å gi en så presis som mulig oversikt over et fenomen, i dette tilfellet bruken av en ny styringsmodell, og må i så måte sies å være av beskrivende art. Vi har ved hjelp av sekundærdata gode kilder til hvordan styringsmodellen er ment å fungere (Bogsnes, 2008; Østergren og Stensaker, 2008; StatoilHydro-håndboken), noe som gjør at vi kjenner fenomenet godt. Det vi imidlertid ikke kjenner like godt er hvordan styringsmodellen brukes i ulike virksomhetsområder og nivåer i StatoilHydro.

Andre del av problemstillingen handler om hvilke begrensninger og barrierer som påvirker bruken og nytteverdien av styringsmodellen. Det finnes lite konkret forskning på begrensninger i bruken av den spesifikke StatoilHydro modellen, noe som gjør at denne delen av oppgavene vil være av mer eksplorerende art. Her har vi lite forhåndskjennskap og må dermed i større grad la empirien styre retningen på analysen.

4.2 Valg av forskningsdesign

I følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006) kan forskningsdesign defineres som hvordan en som forsker starter med et forskningsspørsmål, og deretter vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. Hovedutfordringen er dermed å finne det forskningsdesignet som er best egnet til å svare på problemstillingen. Eksempler på forskningsdesign er *eksperiment*, *case* og *spørreundersøkelser*.

Med bakgrunn i problemstillingen er det i denne utredningen valgt en casedesign for å kartlegge bruken av styringssystemet. Casestudier egner seg best til "hvordan" og "hvorfor" spørsmål, og er fordelaktig når det er ønskelig å samle inn mye informasjon om et avgrenset fenomen (Yin, 2003, fra Saunders et. al., 2007). Det er derfor avgjørende å få frem det vesentlige og særegne ved det enkelte case. Dette er treffende i forhold til vår problemstilling da vi ser på en spesifikk styringsmodell innenfor en organisasjon.

Det finnes ulike former for casestudier som kan brukes ved undersøkelser av ulike styrings-system, men siden vi har slått fast at førstedelen av studien er av beskrivende karakter er det naturlig å velge et *beskrivende* casestudie. Slike casestudier beskriver styringssystemer, teknikker og prosedyrer som brukes i praksis. Formålet med denne typen studier er å gi en beskrivelse av styringspraksis, og slike studier kan være nyttige for å utforske bruken av både tradisjonelle og mer moderne styringsteknikker (Ryan et. al., 2002).

Begrensninger i oppgavens omfang gjør det mest hensiktsmessig å utføre grundige og dyptgående undersøkelser på et fåtall analyseenheter. Etter diskusjon med en kontaktperson i StatoilHydro kom vi frem til at vi skulle gjennomføre en analyse av to avdelinger, nemlig Energy & Retail (E&R) Danmark, som ligger under konsernenheten Foredling og Markedsføring (F&M), og Europa og Nord-Afrika regionen (ENA), som ligger under konsernenheten Internasjonal Undersøkelse og Produksjon (INT). Disse to enhetene ble valgt på bakgrunn av forskjell i størrelse, virksomhetsområde og nivå i organisasjonen. ENA er en oppstrømsvirksomhet, som i grove trekk arbeider med å finne og utvikle olje, mens E&R Danmark er en nedstrømsvirksomhet som i all hovedsak er konsentrert om salg og logistikk av foredlede oljeprodukter (bensinstasjonsvirksomhet).

4.3 Innsamling og analyse av data

Det finnes to overordnede måter å samle inn og analysere data på; kvalitative og kvantitative metoder. Problemstillingen påvirker i stor grad valget av innsamlingsmetode (Johannessen et. al., 2006). Ved kvalitativ metode registreres og analyseres data i form av tekst, og det legges vekt på fortolkning av data. Kvantitativ metode registrerer og analyserer data i form av tall, og innebærer ofte at det samles inn store mengder kvantifisert data som generaliseres ved hjelp av statistiske analyser (ibid). En casetilnærming med det formål å beskrive og analysere menneskers reaksjon og evaluering av en ny styringsmodell kommer best fram ved kvalitative analyser (Saunders et. al., 2007). Bruken av en styringsmodell, og eventuelle barrierer i forhold til dette, lar seg dessuten vanskelig kvantifisere, da det handler om personlige oppfatninger, evner og fortolkninger. Dette, kombinert med behov for fleksibilitet i innsamlingen av data, gjør at vi benytter oss av en kvalitativ tilnærming.

Kvalitative data kan samles inn; ”gjennom observasjon der dataene bygger på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandling i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju der dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren” (Johannessen et. al., 2006). I denne oppgaven er det naturlig å samle inn data ved å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer med brukere av systemet, da det er vanskelig å observere bruken av en styringsmodell.

Når vi skal beskrive hvordan det nye styringssystemet er ment å fungere vil vi bruke sekundærdata, da dette er gjort rede for i andre kilder (Bogsnes, 2008; Østergren og Stensaker, 2008; StatoilHydro-håndboken).

Innsamling av data har vært den største utfordringen i prosessen med å skrive denne masterutredningen. Dette skyldes i hovedsak at StatoilHydro endret hvilke avdelinger de ønsket skulle være med i studien i løpet av prosessen. Dette gjorde at problemstillingen, fokus for oppgaven og intervjuobjekter måtte endres underveis.

4.3.1 Intervjuer

Det finnes ulike måter å gjennomføre intervjuer på, og hvilken metode som benyttes begrenses både av studiens formål og datainnsamlingsmetode. Da vi har valgt en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, og ønsker å samle inn data gjennom intervjuer, er det naturlig at vi benytter oss av kvalitative dybdeintervjuer. Disse kan ha to hovedformer; delvis strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Saunders et. al., 2007). Dersom det eksisterer liten forhåndskunnskap om studieobjektet er det mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuer uten noen form for struktur. I denne studien er imidlertid fenomenet kjent gjennom informasjon om styringsmodellen slik det er ment å fungere, og det er derfor naturlig at vi bruker delvis strukturerte intervjuer for å komme inn på sentrale temaer. Delvis strukturerte intervjuer gir en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et. al., 2006), noe som er relevant for vår studie da vi har kunnskap om hvordan de ulike prosessene skal brukes i teorien, men mangler kunnskap om hvordan de i virkeligheten forstås og brukes i de ulike avdelingene. Det vil derfor være behov for at intervjuobjektene kan snakke fritt og på den måten komme inn på uforutsette temaer.

For å oppnå ønsket fleksibilitet og samtidig en viss form for struktur, ble det på forhånd utarbeidet en intervjuguide (se Appendiks 1). Johannessen et. al. (2006) definerer en

intervjuguide som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike teamene i guiden springer ut av de forskningsspørsmålene som studien vår skal belyse. Først utarbeidet vi en intervjuguide som var delt inn i temaer i forhold til struktureringsteori, hvor det ble formulert spørsmål som kunne identifisere potensielle endringer i strukturene. Vi tok dermed utgangspunkt i teori for å få svar som kunne analyseres ved hjelp av det presenterte teoretiske rammeverket. Deretter ble intervjuguiden omstrukturert og delt inn i tre mer naturlige hovedtemaer med tilhørende underpunkter som brukes til å få frem intervjuobjektens synspunkter. Disse brukes av intervjueren for å kontrollere om de viktigste punktene ble belyst, samt som et retningsgivende verktøy for samtalen. I intervjuguiden er det lagt vekt på å bruke ord og uttrykk som intervjuobjektet kjenner til. Det falt derfor ikke naturlig å bruke uttrykk som for eksempel ”Beyond Budgeting” og ”signifisering” da det er stor sannsynlighet for at intervjuobjektene ikke har et bevisst forhold til disse uttrykkene.

Selve intervjuet ble tatt opp på lydbånd for å gjøre det dynamisk og for å få med alt som ble sagt. Dette ble klargjort med informanten på forhånd. I etterkant ble intervjuene transkribert, det vil si at intervjuobjektens respons på stilte spørsmål skrives ned og gjøres om til et skriftlig dokument (Saunders et. al., 2007).

For å få bred kjennskap til styringsmodellen ønsket vi å intervju representanter med ulike stillinger i organisasjonen, henholdsvis ledere, kontrollere, og ansatte på lavere nivå. Hensikten med å intervju personer med forskjellige roller er å få ulike syn på hvordan det nye styringssystemet tolkes og brukes, og for å identifisere hvilke faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av systemet på ulike nivå i organisasjonen. Intervju med ledere er ment å gi oss et bilde av hvordan toppledelsen har kommunisert informasjon om det nye systemet til avdelingen, og hvordan de har tolket dette. Kontrollere spiller en viktig rolle som bindeledd mellom ansatte og ledelsen, og er tett på systemet. Ansatte på lavere nivå brukes for å danne et bilde av hvordan menneskene i organisasjonen oppfatter informasjonen som er gitt om det nye systemet, samt hvordan det praktiseres. Intervjuer med disse aktørene vil kunne gi oss et helhetlig bilde av hvordan systemet oppfattes og brukes. Intervjuobjektene ble valgt ut ved at en kontaktperson i StatoilHydro formidlet kontakt med de aktuelle personene. Totalt ble det gjennomført syv intervjuer; fire i E&R Danmark og tre i ENA i Stavanger. I E&R Danmark ble det gjennomført

intervjuer med *leder for finans og kontroll, HR-leder, en controller* samt en *ansatt på lavere nivå*. I ENA intervjuet vi *avdelingslederen, leder for finans og kontroll og HR-leder*.

4.3.2 Analyse av data

Etter at dataene var samlet inn og transkribert ble de analysert i en trinnvis prosess. Casene ble først beskrevet og analysert hver for seg med fokus på hvordan og i hvilken grad strukturene har endret seg, og hvilke begrensninger intervjuobjektene opplever i bruken av styringsmodellen, før vi sammenlignet dataene i en komparativ analyse. Denne måten å gjøre det på betegnes som en "within-case" analyse etterfulgt av en "cross-case" analyse (Creswell, 2007). Først ble dataene systematisert, før analysen ble gjennomført ved hjelp av både deduktiv og induktiv metode. En tilnærming "fra teori til empiri" betegnes som deduktiv, det vil si en avledning fra det generelle til det konkrete. Undersøkelser kan også startes uten noe teoretisk utgangspunkt. Den tilnærmingen, "fra empiri til teori", betegnes som induktiv. Da samles det først inn data som kan brukes til å finne mer generelle mønstre, som igjen kan gjøres om til teorier eller begreper (Johannessen et al., 2006).

Første del av studien er deduktiv ved at vi lar strukturerte teori forme både innsamlingen og analysen av data. Deretter tok vi utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet og analyserte det uavhengig av teori, noe som representerer en induktiv metode. Begrensningene i bruken og nytteverdien av styringsmodellen fremkom uten teoretisk forankring og empirien styrte dermed i stor grad utvikling av denne analysedelen.

4.3.3 Evaluering av metode: reliabilitet og validitet

Vi vil i det følgende gjøre en kort evaluering av kvaliteten på og gyldigheten av den metoden som har blitt benyttet til å samle inn, bearbeide og tolke data. Ved delvis strukturerte dybdeintervju relateres kvaliteten på datamaterialet seg til begrepene reliabilitet (pålitelighet), ulike former for bias (forventingsskjevheter) og validitet (troverdighet) (Saunders et. al., 2007).

Reliabilitet knytter seg til hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Ved kvalitative studier kan påliteligheten styrkes blant annet ved å gi leseren en grundig beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele prosessen (Johannessen et. al., 2006). Videre handler reliabilitet om hvorvidt andre forskere

vil komme frem til de samme resultatene ved å gjennomføre den samme undersøkelsen. Det er verken ønskelig eller gjennomførbart å utvikle en metode for kvalitativ undersøkelse som kan kopieres direkte, da undersøkelser av denne typen i stor grad er situasjons- og tidsspesifikk, og krever dertil fleksible metoder for innsamling og tolkning av data. Det er derimot viktig å gjøre metoden så transparent som mulig, i den forstand at lesere tydelig kan identifisere alle aspekter ved datainnsamling og tolkning av data (Saunders et. al., 2007).

Dataene som brukes i denne studien er ment å reflektere et helhetlig bilde av bruken av styringsmodellen gjennom intervjuer med ledere, HR-ledere, kontrollere og ansatte på lavere nivå i organisasjonen. Hovedtyngden av intervjuobjektene er ledere for relativt store avdelinger i StatoilHydro, som må forholde seg til styringsmodellen i sitt daglige arbeid. Vi mener derfor at de dataene som er samlet inn har høy grad av reliabilitet. Det må imidlertid nevnes at vi kun snakket med en ansatt på lavere nivå, og dataene i fra dette intervjuobjektet er forsøkt tonet ned, da det er vanskelig å kontrollere hvorvidt hans syn representerer ekstreme synspunkter. Intervjuer med flere ansatte på lavere nivåer ville gitt analysen av bruken av styringsmodellen høyere grad av reliabilitet.

For å fange opp alt som ble sagt under intervjuene, ble samtalene tatt opp på lydbånd og deretter transkribert. Det er lagt vekt på å gjengi samtalene så presist så mulig, og ikke bruke sitater eller argumenter som er tatt ut av sammenhengen de fremkommer i. Kvalitative analyser vil imidlertid som oftest være preget av subjektive tolkninger, noe som gjør at denne studiens funn sannsynligvis er noe påvirket av vår måte å se ting på.

Ved bruk av delvis strukturerte intervjuer finnes det ulike utfordringer som kan knyttes til bias. Intervjuer-bias går ut på om intervjuobjektets respons på spørsmål påvirkes av intervjuers kommentarer, tone eller ikke-verbal kommunikasjon. Slik bias kan oppstå dersom spørsmålene formes på en måte som fremhever intervjuerens eget syn eller referanseramme. Den andre typen bias er knyttet hvordan intervjuobjektet oppfatter intervjueren, noe som kan føre til at en ikke får pålitelige svar (Saunders et.al., 2007). Denne typen bias kan også skyldes egenskaper ved intervjusituasjonen. Dersom intervjusituasjon virker påtrengende kan intervjuobjektet gi et fragmentert bilde av situasjonen for å fremstå på en sosialt ønskelig måte, eller for å fremheve

organisasjonen han arbeider for i et positivt eller negativt lys (ibid). Et siste moment som det er viktig å være klar over i forhold til bias i intervju situasjonen er en form for "Adverse selection". Det går ut på at intervjuerne ikke nødvendigvis kommer i kontakt med de personene de i utgangspunktet ønsker å snakke med eller de som det er mest formålstjenelig å snakke med. Det er en risiko for at intervjuerne i stedet for ender opp med å intervju noen som tilfeldigvis hadde tid til det på et gitt tidspunkt, noen med ekstreme meninger om temaet og som ønsker å få utløp for disse, eller personer som er håndplukket av ledere eller andre og som representerer et syn eller meninger som de som har plukket dem ut ønsker å fremheve.

Intervjuguiden ble utviklet med det formål å bevisst kartlegge alle aspekter ved den nye styringsmodellen. Det ble brukt åpne spørsmål som lot intervjuobjektene styre utviklingen i samtalen. På denne måten har vi lagt til rette for at våre personlige forventninger ikke blir utslagsgivende på svarene. Et annet viktig moment i forhold til dette er at vi bevisst har unngått ladede ord som for eksempel "makt", da dette kan gi negative assosiasjoner til domineringsforhold mellom aktører i organisasjonen.

Det faktum at vi er utenforstående ettersom vi ikke jobber i StatoilHydro, kan påvirke intervjuobjektene på to måter. For det første kan det gjøre det lettere for respondenten å svare ærlig og oppriktig på spørsmålene da vi ikke har noen relasjon til vedkommende som kan påvirke deres situasjon i organisasjonen. På den annen side kan vår manglende kjennskap til interne prosesser i organisasjonen føre til at intervjuobjektet ønsker å gi et overdrevent positivt bilde av organisasjonen. Dette har vi tatt hensyn til ved å ha en del detaljerte sjekkpunkter i intervjuguiden som vil avsløre om intervjuobjektet faktisk kjenner og bruker modellen slik den er ment å brukes.

Problematikken rundt "Advers selection" som ble diskutert ovenfor er relevant i den forstand at folk i StatoilHydro formidlet kontakt med de avdelingene som skulle være med i studien. Det kan derfor være en viss fare for at avdelingene vi ble satt i kontakt med ikke er representative i forhold til hvor langt andre avdelinger i konsernet har kommet i prosessen med å styre uten budsjetter, og at det er ønskelig fra StatoilHydro sin side å fremme avdelinger som har kommet lengre enn andre. Innenfor de respektive avdelingene mener vi at problematikken er lite relevant da vi fikk snakke med sentrale aktører i ledergruppene. Det at vi observerte ulike syn på og

erfaringer med styringsmodellen viser at intervjuobjektene ikke er valgt ut med bakgrunn i å fremme spesielle synspunkter.

Validiteten av kvalitative data refererer til i hvilken grad forskeren får tilgang til deltakers kunnskap og erfaring, og er i stand til å identifisere og tolke den meningen deltakeren forsøker å formidle gjennom språket som brukes (Saunders et. al., 2007). Det skilles mellom begrepsvaliditet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet). I kvalitative undersøkelser går begrepsvaliditet ut på i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2006). Det er viktig at resultatene som forskningen frembringer er troverdige. Sett i lys av vår oppgave vil begrepsvaliditet klargjøre hvorvidt det som er fremkommet under intervjuene faktisk reflekterer hvordan styringsmodellen brukes i praksis. Det er naturlig å anta at dette kommer frem ved å intervju de som bruker det daglig, og det som fremkommer under intervjuene vil derfor i seg selv kunne sies å ha validitet i forhold til studiens problemstilling og formål. Mange av intervjuobjektene har god kjennskap til hvordan styringsmodellen bør brukes, og det vil derfor være en viss risiko for at de forsøker å fremstille hvordan den bør brukes, og ikke hvordan den faktisk brukes.

Alle intervjuobjektene ble delvis anonymisert, ved at vi ikke benytter navn når vi refererer til utsagn fra intervjuene. Vi bruker imidlertid stillingstittel, noe som gjør at ansatte innenfor StatoilHydro vil kunne identifisere hvem vi har intervjuet. Dette kan utgjøre en trussel mot validiteten, ved at intervjuobjektene tar hensyn til at sitater og informasjon kan spores tilbake til dem. Vi mener imidlertid at behovet for å gi en detaljert beskrivelse av avdelingens operasjonelle kontekst og intervjuobjektens stillingsbeskrivelse er større enn behovet for total anonymisering. Det var særlig nødvendig å gjengi hvilke avdelinger vi analyserte ettersom det var av interesse å se om styringsmodellen oppfattes og brukes på samme måte i ulike virksomhetsområder.

En måte å sikre validitet i tolkingen av data på er å tilbakeføre deler av analysen til intervjuobjektet for å få bekreftet vår tolkning av dataene. Dette ble imidlertid ikke gjort da det ikke var et ønske fra intervjuobjektene side. Dessuten prioriterte vi å gjengi intervjuene så presise som mulig og jobbet mye med det innsamlede datamaterialet, istedenfor å bruke tid på

korrespondanse med intervjuobjektene i etterkant av datainnsamlingen. Studiens tidsbegrensning førte til et behov for prioritering av arbeidsinnsats, noe som kan utgjøre en trussel mot validiteten på dataene.

Ekstern validitet dreier seg om generaliseringen fra utvalg til populasjon, altså i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen. Det innebærer også i hvilken grad det er relevant å overføre resultater fra en undersøkelse til andre områder og situasjoner. En undersøkelses overførbarhet reflekterer dermed hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2006). Ved kvalitative undersøkelser dreier det seg om overføring av kunnskap i stedet for generalisering fordi generalisering gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Thagaard 2002). I vår studie kan ekstern validitet knyttes til om de resultatene vi finner kan overføres til andre enheter og datterselskap i StatoilHydro konsernet, samt til andre selskaper som har gått over til, eller planlegger å gå over til, styring uten budsjetter. Det er naturlig å anta at mange av erfaringene og funnene som fremkommer i studien av de to avdelingene i StatoilHydro vil kunne overføres til og være relevante for andre enheter i konsernet som på mange måter står overfor de samme problemstillingene. Særlig vil funnene som omhandler begrensninger for bruken av styringsmodellen være av interesse for andre avdelinger innenfor samme virksomhetsområde som denne studiens analyseenheter. Studien er imidlertid for tids- og stedsspesifikk til at funnene våre kan sies å portrettere den nøyaktige situasjonen i andre avdelinger.

Funnene våre vil også kunne være relevante i forhold til andre organisasjoner som har eller planlegger å gå over til styring uten budsjetter. Likevel må en være klar over at styringsmodellen som analyseres her er spesifikk til StatoilHydro og at funn dermed bør behandles med forsiktighet i forhold til andre modeller som bygger på lignende prinsipper. Til tross for dette er det grunn til å tro at en del begrensninger og utfordringer knyttet til StatoilHydro-modellen kan være av relevans også for andre organisasjoner.

DEL 4: EMPIRISK ANALYSE

5.0 Beyond Budgeting i StatoilHydro

StatoilHydro har besluttet å gå bort fra tradisjonell budsjettering og over til Beyond Budgeting i alle sine avdelinger og datterselskap i hele verden. Budsjettet har lenge blitt kritisert som styringsverktøy, og de siste årene har nye prinsipper for virksomhetsstyring fått mye oppmerksomhet. StatoilHydro har derfor valgt å legge om til en ny styringsmodell som innebærer styring uten budsjett. I tråd med Bogsnes (2008) refererer vi til Beyond Budgeting i StatoilHydro som en styringsmodell. Dette er naturlig ettersom modellen ikke bare er et sett med nye prosesser eller et verktøy, men en holistisk modell som søker å endre atferd og tankesett i tillegg til en ny måte å gjennomføre tradisjonelle årlige prosesser som målsetting, planlegging, ressursallokering og evaluering på.

StatoilHydros spesifikke styringsmodell kalles ”Ambisjon til handling”. Dette er for øvrig også et skjermbilde hvor aktørene kan observere strategi, målsettinger, handlinger, planer og progresjon. Det vil i resten av oppgavene fremkomme tydelig om vi snakker om selve styringsmodellen eller skjermbildet.

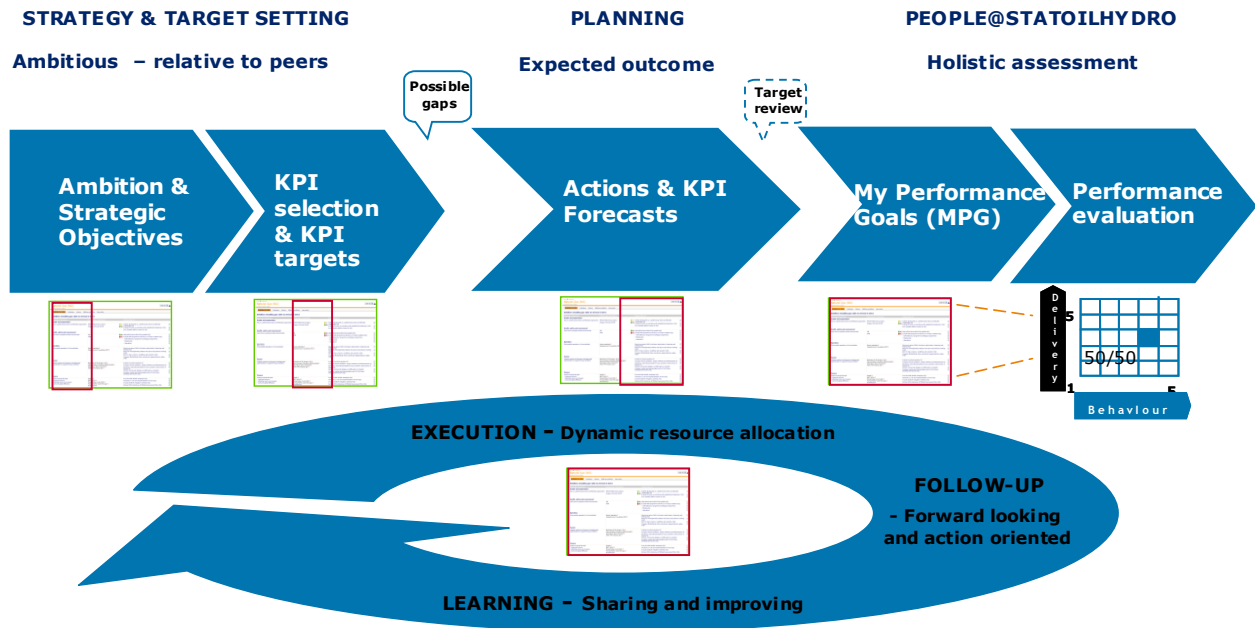
5.1 Presentasjon av den nye styringsmodellen i StatoilHydro

En av hensiktene med den nye styringsmodellen er å oppnå gode prestasjoner ved at ansatte gjør de rette tingene i alle daglige situasjoner. Det inkluderer mange situasjoner som ikke kan forutses i budsjett og forretningsplaner. Dersom det blir tatt gode beslutninger som gjennomføres på en god måte, så vil sannsynligvis selskapet prestere bra. Tanken bak ”Ambisjon til handling”, er at disse beslutningene tas best av dem som står i situasjonen. Dermed må personer i frontlinjen tildeles ansvar slik at de kan få tilstrekkelig handlingsrom til å fatte beslutninger selv. Den nye styringsmodellen sørger for at de får nettopp dette, men innenfor gitte rammer. For det første må alle forholde seg til StatoilHydro-boken som beskriver verdigrunnlag og ønsket atferd i organisasjonen. Den andre kontrollmekanismen er hver enhets ”Ambisjon til handling”, som inneholder mer konkrete retningslinjer gjennom strategiske mål, KPI’er og handlinger. Tredje kontrollmekanisme er en strukturert beslutningsprosess aktørene må forholde seg til, som kombinert med beslutningsmyndighet, utgjør et felles sett av beslutningskriterier for prosjekter

og store nye aktiviteter. Den fjerde og siste kontrollmekanismen er sunn fornuft. Innenfor dette spesifikke rammeverket er ressurser i prinsippet tilgjengelige for løpende aktiviteter. For større prosjekter settes det fortsatt kostnads mål basert på en finansiell vurdering av prosjektet.

Det tradisjonelle budsjettet kritiseres blant annet for å dekke ulike formål samtidig ved at målsetting, planlegging og ressursallokering finner sted i samme prosess. ”Ambisjon til handling” er et hjelpemiddel som skal løse dette ved at styringsprosessene separeres i tid og forbedres i forhold til hva deres underliggende hensikt er. ”Ambisjon til handling” er et skjermbilde som består av strategiske mål, målsetting (KPI’er) og planlegging, hvor disse strategiene skal oversettes til noe mer konkret for å hjelpe organisasjonen med å utøve strategiske mål og beslutninger. Per i dag opererer StatoilHydro med over 700 ”Ambisjon til handling”, og etter omleggingen til nytt styringssystem er det en overordnet ”Ambisjon til handling” som vedtas av styret istedenfor budsjett.

De ulike prosessene som inngår i ”Ambisjon til handling” kan illustreres i følgende figur:



Figur 3: Prosessene rundt ”Ambisjon til handling”. Kilde: Bogsnes (2008)

I de neste avsnittene vil vi beskrive hvordan målsetting, planlegging, ressursallokering og evaluering og belønning, samt oppfølging og rapportering gjennomføres i den nye styringsmodellen.

5.1.1 Strategi og målsetting

Den første delen av ”Ambisjon til handling” starter i strategiprosessen og omhandler strategiske mål som beskriver hvordan suksess kan oppnås på middels lang sikt. De strategiske målene settes på grunnlag av hvordan konkurrenter presterer og hvilke forventinger andre har til selskapet. Hensikten er at målene skal være mer ambisiøse når de settes relativt i forhold til andre aktører. Etter at målene er etablert skal de forbli relativt stabile dersom det ikke forekommer store endringer i strategiene. ”Ambisjon til handling” reflekterer viktige strategiske områder, spesielt der hvor det ønskes endring. Det er viktig å kontinuerlig diskutere hva som er den riktige veien å gå, samt å finne hvordan en mest effektivt etablerer strategiske mål på ulike nivå i organisasjonen (Bogsnes, 2008).

Etter at de strategiske målene er definert, må det settes mål på kritiske prestasjonsindikatorer (KPI'er), som hovedsakelig skal ta for seg områder hvor det ønskes forbedringer eller endringer. Formålet med KPI'er er å måle om en faktisk beveger seg mot målene som er satt. Det anbefales å operere med 10-15 KPI'er per ”Ambisjon til handling”. Hovedutfordringen i denne prosessen er å finne gode relative KPI'er som kan sammenlignes internt i organisasjonen og/eller mot eksterne aktører. Hvert år, på våren, gjennomgår og justerer StatoilHydro sine strategiske mål og KPI'er for å fastsette videre kurs og fullføre målsettingsprosessen. Deretter går en inn i planleggingsfasen som begynner om høsten. KPI-mål settes for det kommende året, eller for lengre perioder dersom det er nødvendig (ibid).

5.1.2 Planlegging

Planlegging innebærer hvilke handlinger som må gjennomføres for å levere i tråd med strategiske mål og KPI-mål, og hva som er forventede konsekvenser av disse handlingene. Dette uttrykkes gjennom prognoser som reflekterer forventede resultat. Dersom utviklingen ikke går i ønsket retning, må kursen korrigeres. For tidlig å kunne korrigere kursen er det viktig at prognosene er tydelige i ”Ambisjon til handling”. Ved store endringer må prognosene oppdateres oftere, men

som regel skjer det kvartalsvis. Prognosene skal gi styringssignaler og brukes til å iverksette tiltak, og skal derfor ikke inneholde mer informasjon enn det som kreves for fornuftig styring.

Mål skal være ambisiøse og prognoser realistiske, og det vil derfor være naturlig at det er et avvik mellom dem. Hovedfokus skal allikevel være å minimalisere forskjellen mellom mål og plan. Avvik behøver imidlertid ikke være negativt da det kan være uttrykk for at det siktes høyt, samtidig som en har et realistisk syn på hva fremtiden vil bringe sett i lys av dagens situasjon. På den andre siden kan det føre til at ansatte gir opp eller utfører uønskede handlinger for å levere i henhold til målene dersom de blir satt for høyt. StatoilHydro har derfor etablert en mekanisme, såkalte ”target reviews”, hvor mål kan justeres dersom differansen i forhold til prognosene er for stor. Normalt forholder enheter seg til de fastsatte målene, selv om avviket oppleves som for stort. Det oppleves imidlertid som betryggende å vite at de har mulighet til å evaluere målene underveis.

Prognosene fungerer som et fremtidsregnskap, og det er derfor viktig at de er av høy kvalitet. Prognoser danner grunnlag for beslutninger, og er derfor viktige for å skape ny verdi for selskapet. Mange paramenter, som oljepris og valuta, medfører imidlertid så mye usikkerhet at det ikke vil være hensiktsmessig å lage prognoser. Ulike scenarioanalyser og ”hva-hvis”-analyser kan ofte være mer hensiktsmessig når fremtidig oljepris og andre viktige og usikre parametere skal forutses.

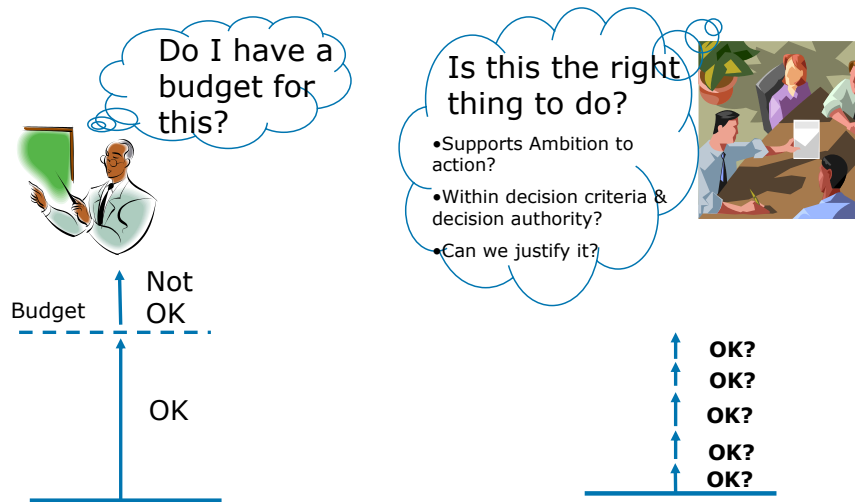
Hovedfokus i den nye styringsmodellen skal være å prestere så bra som overhodet mulig, og det er det mulig å lage prognoser på. Dersom relative KPI'er viser at en avdeling henger etter, vil de ansatte sannsynligvis legge ned en ekstra innsats, og det er nettopp det som er meningen. Målet er gode prestasjoner, og prognoser er et hjelpemiddel til å oppnå det.

5.1.3 Dynamisk ressursallokering

StatoilHydro ønsker effektiv og ansvarlig bruk av ressurser for å maksimere verdiskapning. Dette kan ikke oppnås uten at det bygges på sterke verdier og ansvarlig tenkning. Ønsket er å gå bort fra bevilgningstenkning, og heller få folk til å gjøre ”de rette tingene”. De må imidlertid forsikre seg om at beslutninger tas innenfor gitte beslutningskriterier, samt at de er i tråd med strategi og plan. Formålet er å oppnå dynamisk allokering av ressurser som er så selvregulerende som

overhodet mulig. Systemet baseres på tillit og troen på at de ansatte er ansvarlige slik at de velger å bruke penger på en klok måte.

Ansvarlighet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for en effektiv ressursallokeringsprosess. I StatoilHydro oppfattes det som vanskeligere å bruke penger uten budsjett. Med et godkjent budsjett er det en risiko for ukritisk bruk av penger inntil det ikke er mer igjen på budsjettposten. Uten budsjett må de ansatte hele tiden spørre seg selv om de gjør det ”rette”, og det må gjøres fra første krone. Forskjellen i ansvarlighet, i forhold til ressursbruken, mellom tradisjonell budsjettstyring og den nye styringsmodellen kan illustreres på denne måten:



Figur 4: Dynamisk versus statisk ressursallokering. Kilde: Bogsnes (2008)

Det at de ansatte responderer positivt på å bli vist tillit er en annen ønsket effekt. Alle vil bevise at de er til å stole på, så det handler om å gjøre seg fortjent til denne tilliten. Det vil imidlertid alltid være noen som ikke fortjener tillit. Derfor overvåkes trender ved hjelp av regnskap, som ser bakover, og prognosedata, som ser fremover. Dersom trendene utvikler seg i gal retning må det gripes inn og stilles spørsmål. De lederne som ikke viser seg tilliten verdig må gå tilbake til tradisjonelle budsjetter, om de i det hele tatt beholder jobben (Bogsnes, 2008).

5.1.4 Evaluering og belønning

Et av de viktigste formålene med ”Ambisjon til handling” er å beskrive og evaluere prestasjoner på en bedre måte, og derfor er evalueringsformene endret. I det gamle systemet handlet gode prestasjoner om å levere i henhold til budsjettet. Det nye styringssystemet har ført til endring i to

dimensjoner; for det første vurderes ansatte ikke lenger kun på måloppnåelse i forhold til KPI'er og budsjett, men i forhold til hele "Ambisjon til handling" som støttes av strukturerte vurderinger av de resultatene som leveres. For det andre gir det helt nye dimensjoner i prestasjonsmålingen når evaluering av atferd er introdusert.

Måloppnåelse evalueres gjennom testing av leverte resultater, hvor KPI-resultater først måles opp mot satte KPI-mål. Disse resultatene er bare starten på evalueringen fordi KPI'ene bare fungerer som indikatorer. Når KPI-resultatene skal testes må følgende fem spørsmål stilles: Bidrar de leverte resultatene til de strategiske målene? Hvor ambisiøse var målene? Har det forkommet endringer i forutsetningene som det bør tas hensyn til? Ble det satt i gang nødvendige korrigerende tiltak dersom det ble ansett som nødvendig? Er resultatene akseptable? Formålet med disse spørsmålene er å forstå og si seg enig i relevant bakgrunnsinformasjon og deretter konkludere hvor mye av det som det bør tas hensyn til.

StatoilHydro har også introdusert atferd som en likestilt dimensjon som det evalueres etter. Atferdsdimensjonen handler om hvordan selskapets verdier anvendes og etterlevs. Der det er mulig evalueres prestasjoner relativt til andre. Et eksempel på det er i forhold til bærekraftig utvikling hvor de da måles opp i mot andre gjennom en organisatorisk klimaundersøkelse. Det er imidlertid ikke alltid like lett å evaluere atferd, så dette må ofte støttes av daglige observasjoner og sunn fornuft.

Ved å introdusere en mer helhetlig prestasjonsevaluering er "the fixed performance contract" brutt ettersom den fungerte som en direkte link mellom mål og belønning. I tillegg til individuelle bonuser finnes det også en kollektiv bonusordning for alle ansatte, som baserer seg på hvordan selskapet gjør det i forhold til to relative finansielle KPI'er.

5.1.5 Oppfølging og rapportering

Oppfølging av virksomheten bygges opp rundt månedlig rapportering og kvartalsvise evalueringsmøter hvor de ansatte måles opp mot "Ambisjon til handling". Mye av evalueringen skjer i målstyringssystemet MiS (Målstyring i StatoilHydro), og de strategiske målene fungerer som en konstant påminnelse om hvor selskapet vil på lang sikt. MiS begynte som en intern

applikasjon som ble bygget på toppen av SAP databasen. ”Ambisjon til handling” ble utviklet i MiS hvor strategiske mål, KPI’er og handlinger for ulike enheter kunne dokumenteres.

KPI-statusen vises gjennom fargene rød, gul og grønn, som indikerer hvorvidt siste prognose er bedre eller dårligere enn de fastsatte målene, og settes ved å sammenligne prognoser mot de målene som skal være nådd ved utgangen av året. Tradisjonelt har fokuset vært på å forklare eventuelle avvik mellom budsjett og regnskap. Nå er imidlertid hensikten å skifte til et mer fremtidsrettet fokus og si noe om hva som må gjøres dersom prognosene ikke går i ønsket retning, i stedet for å dvele ved fortiden og forklare historiske avvik.

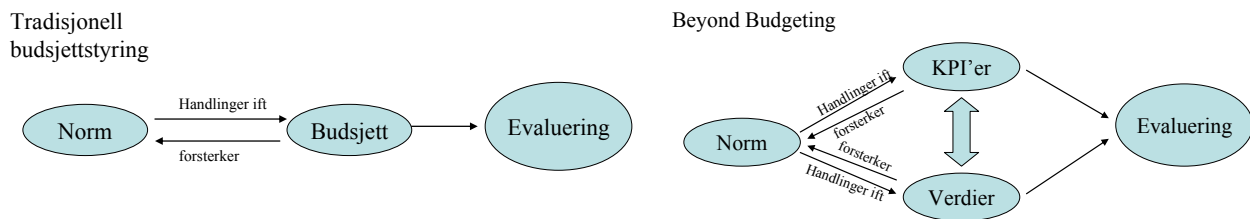
Der det er relevant rapporteres KPI-statusen i rullende vinduer som dekker 13 til 15 måneder. Hensikten er å sørge for bedre trendrapportering enn det som oppnås i et statisk januar - desember perspektiv.

5.2 Teoretisk diskusjon rundt styringsmodellen i StatoilHydro

I dette avsnittet vil den nye styringsmodellen kort diskuteres i lys av tidligere presentert teori. Diskusjonene i dette kapittelet handler om styringsmodellen slik den ideelt sett er ment å brukes. Fokuset vil være på hvordan *signifiserings-*, *legitimerings-* og *domineringsstrukturen* er forventet å endre seg, samt hvordan overgangen til Beyond Budgeting har artet seg basert på *evolusjonær* eller *revolusjonær* endring.

Det fremkommer i presentasjonen av styringsmodellen at ”Ambisjon til handling” utgjør et viktig tolkningsskjema. Etersom det er ”Ambisjon til handling” som godkjennes av styret, og ikke et budsjett slik det var før, kommuniseres det tydelig til hele organisasjonen og omverdenen at det er dette tolkningsskjema som er gjeldene for aktiviteter i StatoilHydro. Videre er det ”Ambisjon til handling” som forventes å være retningsgivende for aktørene i organisasjonen, noe som forsterker dets rolle som tolkningsskjema. På mange måter har det som gir aktørene mening i deres arbeidssituasjon endret seg fra å være budsjettet til ”Ambisjon til handling”. Dermed er det grunnlag for å hevde at signifiseringsstrukturen har endret seg, og at det nå er ”Ambisjon til handling” som utgjør det viktigste tolkningsskjemaet for aktørene i StatoilHydro.

Legitimeringsstrukturen blir også endret ved innføringen av den nye styringsmodellen. Særlig viktig i forbindelse med dette er den nye og helhetlige evalueringsprosessen. Tidligere ble ansatte evaluert kun i forhold til grad av måloppnåelse. Nå har også atferd fått en plass i evalueringen av aktørers prestasjoner. Verdigrunnlaget blir dermed viktigere, og forventes å forme normen for hva som anses som moralske handlinger i større grad enn tidligere. Dersom aktører ser at de bli belønnet ut fra om de etterlever verdigrunnlaget til StatoilHydro, vil spekteret av handlinger som anses i være i tråd med normene utvides i forhold til tidligere hvor atferdsdimensjonen ikke var en naturlig del av evalueringsgrunnlaget. Videre er det handlinger som påvirker KPI'er og dermed er verdiskapende som blir den nye normen, i motsetning til tidligere hvor handlinger som ikke førte til verdiskapning kunne anses som legitime hvis de var i tråd med budsjettet. Forskjellen i legitimeringsstruktur mellom tradisjonell budsjettstyring og Beyond Budgeting kan illustreres slik:



Figur 5: Endring i legitimeringsstruktur

Domineringsstrukturen forventes å bli endret ved at aktører i organisasjonen ikke stilles ansvarlig i forhold til et fastsatt budsjett, men i forhold til verdiskapning og hvorvidt aktøren etterlever verdigrunnlaget til StatoilHydro. Videre er det et poeng at de som er nærmest frontlinjen oppfattes å inneha den nødvendige kompetansen til å fatte de rette beslutningene, noe som impliserer at makt over autoritative ressurser flyttes nedover i organisasjonen. Allokerbare ressurser er ment å være tilgjengelige etter behov i den nye styringsmodellen. Siden ”etter behov” nå i større grad defineres av aktører nærmere frontlinjen som et resultat av økt handlingsfrihet og beslutningsmyndighet, vil det kunne forventes å se et skifte av makt over slike ressurser fra høyere til lavere nivåer i organisasjonen.

Om aktører oppfatter overgangen fra tradisjonell budsjettstyring til Beyond Budgeting som evolusjonær eller revolusjonær avhenger i stor grad av hvilket tankesett og hvilke holdninger de

har hatt til budsjettering tidligere. Dersom aktøren har vært vant til å styre eller bli styrt av et strengt budsjett, uten fleksibilitet til å gjøre endringer underveis, vil antageligvis overgangen kunne oppfattes som revolusjonær. Dersom aktøren derimot har hatt et mindre stringent forhold til budsjettet og også styrt eller blitt styrt på andre indikatorer enn budsjettet, vil overgangen kunne oppfattes som mer evolusjonær ved at det er en videreføring av allerede eksisterende rutiner og tankesett.

Nedenfor følger den empiriske analysen av de to casene. Denne analysen vil gi indikasjoner på om implementering av den nye styringsmodellen fører til de endringene i strukturene vi har diskutert i dette avsnittet, og om overgangen til Beyond Budgeting oppleves som evolusjonær eller revolusjonær.

6.0 Analyse av INT Europa og Nord-Afrika regionen

I dette kapitlet analyseres INT Europa og Nord-Afrika regionen (ENA) på grunnlag av det innsamlede datamaterialet. Analysen bygger på intervjuer med sentrale aktører i ledergruppen, henholdsvis leder, HR-leder og leder for finans og kontroll. Fokuset i intervjuene var på hvordan ledelsen opplevde overgangen fra budsjettering til styring uten budsjetter, hvordan modellen brukes og oppfattes, samt hvilke faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av den.

Analysen er delt i fire deler hvor første delen er en kort presentasjon av ENA og deres virksomhetsområde. Deretter analyseres hvordan overgangen fra budsjettstyring til Beyond Budgeting oppleves i avdelingen, basert på Burns og Scapens (2000) skille mellom evolusjonær og revolusjonær endring. Etter dette vil vi ved hjelp av det teoretiske rammeverket til Macintosh og Scapens (1990) analysere hvordan styringsmodellen faktisk praktiseres i avdelingen, og hvordan sosiale strukturer har endrer seg. Til slutt vil vi gjøre en analyse av hvilke faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen.

6.1 Presentasjon av INT region Europa og Nord-Afrika

Om lag halvparten av StatoilHydros letevirksomhet foregår utenfor Norge. Forretningsområdet Internasjonal Undersøkelse og Produksjon (INT) er ansvarlig for StatoilHydros letevirksomhet, utbygging og produksjon av olje og gass utenfor norsk sokkel (www.statoilhydro.com), og konsernenheten kan karakteriseres som en operativ oppstrømsvirksomhet. Den internasjonale virksomheten er organisert i fire geografiske regioner. I denne oppgaven analyseres kun Europa og Nord Afrika (ENA) regionen som har hovedkontor i Stavanger. Enheten er ansvarlig for oppstrømsvirksomhet i Algerie, Egypt, Libya, UK, Irland og Færøyene, i tillegg til en letelicens i Marokko. Det viktigste landet produksjonsmessig og bidragsmessig er Algerie, mens det er leting og noe produksjon i Libya og kun letevirksomhet i Egypt. I UK sektoren er det produksjon, men feltene er veldig modne slik at bidraget er lite. De som sitter på hovedkontoret i Stavanger har lite med den daglige driften i landene å gjøre, men de er ansvarlig for at porteføljen av virksomhet i landene til enhver tid er optimal, samtidig som de er direkte ansvarlig for landenes bidrag til konsernet som helhet.

6.2 Fra budsjettering til ”beyond”

Denne delen av analysen vil se på hvordan overgangen fra tradisjonell budsjettering til Beyond Budgeting oppfattes av ledergruppen.

6.2.1 Uklart skille mellom før og nå

Ledergruppen i ENA opplever at overgangen fra å bruke budsjetter til Beyond Budgeting ikke kan identifiseres som et klart skille. Det oppleves mer som en gradvis prosess som startet lenge før 2005 da ”Ambisjon til handling” tok budsjettets rolle som grunnlag for godkjenning av styret. De siste tiårene har de i liten grad opplevd samme bevilgningsproblemer som budsjettering kunne føre til, noe som understrekes av lederen i avdelingen:

”Og det er klart at det er noe usunt ved dette med budsjettering. I hvert fall, og det kan jeg huske fra tidligere tider, da var det om å gjøre å bruke opp budsjettet, slik at du hadde grunnlag for å stille et større budsjett neste år. Det ble liksom ganske tåpelig. Det kan jeg huske, men da må jeg langt tilbake i tid altså, da må jeg ned på 70-tallet eller 80-tallet i hvert fall.”

Sitatet viser at en av hovedinnvendingene mot tradisjonelt budsjettstyre, nemlig at midler som lå i årets budsjett ble brukt opp for ikke å bli straffet i ressursallokeringen året etter, ikke har hatt direkte relevans for denne avdelingen. Etersom avdelingen ikke har opplevd denne typen problemer på mange år, så vil de ikke se på den nye styringsmodellen som en løsning på et problem.

Det fremheves videre av lederen for finans og kontroll at styringssystemet, slik det fremstår i dag, har røtter lenger tilbake enn 2005. Han mener det er mer riktig å si at grunnlaget for styring etter Beyond Budgeting prinsipper startet mange år tilbake, da det ble etablert et prosjekt kalt Målstyring i Statoil (MiS), som var fundamentert på Balanced Scorecard tenkning. Dette førte til et større fokus på KPI'er, noe som igjen dannet grunnlag for å fokusere på de finansielle begrensninger som budsjetter ledet til, og den ineffektive prosessen frem mot å komme fram til et budsjett som alle kunne leve med. Når disse konfliktene og problemene rundt budsjetteringsprosessen var identifisert, kom de inn i en Beyond Budgeting tankegang. Oppsummert oppleves dermed overgangen som en kontinuerlig prosess som startet med Balanced

Scorecard, og inn mot Beyond Budgeting, til at de nå har ”Ambisjon til handling” prosessen som inneholder mange elementer fra tidligere styringssystemer. Lederen i avdelingen beskriver det på følgende måte:

”Vi har jo hatt de prosessene hele tiden, men vi kalte det ikke ”Ambisjon til handling”, men kalte det for noe annet som jeg ikke husker hva var. Men det har jo vært på den samme måten.”

Ledergruppen i denne avdelingen oppfatter ikke overgangen til det nye systemet som en radikal forskjell fra tidligere fordi hverdagen til ledergruppen har ikke forandret seg så mye etter innføringen av den nye modellen. Det hevdes at avdelingen alltid har hatt en ambisjon, med tilhørende mål og aksjoner, og at systemet har vært det samme i mange år, men at det nå er videreutviklet gjennom MiS og at det derfor er enklere å forholde seg til.

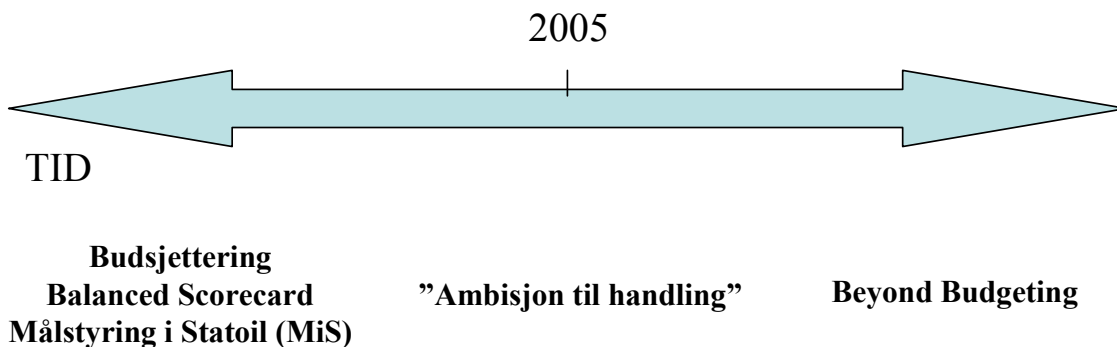
Overgangen til ny styringsmodell representerte ikke en radikal endring for ledergruppen, om det samme gjelder for de operasjonelle delene av organisasjonen er et annet spørsmål. Det fremheves av lederen i avdelingen at rapportering og oppfølging av landene i regionen gjøres via ”Ambisjon til handling”, men at de egentlig ikke vet helt hvordan det tolkes og brukes i disse avdelingene. Ingen av intervjuobjektene oppfatter imidlertid noen spesifikke problemer knyttet til styringsmodellen i de landene som ligger under denne regionen. De kulturelle forskjellene anerkjennes, men oppfattes ikke å være relevante i forhold til hvordan styringsmodellen brukes.

Beyond Budgeting tankegangen synes å passe godt med allerede eksisterende tankesett hos ledergruppen i denne avdelingen. ”Ambisjon til handling” prosessen og MiS synes å fasilitere og formalisere det tankesettet og de prosessene som har vært rådende i mange år. Til tross for at en styringsmodell basert på Beyond Budgeting prinsipper i mange tilfeller vil oppfattes som en *revolusjonær* endring, bærer overgangen fra budsjettering til ny styringsmodell i denne avdelingen preg av å være *evolusjonær* (Burns og Scapens, 2000). Det betyr at den nye styringsmodellen understøtter det tankesettet og de prosessene som har vært styrende i lang tid. Det bryter ikke med eksisterende normer og rutiner, men oppleves som en naturlig videreutvikling av disse. Lederen for avdelingen beskriver at den nye styringsmodellen på en

måte samler opp flere ulike og mer fragmenterte styringssystemer i ett og samme system, nemlig ”Ambisjon til handling” i MiS:

”(...)og det har vært akkurat det samme systemet, men nå er det veldig utviklet gjennom en sånn dataorientert greie, men før var det på papiret. Nå er det enkelt og greit å forholde seg til.”

Dette sitatet tydeliggjør at signifiseringsstrukturen er endret ved at aktørene tidligere benyttet seg av tolkningskjemaer som var ”mer på papiret”, og dermed ikke i et helhetlig og oversiktlig system, mens de nå benytter seg av ”Ambisjon til handling” som tolkningskjema og meningsgivende verktøy i forhold til arbeidet de gjør. Overgangen til at ”Ambisjon til handling” utgjør det rådende og tolkningskjema i denne avdelingen kan dermed sies å ha vært en suksessiv prosess hvor flere ulike deler, deriblant budsjettet, til slutt har endt opp i et system; ”Ambisjon til handling”. Figur 3 illustrerer den evolusjonære utviklingen av den nye styringsmodellen:



Figur 6: Evolusjonær utvikling av ny styringsmodell

Poenget her er, som også Bogsnes (2008) understreker, at overgangen fra budsjettering til styring uten budsjetter oppleves som en reise. Tankesettet i denne avdelingen har vært det samme i en årrekke, men de beveger seg mot en tilstand hvor aktørene ikke begrenses av kontrollsystemer.

HR-lederen understreker hvordan ”Ambisjon til handling” fungerer som tolkningskjema og retningsgivende verktøy på denne måten:

”Jeg kan si noe som jeg synes; så tror jeg ”Ambisjon til handling” prosessen har vunnet over de andre prosessene”

Dette synet deles imidlertid ikke av alle i ledergruppen, noe vi vil drøfte nærmere i neste avsnitt.

6.2.2 Har styring uten budsjett kommet for å bli?

Empirien avdekker at tradisjonell budsjettering anses som mer kostnadsdisiplinerende enn Beyond Budgeting. Lederen i avdelingen mener derfor at den nye styringsmodellen passer best i gode tider, men at tradisjonell budsjettstyring vil komme sterkere tilbake i nedgangstider. De siste årene har vært preget av sterk økonomiske vekst, høye oljepriser og generelt gode tider. Dette har ført til at arbeidskraft og kompetanse, og ikke kapital, har vært begrensningen på hva som kan gjennomføres av prosjekter og aktiviteter. Lederen for finans og kontroll påpeker at dette har vært en bra periode å implementere dette konseptet.

Lederen i ENA tror at et resultat av nedgangstider i verdensøkonomien vil være at StatoilHydro kommer til å gå tilbake til mer tradisjonell styring med budsjetter, for å få en sterkere kontroll over kostnadene:

”Men du ser det jo nå allerede, ikke sant, at det vil jo komme inn igjen en slags budsjettstyring, når du ser fremover nå, det er jeg helt overbevist om, fordi at summen av ting kan vi ikke gjøre nå, vi må ta ned ambisjon, ta ned KPI'ene og du må ta ned aktivitetsbruken. Og da for å få fiks på det igjen vil det jo i en slik verden komme inn en form for budsjettstyring(...)”

Sitatet viser tydelig oppfatningen om at Beyond Budgeting er et konsept som fungerer når selskaper har råd til det, men med en gang kapital blir en knapp ressurs så må det styres i forhold til dette. Lederen i avdelingen uttyper at det da er mer tradisjonell styring med budsjetter som gjelder:

”Og det er klart når du er i den modusen, så er det bare en ting som gjelder, da må du gå inn med skylapper og jobbe med budsjett. Det er eneste måten å få kostnadene ned på.”

Dette er i sterk kontrast til slik styringsmodellen er ment å fungere. Det hevdes av både Bogsnes (2008) og Hope og Fraser (2003) at det ikke er lettere å få tilgang til ressurser med en Beyond Budgeting modell, og at modellen fører til kostnadsfokus fra første krone i motsetning til tradisjonell budsjettstyring hvor det settes av en sum penger som kan brukes mer eller mindre uavhengig av verdiskapningen det fører til. Det understrekes imidlertid av Bogsnes (2008) at frykten for å miste kontroll over kostnader er en av de største bekymringene hos ledere i deres respons til å styre uten budsjetter. Dette vil dermed være en naturlig reaksjon, men det viser også at budskapet om styrkene ved styringsmodellen kanskje ikke har kommet godt nok frem.

Den måten denne avdelingen har styrt på tidligere, er som nevnt i liten grad i samsvar med den ”Command and Control” formen som Hope og Fraser mener at Beyond Budgeting skal erstatte. Når det snakkes om å gjeninnføre budsjetter betyr ikke det nødvendigvis å gjeninnføre et rigid og tradisjonelt budsjettstyre.

Til tross for at noen av intervjuobjektene tror at StatoilHydro vil innføre budsjetter igjen på grunn av de økonomiske urolighetene verden nå møter, er lederen for finans og kontroll opptatt av at dette på mange måter kan anses som en test på om styringsmodellen har livets rett, og en test på ledelsens mot og vilje til å faktisk styre uten budsjetter:

”Dersom de [organisasjonen] ikke føler at de får gehør når det begynner å bli vanskelig, for eksempel det at de har fått et altfor urealistisk mål slik at de aldri vil kunne klare det, dersom de ikke får gehør for det, så vil det gjøre noe med eierskapet til konseptet og prosessen, så den er viktig slik som jeg ser det. Det må ikke bli stabsstyrt når det blir vanskelig, når det blir vanskelig må linjen tas på alvor. Den skal utfordres og pushes, men man må også lytte til den.”

Dersom konsernledelsen i StatoilHydro ønsker å fortsette med Beyond Budgeting er det viktig at den potensielle dynamikken som ligger i konseptet blir realisert, ved for eksempel å gjennomføre ”target reviews” dersom omgivelsene og rammevilkårene endres drastisk. På den måten kan eierskapet og entusiasmen rundt styringsmodellen og prosessene opprettholdes. Det at selskapet vil møte stadig mer uforutsigbare og endrede omgivelser, samtidig som fokuset på bunnlinjen blir

viktigere, representerer den virkelige testen på om ledelsen faktisk mener alvor med den nye styringsfilosofien. Skiftende omgivelser og en usikker fremtid er blant hovedargumentene til Hope og Fraser (2003) for å styre uten budsjetter. Tiden fremover kan dermed også bli en test på forståelsen for modellen hos toppledelsen og samtidig en test for Beyond Budgeting om den faktisk fører til kortere responstid og egner seg bedre til orientering og handling i usikre omgivelser.

I det følgende vil det kartlegges hvordan styringsmodellen brukes i ENA, og i hvilken grad de sosiale strukturene i organisasjonen er endret.

6.3 Beyond Budgeting i praksis

I denne delen vil vi analysere hvordan aktørene faktisk forstår og bruker styringsmodellen. Her er det lagt vekt på målsettings-, planleggings-, ressursallokerings-, og evalueringsprosessene.

Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at de på overordnet nivå er fornøyde med ”Ambisjon til handling” prosessen, som det som oftest refereres til når det snakkes om den nye styringsmodellen. HR-lederen understreker dette på følgende måte:

”...og når det gjelder den ”Ambisjon til handling” prosessen så opplever jeg den litt som ”halleluja fra himmelen” fordi jeg innenfor mitt fagområde egentlig har vært frustrert over at budsjettering ofte har vært, når du begynner å koble det opp mot organisasjon og HR-aktiviteter, kun kalde bemanningstall. Og absolutte bemanningstall er på en måte eneste HR-settingen inn mot budsjettering og at de to prosessene har vært utrolig separate. Så jeg må si at jeg er ganske ærbødig i forhold til denne ”Ambisjon til handling” prosessen. Den synes jeg er utrolig bra!”

Sitatet viser en positiv holdning til den nye styringsmodellen og at den inkluderer en bredere del av virksomheten. Gjennom intervjuene fikk vi imidlertid et inntrykk av at den nye styringsmodellen i all hovedsak oppfattes som et sett med nye prosesser, og ikke en ny styringsfilosofi i tillegg. Dette vil diskuteres i det følgende.

6.3.1 "Beyond Budgeting" – kun et nytt sett med prosesser?

Den valgte overskriften viser til et inntrykk av at de ulike aktørene i ledergruppen i all hovedsak anser den nye styringsmodellen som et nytt sett med prosesser. Styringsmodellen virker ikke å oppfattes som en ny og mer helhetlig modell som gir rom for endring av holdninger, atferd og kultur både på individ – og organisasjonsnivå. En hovedgrunn til at styringsmodellen kun oppfattes som et nytt sett med prosesser kan skyldes at det tankesettet som skal innføres i sammenheng med de nye prosessene allerede var på plass i ledergruppen. Den største forskjellen for aktørene vil dermed være endringer i prosessene rundt målsetting, planlegging, ressursallokering og evaluering.

Den løse koblingen mellom styringsprosesser og tankesettet illustreres på følgende måte av lederen for avdelingen:

"Det er faktisk viktig å være leder enda, å bruke sunn fornuft. Og intet system sikrer deg mot noen ting. Det kan hjelpe deg, men du er nødt til for å gjøre en vurdering hele veien; "er dette det rette, kunne ikke dette vært gjort bedre?". Den typen ting må du faktisk, du kan ha alle typer systemer, men det hjelper ikke faktisk (...) Den tanken man må ha hele tiden er; "er dette rett?". Og det å ønske dette innsynet fra andre og ønske dialog i grensesnittene, de som du er avhengig av eller de som du bør være avhengig av, det er viktigere enn det der [peker på intervjuguiden]. Men det er også kjempeviktig. Det gjør det mer tilgjengelig, og skal du ha et inntrykk og en mening om noe så må du jo basere det på et eller annet og det er jo en enkel måte og stille opp, KPI'ene er jo anerkjente faktorer da, og det å vite hvor du ligger an der på en troverdig måte, så ikke du tviler for mye på analysen bak det."

Dette sitatet viser at sammenhengen mellom et tankesett hvor hovedfokus er på å gjøre de rette tingene i liten grad oppleves som direkte knyttet til styringsmodellen. KPI'er oppfattes for eksempel som verktøy for analyse og orientering, og ikke som fasilitator for å gjøre de rette tingene. Hope og Fraser (2003) hevder imidlertid at det er viktig å se sammenhengen mellom prosessprinsippene og ledelsesprinsippene for å realisere hele potensialet i styringsmodellen. Samtidig hevder de at prosessprinsippene har en instrumentell funksjon i forhold til å etablere det

rette tankesettet. Selv om de to settene med prinsipper ideelt sett skal implementeres parallelt, så er det ofte slik at det er viktig å få på plass prosessprinsippene for å kunne starte endringen av tankesettet. I dette ligger noe av forklaringen på at de i ENA ikke er særlig bevisste på sammenhengen mellom prosesser og tankesett. Noe forenklet kan vi si at tankesettet ble utviklet først, og at dette ikke opplevdes å bli begrenset av den tidligere måten å styre på. Når så de nye prosessene ble innført ser de ikke en direkte sammenheng mellom disse og det tankesettet som allerede eksisterte. Dette betyr at den underliggende normen nå sammenfaller med det som også var normen tidligere, nemlig at aktørene skal *gjøre de rette tingene*. Hva dette innebærer kan imidlertid endre seg som følge av den nye styringsmodellen, noe som vil vise seg senere i analysen.

I de neste avsnittene vil vi analysere hvordan de går fra ambisjon til handling i ENA. Dette vil i hovedsak deles opp i målsettings-, planleggings-, ressursallokerings-, og evalueringsprosessen.

6.3.2 Målsettingsprosessen

Prosessen med å sette mål for avdelingen for kommende år starter inneværende år med et strategimøte om våren. Der blir det utviklet både langsiktige og kortsiktige strategier, samt ambisjoner for avdelingen innenfor de fem områdene som inngår i ”Ambisjon til handling” konseptet; People and Organization, Operation, Market, Finance og Health, Environment and Safety (HMS). Hovedpoenget er å kartlegge de overordnede fokusområdene for de strategiske målene. Denne prosessen går parallelt mellom ulike nivåer i organisasjonen, men avdelingen får visse føringer fra INT slik at det kalibreres underveis. Lederen for finans og kontroll forklarer på denne måten:

”[det er] ikke slik at konsernet setter sine ting, ferdig, og leverer til neste nivå; ”Nå må dere basert på dette.” Det er en parallell prosess.”

Etter at strategiene er satt og kalibrert mellom de ulike nivåene i organisasjonen starter målsettingsprosessen, hvor det jobbes med å utvikle relevante KPI’er og realistiske målsetninger på de forskjellige indikatorene. Her understrekes det at målene settes høyt slik at de får noe å strekke seg etter, noe som er helt i samsvar med den ideelle StatoilHydro modellen. Etter at det er kommet forslag til mål, kommuniseres det mellom nivåene i organisasjonen. I dette tilfellet vil

INT kommunisere med konsernledelsen og bli pushet og utfordret på sine mål, mens ENA kommuniserer med INT og bli pushet og utfordret på sine mål.

KPI'ene settes som relative størrelser, og er ment å måle aktørene på faktisk prestasjoner i forhold til disse:

”Du kan underlevere på alle KPI'ene, men allikevel bli vurdert til å ha levert veldig bra, fordi selve målene kan være feilsatt. Om rammene kan ha endret seg, da er du i ”beyond” tankegangen, du måler ikke mot et absolutt mål. Dersom rammebetingelsene og forholdene endrer seg, så må du på en måte kalibrere målingen der, eller motsatt; ”se hvor flink jeg har vært, jeg har bare grønne KPI'er”. ”Sorry, men rammebetingelsene har endret seg, så du har egentlig levert dårlig, for du burde ha levert mye, mye mer gitt de rammebetingelsene”. Slik at vi skal måle på hele ”Ambisjon til handling” leveransen.” Leder finans og kontroll, ENA

Signifiseringsstrukturen er dermed endret ved at de ansatte ikke måles mot fastsatte mål, men heller i forhold til hvordan de har prestert ut fra forholdene. Det er dermed verden slik den faktisk er og har vært tidligere, som gir mening til aktørene, og ikke et fastsatt tall som ikke påvirkes av omgivelsene etter at det er satt. Dette er en viktig konsekvens av den nye styringsmodellen fordi det fører til at aktørene hele tiden må være på vakt for endringer som påvirker målene deres. Dette samsvarer med ideen om at frykt og usikkerhet driver prestasjoner (Hope og Fraser, 2003). Aktørene kan ikke lenger bare støtte seg til et estimert tall og bruke dette som bekreftelse på at de har prestert bra. Dette vil endre legitimeringsstrukturen i avdelingen ved at normen endres fra å nå fastsatte mål til å prestere så godt som mulig ut fra forutsetningene. Dermed vil normen for hvilke handlinger som anses som legitime utvides, og handlingsrommet vil dermed bli større for aktørene.

6.3.3 Planleggingsprosessen

Etter at målene er fastsatt og godkjent, starter avdelingen en prosess i august, september og oktober som er mer ”bottom-up”, og som detaljerer ut hva de enkelte kan levere og hva som er de forventingsrette prognosene.

”Det er det som kalles for businessplanprosessen, men det navnet der henger tilbake fra den høstprosessen når vi skulle etablere budsjetter. Men dette er egentlig en ganske thorough (grundig) forecastprosess hvor du går opp detaljer både på kort, mellomlang og lengre sikt, men det er mest detaljer innenfor 3-5 år.” Leder for finans og kontroll, ENA

Det at prosessen beholder et navn som stammer fra den tiden hvor det ble etablert budsjetter er interessant i seg selv, siden en skulle anta at det er et poeng å legge slike uttrykk bak seg for å markere et skille mellom før og nå. Grunnen til at dette ikke gjøres kan være at i ENA oppleves ikke implementeringen av Beyond Budgeting som veldig forskjellig fra slik det var før, slik at en bevisst løsrivelse fra budsjettjargong ikke er nødvendig. Denne prosessen synes å representere det som var budsjetteringsprosessen i avdelingen tidligere.

Lederen for finans og kontroll påpeker at forecastingen skal være så realistisk som mulig, og ikke sammenblandes med målsettingen:

”(...)på forcastet i høstprosessen skal du si noe om hva du tror det kommer til å bli. Gitt sånn og sånn, hva tror du vi kommer til å levere på de og de indikatorene.”

Dette er i tråd med den ideelle styringsmodellen. Det vil i de fleste tilfeller være et gap mellom målene og prognosene, og da starter prosessen med å identifisere hvilke aksjoner som skal gjennomføres for at dette gapet skal bli mindre, det vil si at de kartlegger tiltak som påvirker prognosene i retning av målene. Denne prosessen viser konturene av en helhetlig prosess som går fra strategiske mål og til handlinger i forhold til disse.

”Nå har vi definert et sett med aksjoner, så da fokuserer vi på det som det viktigste av det viktige, så da er sannsynligheten for at vi kan jobbe opp mot de målene vi har satt oss ganske gode.” Leder finans og kontroll, ENA

I den ideelle prosessen er det muligheter for såkalte ”target reviews” dersom det viser seg at gapet mellom mål og prognoser er så stort at målet de skal strekke seg etter ikke gir energi til

organisasjonen. Dersom dette ikke følges opp av konsernledelsen så kan det undergrave hele styringsmodellen ved at ledergruppen ikke får eierskap til modellen:

”Det har med hvordan de forskjellige lederlagene føler eierskap. Hele denne ”Ambisjon til handling” prosessen, som Beyond Budgeting konseptet er en del av, slik som jeg ser det, forutsetter at det er fullt eierskap til både prosesser og det som ligger inni de enkelte enhetene. Så det er ikke noe finance funksjoner eller noen stabsgreier som skal eie dette, det må eies av ledergruppen.” Leder finans og kontroll, ENA

Dersom målene ikke blir justert til et nivå som gir avdelingen motivasjon, så vil ledergruppen i ENA miste eierskapet til ”Ambisjon til handling”, noe som igjen vil gjøre at tolkningskjemaet ”Ambisjon til handling” verken signifiserer eller legitimerer handlinger. Dette kan føre til at det ikke fungerer som meningsgivende eller retningsgivende verktøy. Dermed vil ”Ambisjon til handling” miste hele sin nytteverdi ved at aktørene ikke følger opp handlinger som er satt i forhold til mål og prognoser.

Hittil er det presentert et overordnet bilde av hvordan målsettingsprosessen og planleggingsprosessen oppleves i ENA, og vi vil i det følgende diskutere hvordan disse to prosessene henger sammen og hvordan de følges opp videre.

6.3.4 Når mål er satt og planer lagt, hva da?

Etter at hele prosessen er gjennomført skal det være klart for alle i organisasjonen hvilke mål de skal styre etter og hvilke aksjoner som skal gjennomføres for å nå disse målene. Lederen for finans og kontroll påpeker at dette ikke alltid er like enkelt:

”Det er fortsatt folk som kommer og spør om de har midler til å gjøre dette her, og da må vi jo hele veien snu oss rundt og spør; ”Hvorfor skal du gjøre det, er det noe som er viktig for forretningen din i forhold til å levere på de overordnede målene dine?”. Ja, da er det deg og din leders prioriteringer som må legges til grunn, det er ikke noe sted det ligger noen penger som vi kan bruke.”

Dette viser tydelig at tankesettet til mange ansatte fortsatt henger igjen i det gamle systemet og at de orienterer seg etter den gamle måten å tenke på ved at de søker legitimering av handlinger innenfor fastsatte rammer. Sitatet viser også tydelig at de i ledergruppen er bevisste på den nye måten å styre på, og legitimerer handlinger ut fra om det er riktig i forhold til de ambisjoner, mål og handlinger som er fastsatt i ”Ambisjon til handling”. Det at ledergruppen ikke lenger har mulighet til å bruke tildeling av ressurser som et middel til å utøve makt over underordnede fører til at domineringsstrukturen endres. Nå er det opp til hver enkelt ansatt og dens leder å foreta de rette prioriteringene.

Det at ledergruppen kommuniserer at det er ”Ambisjon til handling” som er retningsgivende for beslutninger er sentralt. På den måten viser de for hele organisasjonen at det er den nye styringsmodellen som er viktig og legitimerer handlinger. Lederen for finans og kontroll understreker betydningen av at lederne går foran som gode eksempler i bruken av systemet:

”Hvis organisasjonen ser at det er faktisk det vi følges opp på og måles mot så tilrettelegger du for forståelse for det.”

Dette fremheves også av lederen i avdelingen som sier at han kun styrer i forhold til ”Ambisjon til handling” og de ansattes atferd, og understreker verdien av ”Ambisjon til handling” som tolkningskjem:

”Ja, vi bruker det vel egentlig hvert møte egentlig, hvor vi er inne på en eller annen del av det. Så det er ganske dynamisk fordi det også rapporteres jo i dette, altså ukerapporter og månedsrapporter og sånne typer ting. Jeg tror det er det som er den store forskjellen, det er så tilgjengelig, det er lett å bruke.”

Et annet viktig aspekt ved styringsmodellen som fører til endret signifiserings- og legitimeringsstruktur er hvordan aktørene kan observere effekter av sine handlinger i ”Ambisjon til handling”:

”Ja, jeg oppfatter at den er levende. Så levende at man ser ting i løpet av året som man ikke har sett, som er viktige å ta stilling til eller dokumentere i aksjonene. Og det kan være at ting ikke er like fornuftige midtveis i året, og da bør de vekk på en måte. Så jeg føler at den er ganske levende jeg altså.” HR-leder, ENA

Dette er i tråd med slik styringsmodellen er ment å brukes. Sitatet viser at signifikeringsstrukturen er endret ved at ”Ambisjon til handling” viser hva som er viktig gitt dagens situasjon, samtidig som det er mulig å se hvordan handlinger kan eller vil påvirke disse faktorene; med andre ord hvilke handlinger som legitimeres. Handlinger legitimeres ut fra hvilken effekt det forventes å ha på KPI’ene i ”Ambisjon til handling”. Dette kan spores tilbake til observasjonen om at det som på overordnet plan legitimerer handlinger er *å gjøre de rette tingene*, og modellen skal inneholde informasjon om hva de rette tingene er, noe som konkretiseres gjennom levende KPI’er og eksplisitt bruk av verdigrunnlaget.

6.3.5 Ressursallokering

Et viktig element i den nye styringsmodellen er at ressursallokeringen skal være dynamisk slik at tildeling av ressurser skjer kontinuerlig gjennom hele året på bakgrunn av en businesscase. Dermed vil det ikke være en fastsatt sum med penger til hver avdeling for hvert år, slik det var ved bruk av budsjett. Denne prosessen er ikke like lett identifiserbar som målsettings-, planleggings- og evalueringsprosessen. Det viser seg også, som vi skal se senere i analysen, at en av hovedutfordringene for avdelingen er forbundet med ressursallokeringen.

Dynamisk ressursallokering er i hovedsak kun gjeldende for ledergruppen ettersom det styres etter budsjett utover i organisasjonen. Lederen i avdelingen mener at visse ting må styres etter mer faste rammer enn det Beyond Budgeting modellen tilbyr:

”For eksempel innenfor disse Joint Venturene vi har, der tror jeg at det er mye mer budsjettstyring. Og i et utbygningsprosjekt er det jo kjempe budsjettstyring. Sånn at der er det jo det man styrer på, det er jo på kostnad og tid.”

I dette ligger selve kjernen i hvilke begrensninger og utfordringer avdelingen har i forhold til bruken og nytteverdien av styringsmodellen; selve virksomhetsområdet og samarbeid med andre aktører

på den internasjonale arenaen. Dette vil analyseres og diskuteres mer dyptgående under analysen av begrensninger for bruken og nytteverdien av styringsmodellen.

6.3.6 Evaluering av prestasjoner

I den ideelle StatoilHydro modellen er evaluering av prestasjoner todelt, hvor 50% av evalueringen er knyttet til resultatoppnåelse i forhold til KPI'er og 50% er knyttet til atferd som baseres på verdigrunnlaget til selskapet. Dette synes å være overholdt i ENA, og i det følgende presenteres et bilde av hvordan dette praktiseres og oppleves. I ledergruppen evalueres alle på bakgrunn av hele "Ambisjon til handling" for avdelingen. HR-lederen forklarer at dette er en god måte å evaluere på:

"Jeg synes det er litt alright og jeg, for det er en sterk markering at du med ulike fagområder er en del av et hele, når du sitter i en ledergruppe og er en region på en måte."

Dette handler om eierskapet i ledergruppen, og det fremheves at med styringsmodellen er dette forbedret. Det er lederne for de ulike fagområdene som initierer hva som skal vektlegges under sitt område på måletavlen, men alle i ledergruppen er med på å diskutere om det som er foreslått faktisk er *de rette tingene*. På den måten får alle eierskap til avdelingens "Ambisjon til handling", samtidig som de vet hva som er avdelingens prioriteter. Dette gjør at ledergruppen står mer samlet bak den helhetlige strategien og de overordnede målene til avdelingen, og fremmer således et godt samarbeidsklima og behov for gode relasjoner på tvers av fagområder.

Evaluering i forhold til atferd gjøres ved hjelp av medarbeidersamtaler og såkalte 360 graders evalueringer, hvor både underordnede, sideordnede og overordnede i organisasjonen skal evaluere atferden til individet med bakgrunn i verdigrunnlaget til StatoilHydro. Det fremheves at dette er en god prosess som til en viss grad eliminerer subjektive meninger ved at ansatte evalueres av forskjellige aktører med ulik relasjon til evalueringsobjektet.

Denne formen for helhetlig vurdering har endret legitimeringsstrukturen i avdelingen. Særlig viktig er det at atferd teller like mye som måloppnåelse, og at denne delen av evaluering er forankret i verdigrunnlaget til StatoilHydro. Verdiene konkretiseres ved at det er direkte knyttet

opp mot evaluering av prestasjoner. Koblingen mellom verdier og evaluering gjør at fokuset på handlinger som er i tråd med verdisystemet legitimeres.

6.3.7 Oppsummering av praktisk bruk

I dette avsnittet oppsummeres det hvordan ”Ambisjon til handling” prosessen gjennomføres i ENA, samt hvordan signifikasjons-, legitimerings- og domineringsstrukturene har endret seg. Vi har beskrevet hvordan ledergruppen i ENA i all hovedsak opplever og tolker styringsmodellen som et nytt sett med prosesser som inngår i en årlig hovedprosess, ”Ambisjon til handling”. Videre har vi analysert hvordan de ulike prosessene oppleves og gjennomføres i løpet av året. Det fremstår som om alle prosessene følger den syklusen og inneholder de momentene som ligger i den ideelle StatoilHydro modellen.

Analysen har tydeliggjort at innføring av en ny styringsmodell har ført til en endring i signifikasjonsstrukturen. Tidligere var det en rekke fragmenterte tolkningsskjemaer, deriblant budsjetter, som aktørene måtte forholde seg til og som fungerte som meningsgivende verktøy, mens nå er dette samlet i tolkningsskjemaet ”Ambisjon til handling”. Videre blir ”Ambisjon til handling” ansett som et levende tolkningsskjema ved at aktørene kan observere endringer i form av farge og retning på pilene til hver enkelt KPI.

Det er beskrevet hvordan aktørene står ovenfor et bredere spekter av handlinger som anses som legitime ved at handlinger legitimeres på grunnlag av resultatoppnåelse i forhold til KPI'er som er i tråd med verdigrunnlaget til StatoilHydro. I tillegg er det argumentert for at legitimeringsstrukturen på et overordnet plan er den samme som før; nemlig *å gjøre de rette tingene*.

Budsjetter utgjør ikke lenger en kilde til makt hos ledergruppen. Det er opp til den enkelte ansatt å avgjøre om ressursbruk kan forsvares i forhold til ”Ambisjon til handling” og verdiene til StatoilHydro. Aktørene blir dermed holdt ansvarlige gjennom verdiskapning og ikke gjennom fast allokerede ressurser, og domineringsstrukturen har i den forstand endret seg. Domineringsstrukturene vil bli viet mer oppmerksomhet i diskusjonen av begrensinger i bruken av styringsmodellen, hvor det argumenteres for at det finnes en rekke organer og instanser utenfor ”Ambisjon til handling” som påvirker maktforholdet i organisasjonen.

Analysen har avdekket at styringsmodellen i hovedsak er et ledelsesverktøy, som verken brukes eller har særlig relevans lavere i organisasjonen.

De viktigste funnene så langt sammenfattes i tabell 1:

Generelt	<ul style="list-style-type: none"> • Styringsmodellen har forankring i ledergruppen og kommuniseres videre nedover i organisasjonen. • Usikkerhet knyttet til om Beyond Budgeting er kostnadsdisiplinerende. • Styringsmodellen brukes ikke nedover i organisasjonen
Signifiseringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmenterte tolkningskjemaer som samles gjennom en evolusjonær prosess. • ”Ambisjon til handling” gir mening til aktørene gjennom kobling fra strategiske mål, via KPI og til handlinger. • Faktiske forhold er meningsgivende for aktørene.
Legitimeringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Handlinger legitimeres av synlige og levende effekter på KPI’er og av konsistens med verdigrunnlaget i StatoilHydro. • Normen for hvilke handlinger som er legitime utvides. • Større spekter av handlinger anses som legitime. • Evaluering basert på både ”Ambisjon til handling” og verdigrunnlag utvider handlingsrommet til aktørene og påvirker normen for handlinger som anses som legitime.
Domineringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen bevisstgjør underordnede at de gjennom ”Ambisjon til handling” selv bestemmer hva som skal gjøres. • Makten flyttes nedover i organisasjonen ved at ledelsen ikke utøver makt gjennom allokerte eller autoritative ressurser. • Aktører holdes ansvarlig gjennom verdiskapning, ikke budsjetter.

Tabell 1: Sammenfatning av endringer i sosiale strukturer i ENA

6.4 Begrensinger for bruken og nytteverdien av styringsmodellen

I denne delen analyseres begrensninger for bruken og nytteverdien av styringsmodellen i ENA. Rammeverket av Macintosh og Scapens (1990), som bygger på struktureringsteori, bruker vi til å forklare hvordan begrensningene kan påvirke de sosiale strukturene i ENA.

De begrensende faktorene som fremkommer av empirien kan deles inn i tre kategorier:

1. **Lite påvirkelige KPI’er:** Dette handler om problematikken med å finne KPI’er som virker motiverende for de ansatte. KPI’er som ikke oppfattes som påvirkbare gjør det vanskelig å observere et klart forhold mellom handlinger og mål.

2. **Eksterne begrensninger:** Under dette punktet ligger det to underpunkter; ”Rammebetingelser”, som handler om begrensninger i forhold til myndigheter og samarbeidspartnere på den internasjonale arenaen, og ”Den menneskelige faktor” handler om at ledergruppen i ENA antar at mennesker ikke er i stand til å forvalte stor grad av frihet, og at modellen derfor ikke passer på alle organisasjonsnivå. Disse begrensningene består av faktorer som ikke direkte er en del av styringsmodellen, men som allikevel begrenser bruken av den.

3. **Styringer utenfor ”Ambisjon til handling”:** Under dette punktet vil vi drøfte tre underpunkter; ”Kontrollsløyfer”, ”Prioriteringer, regler og prosedyrer” og ”Ad hoc systemer på siden av den nye styringsmodellen”. Disse henger sammen og går i store trekk ut på at den nye styringsmodellen begrenses av styringsmekanismer som ikke oppfattes som en del av modellen, men heller som systemer som brukes i tillegg til ”Ambisjon til handling”.

Flere av begrensningene henger tett sammen, men for analyseformål er det mest hensiktsmessig å dele dem opp i ulike temaer for å få en mer oversiktlig analyse. Ved en slik oppdeling kan analysen også fange opp nyanser som kunne blitt oversett ved en grovere kategorisering. Det er et viktig poeng at disse begrensende faktorene kun bygger på ledergruppens oppfatninger og erfaringer. Begrensningene kan derfor skyldes manglende kunnskap om styringsmodellen eller liten bevissthet rundt hva som faktisk ligger i denne formen å styre på, og ikke nødvendigvis absolutte svakheter ved modellen.

6.4.1 Lite påvirkelige KPI'er

Det at KPI'ene oppleves å være lite påvirkelige anerkjennes av Bogsnes (2008) som en hovedutfordring ved styringsmodellen, og kan også identifiseres i empirien. Ledere for finans og kontroll forklarer det slik:

”Jeg reflekterer av og til rundt en enhet som oss, hvor vi har produksjonsenhetskostnad som en KPI; er egentlig kostnadene veldig påvirkbare innenfor et år? Vi er partner der andre er operatør, og vi er joint operator innenfor noen ting. Så det er veldig begrenset hvilke store tiltak vi kan gjøre på det som inngår av kostnader i produksjons-

enhetskostnader, som er på en måte drift av anleggene (...), i den settingen vi har på den internasjonale arenaen.”

Sitatet viser at lite påvirkelige KPI'er er knyttet tett til rammebetingelsene, og kan sies å være en effekt av disse. Dette påvirker målsettingsprosessen i ”Ambisjon til handling”, og kan gå utover motivasjonen og energien i organisasjonen. Dersom aktørene mener at de har liten påvirkning på de relative målene, vil de ikke ha motivasjon til å strekke seg for å nå disse, og dermed stimuleres de ikke til å prestere bedre. Mål blir ikke gode og inspirerende kun i kraft av å være relative. Målene må også være direkte koblet til gjennomførbare handlinger som aktørene kan påvirke dem med.

Dette anerkjennes i ledergruppen, og det hevdes at de derfor ikke alltid opererer med relative KPI'er. Det kan vise seg at absolutte KPI'er noen ganger bedre enn relative KPI'er som ikke virker motiverende. De mener at absolutte KPI'er ikke nødvendigvis trenger å bety at styringsmodellen undergraves. Fokuset er dermed på å se på hva som er den faktiske motivasjonen bak styringsmodellen, nemlig å fri seg fra begrensningene som budsjettering fører med seg. Det å sette relative KPI'er er et middel for å nå dette, men det er ikke et mål i seg selv. Dersom det ikke finnes gode nok relative KPI'er, så kan absolutte KPI'er være mer motiverende for aktørene. På sikt bør det imidlertid fokuseres på å finne gode relative KPI'er, ettersom absolutte KPI'er kan føre til den typen dysfunksjonell atferd som skal unngås ved at ansatte ikke strekker seg lenger enn det som er fastsatt i målene.

Vanskeligheter med å finne gode og påvirkelige relative KPI'er kan påvirke signifikasjonsstrukturen ved at ”Ambisjon til handling” ikke brukes som tolkningsskjema fordi KPI-målene ikke oppleves å ha relevans i forhold til gjennomførbare handlinger. Denne sammenhengen er sentral i styringsmodellen og er viktig for aktørene i forbindelse med å finne mening i sine handlinger. Legitimeringsstrukturen kan bli påvirket ved at aktørene ikke klarer å identifisere de underliggende normene som legitimerer handlinger gjennom ”Ambisjon til handling”. Dette kan potensielt føre til uønsket atferd hvor aktørene handler etter en annen agenda enn det som er til det beste for avdelingen. Domineringsstrukturen kan påvirkes gjennom

at aktører kontrolleres gjennom at de holdes ansvarlig for resultater de ikke har noen påvirkningskraft over.

6.4.2 Eksterne begrensninger

Eksterne begrensninger omhandler faktorer som ligger utenfor styringsmodellens og avdelingens påvirkningsområder, men som likevel virker inn på både hvordan og hvor styringsmodellen brukes. ”Rammevilkår” og ”Menneskelige faktorer” ble identifisert som de største eksterne begrensningene

Rammevilkår kan være en begrensende faktor på bruken av styringssystemet ved at StatoilHydro som oftest ikke opererer alene på de utenlandske feltene. De samarbeider med andre store internasjonale aktører som fortsatt styrer etter budsjetter og er mer rigide i forhold til gitte budsjetterrammer. I tillegg så fremheves det at budsjettstyring fortsatt er dominerende i mange afrikanske land og at lokale myndigheter krever budsjetter for at oljeselskaper skal få letelisenser. Det at andre oljeselskaper har strenge budsjettregimer generelt og i de afrikanske landene i regionen spesielt, viser at ENA i stor grad er utsatt for denne type begrensninger. StatoilHydro kan dermed forvente å finne samme typer begrensninger enten i lignende type land eller i markeder hvor de har interaksjon med samme aktører som her. Konflikten er innlysende ettersom samarbeid om utbygging og drift også må innebære samarbeid om økonomisk kontroll. Dersom selskaper har ulike styringsmodeller vil ikke en styringsmodell som bygger på prinsippene for Beyond Budgeting være gjennomførbart i den delen av virksomheten. Det blir den aktøren som har tatt bort et element fra tradisjonell styring som må tilpasse seg de andre aktørene. Samarbeid med andre aktører i markedet fører dermed til at ENA fortsatt må lage budsjetter, til tross for at det ikke skal brukes internt i StatoilHydro. Lederen for finans og kontroll beskriver problemstillingen på følgende måte:

”Også er det også noe med rammebetingelsene, for en ting er at i et StatoilHydro perspektiv, så er dette lett å få til å passe tankemessig dersom man tenker seg en dimensjon. Jo lenger ut i forretningen man kommer, så kommer man ut i de enhetene som er både ute i andre kulturer og settinger i andre land. Men og at man i de landene har rammebetingelser, eller kontraktuelle forpliktelser i en lisens for eksempel, hvor

man opererer en lisens så har du forpliktelser i henhold til lisensavtalen med å definere, etablere og få godkjent budsjett i lisensen og mot partnerne.”

Han forklarer videre at problemet og begrensningen er at StatoilHydros ansatte som er ansvarlige for driften av et felt som deles med andre fortsatt må forholde seg til og utvikle budsjetter:

”Men det er de samme folkene, våre folk for eksempel i Algerie som og skal være en del av StatoilHydro aksjen og på en måte ha ”Ambisjon til handling” tenkningen og Beyond Budgeting konseptet under huden når de kommuniserer StatoilHydro aksjen, som i 80% av hverdagen sin opererer ut mot partnere og myndigheter og har lisensavtale som på en måte som ramme for arbeidet sitt, da er de altså underlagt et budsjettregime. Så derfor sier jeg at det er ikke svart eller hvitt, det går fra veldig modent i Bjarte [Bogsnes] og konsernet og så blir det gråtoninger nedover, og hverdagen ute er fortsatt for mange et budsjettregime i hodene på folk. Det vil jeg påstå.”

En av utfordringene for denne avdelingen er dermed at de må utarbeide budsjetter for å innfri eksterne krav fra partnere eller myndigheter, mens de internt i avdelingen i Stavanger bruker ”Ambisjon til handling”. De som jobber operasjonelt i samarbeid med andre aktører i markedet vil derfor utvikle lite eierskap til ”Ambisjon til handling” prosessen ettersom det i hovedsak er budsjetter som utgjør rammen for deres handlinger og arbeid. Dermed vil ikke signifikasjonsstrukturen, legitimeringsstrukturen eller domineringsstrukturen endres i nevneverdig grad i disse delene av organisasjonen, da det fortsatt benyttes tradisjonelle budsjetter. Handlinger legitimeres dermed innenfor de rammene som budsjetter gir. Samtidig vil budsjetter fortsatt utgjøre en kilde til makt hos ledere ved at de har kontroll over allokerbare og autoritative ressurser. Det at de på noen områder må styre etter andre prinsipper enn de som ligger i StatoilHydros styringsmodell fører til at ”Ambisjon til handling” kun blir brukt som et rapporteringsverktøy internt i ENA ved at resultater blir lagt inn i styringsmodellen og rapporteres oppover i organisasjonen.

Den menneskelige faktoren representerer den andre eksterne begrensningen i bruken av styringssystemet. Det bygger på observasjoner av at menneskesynet i ledergruppen ikke

samsvarer med det menneskesynet som er ønskelig i Beyond Budgeting. Som nevnt under diskusjonen av Beyond Budgeting i teoridelen er en forutsetning for å styre etter slike prinsipper et menneskesyn i tråd med ”Theory Y”. Ledergruppen i ENA derimot synes å tro mer på ”Theory X”. Lederen forklarer at systemer aldri fullt ut vil kunne kontrollere og lede mennesker i det lederne anser som riktig retning:

”Så det har ikke nødvendigvis noe med systemet å gjøre, men at det faktisk er mennesker oppi alt dette her. Og disse menneskene er egentlig ganske ustyrlike.”

Dette kan representere en barriere for bruken av systemet, som ideelt sett fordrer at aktører vises tillit. Dersom ledergruppen i ENA ikke tror at ansatte på lavere nivå er denne tillitten verdig, så vil de heller ikke kunne bruke modellen slik den er ment. Styringsmodeller som baseres på Beyond Budgeting prinsipper forutsetter at aktører faktisk får det ekstra handlingsrommet som behøves for å kunne gjøre *de rette tingene*. Dersom dette ikke er på plass vil styringsmodellen reduseres til et sett med nye prosessprinsipper. Dette er interessant i forhold til observasjonen om at tankesettet i ledergruppen var i tråd med slik det er i Beyond Budgeting tankegang. Tankesettet synes å være et sted midt i mellom ”Command and Control” og ”Beyond Budgeting”, og i noen tilfeller passer det godt med den nye styringsmodellen, mens det i andre tilfeller ikke gjør det. Fokuset på å gjøre *de rette tingene* uavhengig av fastsatte planer, og fleksibilitet til å endre planer på veien, synes å passe godt med det etablerte tankesettet. Den økte tillitten til mennesker uten klare eksplisitte kontrollmekanismer for ledelsen synes imidlertid ikke å være utviklet i tråd med tankegangen i Beyond Budgeting.

Dette medfører, særlig i usikre tider, et behov for å kontrollere aktører i større grad enn det verdigrunlaget i organisasjonen, ”Ambisjon til handling”, sunn fornuft og beslutningsmandater tillater:

”(…) det er jo en organisasjon du styrer ikke sant, og det er psykologien i organisasjonen som egentlig er det avgjørende. Og Beyond Budgeting, hvis du ikke klarer å få noe ansvarlighet i det. Så kan du jo si at det er akkurat det vi prøver å få til, at folk skal ta ansvar for å velge riktige aksjoner i forhold til mål. Men jeg tror at den

naturlige "default" reaksjonen til enkeltmennesker er at det er bare tut og kjør altså."

Leder ENA

Det at mennesker motiveres av å få mulighet til å prestere så godt de kan er et viktig moment i Beyond Budgeting tankegangen. Dersom de ulike aktørene i organisasjonen ikke får den nødvendige tilliten i urolige økonomiske tider, kan det være med på å undergrave styringsmodellen. Lederen hevder at mennesker handler irrasjonelt i nedgangstider, noe som er skadelig på lang sikt. Dette synet på medarbeiderne gjør at ansatte på lavere nivå ikke får den nødvendige friheten og handlingsrommet til å gjøre det de mener er *de rette tingene*.

Det påpekes også at aktørers erfaring og bakgrunn påvirker grad av forståelse for modellen, noe lederen for finans og kontroll beskriver som en utfordring:

"Så vi har folk som dere som kommer rett fra utdanningsinstitusjonene, og som på en måte er påvirkelige og moderne i tankesettet, også har vi tunge seniorer, flinke ledere, som gjerne er oppdratt i en litt annen skole."

Dette kan ses i sammenheng med grad av modenhet og mottakelighet i organisasjonen. Mange anser nok det nye systemet ikke bare som utfordrende å styre etter, men også som en trussel mot egen posisjon og kompetanse ved at det de kjenner og kan bruke, tas bort. Det er derfor grunn til å tro at mange erfarne aktører i StatoilHydro opplever frykt og usikkerhet når budsjetter, som de har styrt etter og som har gitt organisatoriske aktiviteter mening, ikke lenger er relevant.

Det menneskesynet som synes å være rådende i avdelingen er ikke i tråd med det som ligger til grunn for styring uten budsjetter, og kan undergrave styringsmodellen ved at ledergruppen ikke viser tilstrekkelig tillit til underordnede ettersom de fortsatt ønsker å kontrollere dem. Det kan igjen føre til at domineringsstrukturen ikke endres fra slik den er ved budsjettering, hvor overordnede har makt gjennom autoritative ressurser. Videre vil ikke "Ambisjon til handling" benyttes som tolkningskjema fordi aktørene ikke får den nødvendige tilliten til å kunne orientere seg ved hjelp av den nye styringsmodellen. Dette påvirker igjen legitimeringsstrukturen ved at det ikke er "Ambisjon til handling" og det verdigrunnlaget som er skriftliggjort i

organisasjonen som utgjør de underliggende normene for hva som er aksepterte handlinger og atferd. Dermed vil ikke legitimeringsstrukturen endres ettersom det fortsatt er føringer fra ledelsen gjennom tradisjonelle budsjetter som legitimerer handlinger.

Felles for de to eksterne begrensningene, rammevilkår og manglende tillitt til aktørene, er at de begge kan føre til at styringsmodellen ikke brukes utover i organisasjonen. Dermed vil det hovedsakelig forbli et styringsverktøy for ledergruppen, og ikke en modell som er relevant for lavere nivåer i organisasjonen. Dette påvirker strukturene lavere i organisasjonen ved at ”Ambisjon til handling” verken blir brukt som tolkningsskjema eller til å legitimere handlinger, samt at budsjettet fortsatt brukes til å utøve makt og kontroll over aktører på lavere nivå.

6.4.3 Styringer på siden av den nye styringsmodellen

I det følgende vil vi analysere hvordan styringsmekanismer innenfor StatoilHydro begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen i ENA. Analysen er delt opp i tre; ”Interne kontrollsløyfer”, ”Prioriteringer, regler og prosedyrer” og ”Ad hoc styringssystemer”.

Interne kontrollsløyfer i StatoilHydro fører til begrenset frihet til å utføre handlinger innenfor ”Ambisjon til handling”. Eksempler på slike kontrollsløyfer er strenge anbudsprosesser, som gjør at prosjekter og handlinger skal gjennomføres innenfor visse retningslinjer, og vertikale kontrollsløyfer hvor en rekke saker må klareres med overordnet nivå før det kan gjennomføres.

Kontrollsløyfene ble særlig aktuelle etter fusjonen mellom Statoil og Hydro i 2007 siden den førte til krav fra norske myndigheter, norsk sokkel og partnere om at StatoilHydro måtte vise til prosentvise innsparinger på ressurser. Fusjonen måtte forsvares med dokumenterte synergieffekter på kostnadssiden, og selskapet fikk dermed en rekke kontrollsløyfer som skulle sikre at disse synergieffektene faktisk ble realisert. HR-lederen forklarer hvordan dette påvirker ressurstilgangen i avdelingen:

”Også blir det regler for at du må melde inn behov, så må du søke om tillatelse, også skal det gå i en prosess, også skal det via noen prosesseiere (...). Også får du lov da kanskje, også må du søke en ny runde igjen for å få lov å annonsere, også kan noen si; ”nei det synes jeg ikke dere skal, det får dere ikke lov til”. Altså, det er veldig mange

rare instanser utenfor "Ambisjon til handling", som har beslutningsmyndighet når det gjelder ressursallokering."

Sitatet viser at dette er tett knyttet til ressursallokeringen og hvem som faktisk har beslutningsmyndighet til å allokere ressurser og godkjenne ressurstildeling. Dersom det oppstår økt bemanningsbehov som fremstår som forsvarlig innenfor rammene av "Ambisjon til handling", kan likevel slike initiativ avslås på bakgrunn av ulike kontrollsløyfer og andre instanser som opererer etter andre krav og mandater. På den måten så vil ikke det nye styringssystemet kunne fungere slik det er ment å fungere. For å bruke terminologien fra struktureringsteorien kan vi si at "Ambisjon til handling" i en slik situasjon verken signifiserer eller legitimerer handlinger ved at de rett og slett ikke opplever den friheten og den beslutningsmyndigheten som er forespeilet gjennom rammene av styringsmodellen. Derimot er det fragmenterte instanser på siden av "Ambisjon til handling" som gir mening til aktørene og legitimerer beslutninger og handlinger. Dette gjør at de på noen områder i større grad enn tidligere blir holdt i tøylene, og får mindre beslutningsmyndighet enn ved ressursallokeringen innenfor et budsjett.

Prioriteringer, regler og prosedyrer representerer også begrensninger i bruken av styringsmodellen. I følge lederen i ENA er det største problemet i forhold til ressursallokeringen knyttet til klare prioriteringer av prosjekter og områder fra toppledelsens side, for det vil alltid være knapphet på noen typer ressurser. Prioritetene legger dermed føringer for hvor ressursene allokteres. Dette gjør seg særlig gjeldende i tider hvor det i hovedsak er arbeidskraft og kompetanse som er begrensende faktorer, ettersom det da vil oppleves som problematisk og urettferdig at toppprioriterte prosjekter vil få en relativt større andel av arbeidskraften. Dette kan oppleves som vanskelig for andre prosjekter som har vært oppe til godkjenning i styret og toppledelsen, og som dermed forventes å levere på de målene som dannet grunnlaget for beslutningen om å gjennomføre prosjektet. Dersom de ikke får de ressursene som de er forespeilet på forhånd fordi andre prosjekter har høyere prioritet, blir det vanskelig å nå målene som forutsetter at en får tilgang til nødvendige ressurser. Lederen i avdelingen beskriver hvordan det kan påvirke ENA:

”Vi har jo ca 100 personer nå som jobber midt i Sahara, og det ligger sånn i andre kvartil i disse prosjektene, og allerede de har problemer med prioritet, fordi liksom du gir så vanvittig prioritet der oppe [på listen]; alle skal jobbe der.”

Hovedproblemet i forhold til ressursallokering er at prioriteringene endres etter hvert. Dersom det dukker opp nye prosjekter, eller høyt prioriterte prosjekter som trenger mer ressurser, så får ikke lavere prioriterte prosjekter de nødvendige ressursene. HR-lederen i avdelingen mener det kunne fungert bedre med en ressurstildeling på begynnelsen av året istedenfor den tilsynelatende dynamiske ressursallokeringen, og forklarer problemet på denne måten:

”Det er alle sånne prosesseiere som bestemmer, corporate lager regler, de skal ha styring uten helt å kjenne det operative drivverket. Det er ikke greit altså!”

Sitatet viser tydelig hvordan konsernledelsen, til tross for mindre kontroll gjennom budsjetter, opprettholder en sterk indirekte kontroll gjennom regler og prosedyrer som fungerer på siden av ”Ambisjon til handling”.

I et stort konsern som StatoilHydro vil det alltid være en utfordring å få prioriteringer og ressursallokering til å bli en kontinuerlig prosess, og på grunn av kompleksitet og tidsbegrensninger hos konsernledelsen vil det være nesten umulig å ha oversikt over alle relevante beslutningskriterier i alle prosjekter og aksjoner i hele konsernet. Dette fører til at det må opprettes kontrollsløyfer, regler, rutiner og prosesser som tar bort noe av dynamikken i ressursallokeringsprosessen i styringsmodellen.

Lederen i ENA gir et eksempel på en institusjon, Arenaen, som virker begrensende på potensialet som ligger i modellen:

”(..) der sitter de store tunge fagsjefene og sånn, også kommer du opp med prosjektet ditt også kjører de det: ”Hva søren er dette her, det er ikke i henhold til prosedyrer osv”. Og kanskje det er akkurat det du skal gjøre, kanskje du skal bryte prosedyrene akkurat der. Også skal du få de med på hvordan du skal bryte prosedyren, for å følge

prosedyrene her blir helt latterlig. Men hvis du da sier; ”nei, Arenaen har sagt det”, så eroderer det ditt ansvar. Ditt egentlige ansvar dersom du tror på dette prosjektet, dersom du tror på dette prosjektet er å overbevise Arenaen om at dette her det er rett, og at du skal få med deg Arenaen på å bryte reglene eller gjøre noe helt annet.”

Slike institusjoner støtter seg til prosedyrer og regler som er utarbeidet på grunn av kompleksiteten og størrelsen på organisasjonen i StatoilHydro, og skal fungere som en mekanisme for å kontrollere at prosjekter og initiativer er gode nok. Problemet er ikke at disse institusjonene finnes, det som imidlertid er en utfordring er at denne typen forum oppleves å ha for mye makt. Det kan bremse innovasjon og bli en måte for enkeltaktører å fraskrive seg ansvar på dersom det ikke etableres riktig innstillingen i organisasjonen. Utfordringen blir å finne en balanse mellom å fatte beslutninger basert på erfaring samtidig som det gis rom for og oppfordres til å utfordre det etablerte. Lederen i ENA beskriver det på følgende måte:

”Erfaring er kjempebra, men det er konserverende til tusen (...).”

Vi oppfatter ikke dette som direkte kritikk mot Arenaen fra lederens side, men mer som et forsøk på å belyse hvor vanskelig det kan være for en organisasjon som StatoilHydro å etterleve interne og eksterne krav, samtidig som det er helt vesentlig for selskapets utvikling og eksistens å finne nye og bedre måter å gjøre ting på. Kilden til slike initiativ er som oftest ikke tuftet på erfaringer eller ting som er blitt gjort tidligere.

Ad hoc styringssystemer som oppstår på siden av ”Ambisjon til handling” representerer en av de viktigste faktorene som begrenser bruken og verdien av styringsmodellen ettersom de har mandater som undergraver det handlingsrommet som ligger i ”Ambisjon til handling”. HR-lederen beskriver det slik:

”[Du nektes ikke ressurser] på bakgrunn av ”Ambisjon til handling”, men heller på bakgrunn av andre styringssystemer som blir etablert litt ad hoc. Sånn at prosesser for å få ressurser har vært helt grusomt, det har vært helt kaos.”

Dette kan undergrave ”Ambisjon til handling” prosessen ved at ansatte *tror* de kan basere seg på det som står der, og på det som tidligere er godkjent. Ofte viser det seg imidlertid at det er utenforliggende kontrollfunksjoner som har beslutningsmyndighet til å overprøve ”Ambisjon til handling”. Det fremkommer ikke klart fra empirien hva disse Ad hoc systemene faktisk er, noe som kanskje ligger i slike systemers natur. HR-lederen forklarer slik:

”Men altså, hvis du først legger opp til et sånt løp, så må du på en måte kjøre det fullt ut. Jeg oppfatter at du ødelegger litt intensjonen, ved å lage styringer, for egentlig på siden lager man et litt sånt humbugverktøy (...). Så blir det et system utenpå systemet på en måte, føler jeg: ”Det var ikke sånn allikevel som jeg trodde via ”Ambisjon til handling”.

Dette er særlig knyttet til ressursallokeringen ettersom de ansatte i teorien er fri til å bruke ressurser så lenge det er i tråd med ”Ambisjon til handling”, innenfor beslutningsmandatene til de enkelte og i tråd med StatoilHydros verdier og sunn fornuft. Beslutninger om store investeringer må tas på høyere nivåer i organisasjonen. Vår oppfatning er imidlertid at dette gjelder for de fleste typer beslutninger, og handlingsrommet oppfattes dermed ikke som særlig utvidet.

Dersom denne typen Ad hoc systemer som brukes på siden av ”Ambisjon til handling” får operere og intervenere mange nok ganger og over tid, vil en kunne oppleve at ”Ambisjon til handling” ikke oppleves om retningsgivende eller legitimerende for handlinger, som igjen potensielt vil kunne begrense nytteverdien av systemet.

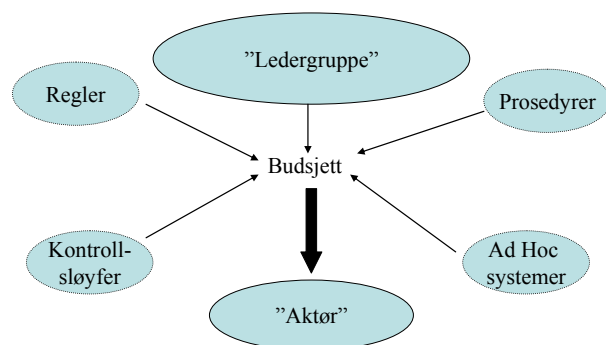
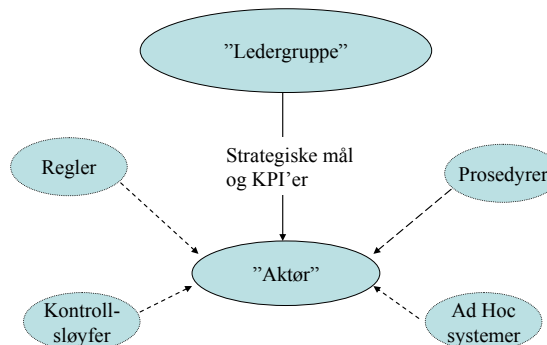
Styringer på siden av ”Ambisjon til handling” og domineringsstruktur

Drøftingen rundt de ulike faktorene som legger begrensninger på bruken av styringsmodellen viser at domineringsstrukturen er påvirket ved at alle begrensningene synes å påvirke maktforhold i organisasjonen i forhold til hvem som har makt over allokerbare og autoritative ressurser. Domineringsstrukturen forventes å endres ved at aktører lavere i organisasjonen får større frihet til å fatte beslutninger og bruke ressurser på handlinger som er i tråd med ”Ambisjon til handling”, beslutningsmandater, verdigrunnlaget til selskapet og sunn fornuft. Slik er det

imidlertid ikke, og i det følgende vil vi argumentere for hvordan domineringsstrukturen har endret seg i ENA.

I tråd med teorien om Beyond Budgeting så skal ikke ressurser lengre benyttes av ledere som et verktøy for å utøve makt over ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. Det var derfor forventet å observere et vertikalt maktskifte i StatoilHydro, hvor ledere begrenset sin innflytelse over underordnede til å vise retning og stille krav til prestasjoner. Underordnede vil dermed få frihet til å handle på en måte som de anser som rett for å nå de fastsatte målene. Det tar utgangspunkt i antagelsen om at de i frontlinjen har den beste kunnskapen om hva som er de rette tingene innenfor sitt virksomhetsområde. Budsjettstyring forventes å begrense handlingsrommet og dermed også mulighetene til å gjøre de rette tingene. Analysen av begrensninger for bruken og nytteverdien av styringsmodellen sår tvil om styringsmodellen faktisk legger til rette for og gir større frihet og handlingsrom for aktørene i organisasjonen.

Vår oppfatning er at makt over ressurser i liten grad er flyttet til aktørene i frontlinjen. Det er imidlertid ikke ledelsen som direkte bruker makt over ressurser som kontroll over ansatte, men heller systemer på siden av styringssystemet. Domineringsstrukturen har dermed endret seg ved at makt over ressurser er overført til maktfaktorer på siden av ”Ambisjon til handling” og de hierarkiske linjene. Dette er imidlertid en lite nyansert observasjon fordi slike aktører og kontrollorgan også eksisterte under det gamle budsjettstyret. Forskjellene er at ved budsjettstyring lå regler, prosedyrer og forskrifter innbakt i budsjettet, slik at aktører som hadde et budsjett ikke måtte forholde seg til disse andre maktfaktorene løpende i gjennom året ettersom et godkjent budsjett innebar en tydelig ramme for hva de kunne gjennomføre av aktiviteter. I kraft av å være forhåndsgodkjent inneholdt budsjettet alle regler, prosedyrer og forskrifter som krevdes fra interne og eksterne aktører. Etter implementeringen av Beyond Budgeting må ansatte og ledere forholde seg direkte til disse eksterne elementene dersom de ønsker ressurser til å gjennomføre aktiviteter som de mener er verdiskapende for organisasjonen. Domineringsstrukturen i StatoilHydro før og nå illustreres i figur 7:

Domineringsstruktur budsjettstyring**Domineringsstruktur Beyond Budgeting**

Figur 7: Endret domineringsstruktur i ENA

Figuren viser hvordan regler, prosedyrer, kontrollsløyfer og Ad hoc systemer påvirker forholdet mellom ledergruppen og andre aktører før og etter implementeringen av det nye styringssystemet. Illustrasjonen er ment å være generell, slik at "Ledergruppen" i denne sammenheng er ikke definert som ledergruppen i ENA, men en generell ledergruppe. "Aktor" bør heller ikke defineres som avdelingen ENA, men en generell gruppe, individ eller avdeling som er underordnet en ledergruppe og dermed stilles ansvarlig via enten et budsjett eller en "Ambisjon til handling". ENA kan i denne sammenheng tenkes å inneha begge roller, ettersom enheten er en ledergruppe med ansvar for underordnede avdelinger, samtidig som de ligger under konsernenheten INT. Analysen bygger hovedsaklig på ledergruppens opplevelse av styringssystemet i sin arbeidshverdag, og således er rollen som aktør mest relevant i denne sammenheng. Regler, prosedyrer, kontrollsløyfer og Ad hoc systemer kan sees på, og vil bli referert til, som maktfaktorer.

Tidligere utøvde de fire maktfaktorene, samt ledergruppen, makt over ressurser gjennom budsjettet. Aktøren måtte dermed kun forholde seg til budsjettet i forhold til om handlinger tilfredstilte krav fra maktfaktorer med beslutningsmyndighet over den aktuelle saken. Slikt sett ble ikke aktøren direkte påvirket av maktfaktorene og trengte heller ikke direkte å forholde seg til deres beslutningsmyndighet. Alt dette lå innbakt i budsjettet, og når budsjettet var godkjent betydde det at maktfaktorenes krav allerede var tatt høyde for. Nå oppleves maktfaktorene å påvirke aktørene mer direkte, ved at beslutninger løpende må godkjennes av disse. Aktørene opplever dermed et skifte i maktforhold fra budsjettet, og dermed indirekte "ledergruppen", til elementer på siden av systemet. Dette beskrives som frustrerende da maktfaktorene synes å ha

beslutningsmyndighet utover det som ligger i ”Ambisjon til handling”. Dermed vet aktørene aldri helt om handlinger er legitime, til tross for at de tilfredsstillende krav som ligger i ”Ambisjon til handling”, noe som til slutt kan undergrave styringsmodellens funksjon.

Denne analysen av endring i domineringsstruktur er en grov forenkling av virkeligheten, og illustrasjonen og diskusjonen rundt den er ikke ment å gi et nøyaktig bilde av selskapets maktstrukturer. Den har imidlertid belyst hvordan denne type begrensning oppleves å påvirke domineringsstrukturen i ENA. Hovedpoenget er at de opplever en overføring av makt fra overordnede, via budsjettet, til maktfaktorer med beslutningsmyndighet på siden av styringsmodellen.

Vi har nå analysert hvordan begrensninger i form av styringer på siden av styringsmodellen påvirker bruken og oppfatningen av StatoilHydro modellen i ENA. Hovedfunnene i denne analysen er at ressursallokeringsprosessen ikke fungerer slik den er tenkt fordi aktørene opplever usikkerhet rundt hvem eller hva som har beslutningsmyndighet i de enkelte avgjørelsene. Selv om aktørene finner støtte til å gjennomføre handlinger i ”Ambisjon til handling”, i verdigrunnlaget og innenfor sitt eget beslutningsmandat kan dette bli overprøvd av styringsmekanismer på siden av styringsmodellen. Dermed endres domineringsstrukturen ved at makt over ressurser flyttes fra ledelsen og ut til frittstående maktfaktorer. ”Ambisjon til handling” blir derfor ikke alltid brukt som tolkningsskjema eller som grunnlag for normer som legitimerer handlinger.

6.4.4 Oppsummering av begrensninger

Ved hjelp av empirien fra intervjuer med ledergruppen i ENA har vi kommet frem til faktorer som oppleves å begrense både bruken og nytteverdien av styringsmodellen. Disse faktorene er ”lite påvirkelige KPI’er”, ”eksterne faktorer” og ”styringer på siden av modellen”.

Vi har sett at disse begrensende faktorene påvirker styringsmodellen i ulik grad, men at flere av dem også er tett koblet sammen. De viktigste resultatene kan sammenfattes i tabell 2:

Faktorer	Lite påvirkelige KPI'er	Eksterne faktorer	Styringer på siden av modellen
Strukturer			
Signifikering	<ul style="list-style-type: none"> • Uklar sammenheng mellom mål og handlinger 	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjett blir tolkningsskjema • "Ambisjon til handling" kun rapporteringsverktøy 	<ul style="list-style-type: none"> • Maktfaktors krav blir det som gir mening til aktørene
Legitimering	<ul style="list-style-type: none"> • Handlinger legitimeres ikke basert på påvirkning på KPI'er • Uklart hva som legitimerer handlinger 	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjett legitimerer handlinger • Svakere kobling til verdigrunnlaget 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlinger legitimeres i forhold til om det tilfredsstillende krav fra maktfaktorer
Dominering	<ul style="list-style-type: none"> • Aktører stilles ansvarlig for ting de ikke rår over 	<ul style="list-style-type: none"> • Maktutøvelse og kontroll fra ledergrupper via budsjett • Ledergruppen "tørr"/ kan ikke gå bort fra å utøve makt gjennom ressursallokering 	<ul style="list-style-type: none"> • Makt flyttes til maktfaktorer på siden av styringsmodellen

Tabell 2: Faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen i ENA

7.0 Analyse av Energy & Retail Danmark

I dette kapitlet analyseres Energy & Retail (E&R) Danmark på grunnlag av datamaterialet som er samlet inn. Analysen er basert på intervjuer med fire ansatte, hvorav en leder for finans og kontroll, en HR-leder, en controller og en fuel operations supporter (heretter kalt medarbeider). Denne avdelingen ble valgt som analyseenhet da den representerer et annet virksomhetsområde og nivå i StatoilHydro enn INT Europa og Nord-Afrika regionen. Den vil dermed gi oss innsikt i hvorvidt ulike virksomhetsområder bruker modellen forskjellig og/eller opplever ulike begrensninger i bruk.

Analysen er delt i fem deler hvor den første delen er en presentasjon av E&R Danmark. Deretter ser vi på hvordan de ulike aktørene oppfatter forskjellene mellom styring med og uten budsjett, basert på Burns og Scapens (2000) skille mellom *evolusjonær* og *revolusjonær* endring. Tredje del av analysen tar for seg hvordan de intervjuede aktørene på ledelsesnivå bruker Beyond Budgeting, etterfulgt av en analyse av hvordan aktører på lavere nivå bruker den nye styringsmodellen. I begge disse analysene vil fokus være på hvordan målsetting, planlegging, ressursallokering og evaluering gjennomføres, og vi vil ved hjelp av det teoretiske rammeverket til Macintosh og Scapens (1990) se på om de sosiale strukturene i avdelingen påvirkes. I den siste delen vil vi gjøre en analyse av hvilke faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen i avdelingen.

Empirien fra denne avdelingen er basert på intervjuer med aktører på forskjellige nivåer i organisasjonen. Det er derfor nødvendig å gjøre et skille mellom ledernivå, representert ved leder for finans og kontroll og HR-leder, og underordnet nivå, representert ved controller og fuel operations supporter. Analysen vil avdekke at det er vesentlige forskjeller mellom disse to nivåene i organisasjonen, både i forhold til oppfatningen og bruken av den nye styringsmodellen. Lenger ned i organisasjonen, på stasjonsnivå, er ikke styringsmodellen forsøkt implementert, og det styres således fortsatt med tradisjonelle budsjetter i størstedelen av virksomheten. Bakgrunnen for at styringsmodellen ikke brukes på stasjonsnivå er høy turnover, samtidig som

det fryktes en eksplosjon i kostnader ved styring uten budsjett. Dette kommer vi nærmere inn på i analysen av begrensninger for bruken av styringsmodellen.

7.1 Presentasjon av Energy & Retail Danmark

E&R Danmark er en del av Statoil AS Danmark som igjen er en del av StatoilHydro, og ligger under konsernenheten Foredling og Markedsføring (F&M). Avdelingen er i hovedsak involvert i nedstrømsvirksomhet, og leverer ulike energiløsninger til privat- og bedriftskunder. I tillegg drifter E&R Danmark et bensinstasjonsnettverk som selger drivstoff, bilvask, samt kiosk- og dagligvarer fra sine mer enn 300 Statoil-merkede servicestasjoner landet over.

Statoil i Danmark er leverandør av mer enn 20% av Danmarks oljeforbruk og hadde en omsetning på ca 21 milliarder danske kroner (www.statoil.dk) i 2007. Virksomheten i Danmark har i overkant av 3500 ansatte og utgjør således mer enn 10% av alle ansatte i StatoilHydro konsernet. Den høye andelen skyldes at i Danmark drifter Statoil selv de fleste av sine bensinstasjoner, i motsetning til i Norge hvor det er mer utbredt med franchiseordninger.

7.2 Fra budsjettering til ”beyond”

Denne delen av analysen vil beskrive hvordan aktørene oppfatter forskjellene mellom styring med og uten budsjett. En utfordring vedrørende analysen av E&R Danmark er knyttet til ulik forståelse av systemet på ulike nivå i organisasjonen. Det er derfor behov for å dele opp analysen i to. Vi begynner med å analysere lederens oppfatning av overgangen fra budsjettering til styring uten budsjetter.

7.2.1 Smidig overgang på ledelsesnivå

På ledelsesnivå i avdelingen oppfattes overgangen fra budsjettstyre til styring uten budsjett på en lignende måte som den vi observerte i ENA. Lederen for finans og kontroll mener budsjettstyring avhenger av hvilket tanke sett som ligger bak, og at han selv har vært opptatt av og styrt etter elementer som ligger i styringsmodellen, før den ble implementert:

”Når man sier budsjettering så er det alltid avhengig av hvilke folk som har drevet den prosessen, hvilken tankegang har de lagt i det. Og så mener jeg, som jeg er eksponent for og som jeg er glad for at også Beyond Budgeting gjør, det er at vi skal bruke mest mulig tid fremoverrettet, vi skal se på hvilke aksjoner, hvilke trusler, hvilke muligheter vi

har og prøve å forecaste det. Og det er bra at det er kommet et felles fokus i hele virksomheten.”

Sitatet viser at tankesette er vesentlig, uavhengig av hvilken styringsmodell man har. Dersom tankesettet er ”riktig”, og fokuserer på fremtiden og handlinger i forhold til potensielle utfordringer, er det irrelevant om de styrer etter budsjetter eller ikke, fordi fokuset uansett ikke er på budsjetterte tall.

Det oppleves at det er en klar link mellom prosessene ved budsjettering og prosessene i den nye styringsmodellen:

”Selve prosessen med å kjøre targets og forecasts, det gjør vi. Den er bare litt mer krevende, fordi det i prinsippet er to prosesser nå til forskjell fra en prosess før.” Leder finans og kontroll, E&R

Sitatet impliserer at målsettingen og planleggingen oppleves å ha samme funksjon etter innføringen av ny styringsmodell. Tidligere var imidlertid de to prosessene sammenfallende i tid. Ettersom tidspunktet for disse prosessene nå skal separeres så oppleves den samlede arbeidsmengden som noe større.

Den nye styringsmodellen samsvarer med det tankesettet som har vært rådende også før de formelt gikk bort fra å bruke budsjetter. Endringen kan dermed sies å være av *evolusjonær* art (Burns og Scapens, 2000). Dette kommer også frem når lederen for finans og kontroll forklarer ressursallokeringsprosessen:

”(…)at tillitten er der jo, så det er ikke galt, men det var det jo heller ikke før (...). At nå vil vi bruke de rammebudsjetter vi får på for eksempel på CAPEX, at da vi gikk inn i året hadde vi i budsjett eller forecast tenkt at det skal brukes på det og det og det, men hvis vi finner ut i løpet av året at nå er det, det og ikke det. Så det har vi hatt lov til, vi har alltid styrt på den måten.”

Dette underbygger observasjonen om at de på ledernivå ikke tidligere styrte etter rigide budsjetter, men at de derimot hadde frihet til å endre kurs dersom omgivelsene endret seg og det oppstod nye muligheter eller trusler. Det fremkommer av dette at budsjettstyring i E&R Danmark ikke innebar å bruke budsjettet til å sette mål, planer og allokere ressurser, men at det hadde form som en mer detaljert forecast. Dette fasiliterer en overgang fra budsjettstyre til den styringsmodellen som brukes i dag. Videre er det viktig å merke seg at dette handler om hvilken innstilling aktørene hadde til budsjett tidligere. En som er forkjemper for streng budsjettering uten fleksibilitet, vil nok kunne oppleve overgangen som vesentlig mer radikal, i retning av å være revolusjonær, ettersom den nye modellen vil bryte med de normer, verdier og tolkningskjema som aktørene har orientert seg etter.

Oppsummert virker overgangen til å styre uten budsjetter i ledergruppen å ha foregått som en evolusjonær prosess, siden modellen passer godt inn i den tankegangen som har vært rådende også før den formelle implementeringen.

7.2.2 Usikkerhet på lavere nivå

På mange måter har det ikke funnet sted en overgang til styring uten budsjett på de laveste nivåene i enheten, ettersom styringsmodellen ikke er rullet ut helt til stasjonsnivå. De intervjuede medarbeiderne fremstår imidlertid som midt i mellom budsjettering og Beyond Budgeting, ved at det styres via ”Ambisjon til handling” ovenfra, mens det brukes tradisjonelle budsjetter nedover i organisasjonen. En medarbeider forklarer på denne måten:

”Første gang jeg hørte om Beyond Budgeting, er 2-3 år siden. Da var det nytt i Statoil og noen drev og holdt foredrag omkring det her (...). Og det har vært en sånn langt ”sidetrack”, og er det stadig vekk. Altså, jeg synes ideen eller hele konseptet rundt Beyond Budgeting, altså ideen er god, det er en fascinerende tankegang, men å komme fra idé til praksis det er vanskelig.”

Sitatet viser at styringsmodellen oppfattes som et sidespor, og at det dermed har liten relevans for medarbeideren i hans arbeid. Det at ideen anses som god, gjør at de har noe å bygge på for å få eierskap til styringsmodellen på dette nivået i organisasjonene. Det kan imidlertid se ut som om

det fortsatt er barrierer en skal over før styringsmodellen kan anses å være implementert på dette nivået i organisasjonen.

I tråd med Burns og Scapens (2000) så kan endringer i styringssystem oppfattes som *revolusjonære* dersom det innebærer radikale endringer i eksisterende rutiner og utfordrer gjeldende institusjoner i organisasjonene. I følge medarbeideren vil dermed overgangen fra budsjettering til styring uten budsjetter oppfattes som en revolusjonerende endring, ettersom det bryter radikalt med det som er velkjent og som gir mening for aktørene. Dette oppleves imidlertid kun i selve implementeringsperioden ettersom de fortsetter å orientere seg ved hjelp av det gamle systemet og tankesettet:

”Og det[skuffebudsjett] kan gjerne brukes i en overgangsfase, for jeg tror ikke det kan la seg gjøre, å lage det som en ”clean-cut”, ”at nå holder vi opp med det der”. Det er veldig fint på papiret, men i praksis handler det om mennesker, og du får ikke mennesker til å endre seg over en natt. Det kan ikke la seg gjøre, og sånn er det.”

Det fremkommer dermed tydelig at den nye styringsmodellen representerer noe helt nytt, og at det er behov for å holde på det en er vant til i en overgangsperiode. På spørsmål om overgangen fra budsjettering til Beyond Budgeting svarer medarbeideren slik:

”Det er det også ikke i praksis i dag, for jeg opplevde en glidende overgang. Folk har deres budsjetter liggende i skuffen og vi bruker også tid på budsjettfasen, ja det gjør vi da. Vi prøver å type; ” hvor er vi hen omkostningsmessig neste år?”. Problemet med KPI'er, som Beyond Budgeting meget bygger på, det er at det er meget fint med disse KPI'er som nå står i ”Ambisjon til handling”, men de er på et alt for aggregert nivå til at de kan brukes til noe som helst operasjonelt.”

Sitatet viser at de ikke har tatt det nye styringssystemet innover seg fordi de fortsatt orienterer seg etter budsjetter, samtidig som de finner KPI'er lite relevante i deres operasjonelle hverdag. I tillegg viser det en generell mangel på forståelse for hele modellen, ved at det ensidig fokuseres på KPI'er.

Controlleren i avdelingen illustrer et annet poeng som understøtter observasjonen om at den nye styringsmodellen representerer en revolusjonær endring:

”Den første gangen vi hørte om Beyond Budgeting sa vi; ”Eh, det tror vi kanskje ikke ordentlig på at vi får lov til”.

Det ble dermed oppfattet som for godt til å være sant, og at det måtte være en bakside. Dette kan tyde på dårlig informasjon om systemet, da det innebærer mer enn bare å fjerne budsjettene. Dersom controllerne hadde fått god innføring i styringsmodellen er det ikke sikkert at de hadde reagert på den måten som er vist ovenfor. Controlleren forteller videre at de tok inn over seg ideen, men at det oppsto problemer da den skulle etterleves:

”I desember var alle i organisasjonen med på at vi ikke skulle ha budsjett neste år. Da vi i januar skulle ha en oppfølging på hvordan performance var i januar i forhold til budsjetter, og da kunne de ikke forstå at det ikke var noe budsjett. ”Jammen, det må vi jo ha!”. Men det er ikke noe budsjett, det er siste års tall også actions for i år. Også har vi krav om en vekst, og det er det de må følge opp i forhold til siste års tall. Det var vanskelig for organisasjonen, så når de ikke fikk budsjett var de ikke så mottakelige for Beyond Budgeting.”

Også dette tyder på at informasjonen ikke har vært god nok rundt hva som faktisk erstatter budsjettene. Medarbeideren fremhever at kommunikasjonen rundt systemet burde vært bedre slik at de kunne skapt entusiasme rundt det og tilrettelagt for forståelse:

”Jeg skulle gjerne ha sett, retrospektivt, at man skulle nok ha informert litt mer bredt om hva som er tankegangen bak dette her. Hvorfor er det man gjør det her, og hva er fordeler og hva er ulemper. Beyond Budgeting gir jo noe, men man mister noe annet, og folk har vært meget fokusert på det man mister, men kanskje ikke fokusert på hva man fikk i tillegg.”

Dette belyser på en god måte hvorfor aktører ikke har tatt det nye systemet innover seg, og heller har fortsatt som før. En forutsetning for bruk av modellen er at brukerne faktisk får informasjon og kunnskap om hvorfor det legges om til denne type styring og hva det faktisk vil føre til. Ettersom dette ikke er gjort så er det kanskje ikke rart at overgangen fra budsjettstyring til styring uten budsjett i realiteten enda ikke har skjedd, til tross for at systemet skulle vært implementert for 2-3 år siden.

Oppsummert kan det se ut som den nye styringsmodellen ikke har fått fotfeste på lavere nivåer i organisasjonen, samtidig som mange av de ansatte ikke synes å ha oppfattet særlig mye mer enn at den innebærer å ta bort budsjettene. I det øyeblikket de fikk informasjon om den nye måten å styre på, opplevdes overgangen som revolusjonær ved at de kun oppfattet at budsjettet skulle tas bort. Det kan imidlertid se ut som de har fortsatt som før, noe som betyr at det i bunn og grunn ikke har forekommet en endring. En potensiell forklaring på hvordan ledergruppen kan styre etter Beyond Budgeting modellen, mens medarbeiderne fortsetter som før kan være at budsjettet hadde en svak posisjon allerede før den formelle implementeringen. Dermed har medarbeiderne så godt som styrt etter Beyond Budgeting prinsipper tidligere også. Dette er en tilsynelatende motsigelse i forhold til at de opplevde det å fjerne budsjettet som en radikal endring. Imidlertid kan dette skyldes mangel på forståelse for hva dette innebar, og at de dermed så for seg en arbeidshverdag uten kontroll eller planlegging.

I neste del analyseres det hvordan styringsmodellen brukes i praksis ved hjelp av Macintosh og Scapens (1990) rammeverk som bygger på struktureringsteori, med fokus på målsettings-, planleggings-, ressursallokerings- og evalueringsprosessen. Analysen er delt i to, først beskrives og analyseres ledergruppens tanker og erfaringer rundt disse prosessene, før vi beskriver og analyserer hvordan dette oppleves for ansatte på lavere nivå i organisasjonen.

7.3 Beyond Budgeting i praksis på ledelsesnivå

Lederen for finans og kontroll opplever at styringsmodellen har fått gjennomslag i store deler av organisasjonen:

"(...)Beyond Budgeting, eller "Ambisjon til handling" som konsept, har rotfestet seg i sånn 70% av det meste av organisasjonen. Folk skjønner at det er en mening med det,

og kan også godt se at det her det er en tillitserklæring fra konsernet ved å si at vi trenger ikke alle detaljene, og at man setter mer fokus på det fremoverrettede og ikke så mye på historikk. Så det er riktig bra, det funker.”

Den nye styringsmodellen er ikke rullet ut på stasjonsnivå hvor størsteparten av de ansatte i Danmark jobber. De 70 prosentene refererer derfor til ledelsen og administrasjonen, som utgjør en liten del av det totale antall ansatte i E&R Danmark. Det vil si at 30% av administrasjonen fortsatt ikke føler eierskap til eller forstår ideen bak styringsmodellen. Dette utgjør en liten del av de ansatte i E&R Danmark, og er dermed isolert sett ikke et stort problem. Det kan imidlertid bli problematisk dersom systemet skal rulles ut til resten av organisasjonen da Hope og Fraser (2003) hevder at modellen må ha forankring hos ledere for å få gjennomslag i resten av organisasjonen.

7.3.1 Målsetting

I målsettingsprosessen skal det settes ambisiøse mål, både på kort og lang sikt. Til tross for at lederne i E&R ser ulike utfordringer med målsettingsprosessen, så forsøker de å gjennomføre den i løpet av våren. Da diskuterer de seg frem til en felles strategi for E&R Danmark basert på E&R Europa sin overordnede strategi. Etter at de strategiske mål er satt blir ledergruppen enige om de KPI'ene som skal understøtte de strategiske målene. Denne prosessen synes dermed å være i tråd med den ideelle StatoilHydro modellen. Det understrekes imidlertid av lederen for finans og kontroll at det er en del utfordringer med prosessen:

”Fordi man kan godt sette på noen KPI tall, men problemet er og var, som jeg sa før, at når det blir så aggregert så er det ikke helt sammenlignelig fordi landene og også våre egne systemer ikke muliggjør å konsolidere targetsetting og de KPI'er som er satt. Så i E&R og F&M har jeg hørt hvert år, de siste 3 år; ” Prosessen var dårlig i år, men bare rolig, i år blir den bedre”. Det gode er jo at vi mennesker er naive, det betyr at vi er positive, og vi mener at nå får vi styr på det.”

Til tross for utfordringer så er de ikke fristet til å gå tilbake til den tidligere prosessen, hvor mål, planer og ressursallokering ble gjort i samme prosess. Dette, kombinert med troen på at det stadig skal gå bedre, gjør at forutsetningene for å lykkes med en god målsetningsprosess er til stede.

I ledergruppen i E&R avsluttes målsettingsprosessen i juli-august, og da starter planleggingsprosessen, som vi vil se nærmere på i neste avsnitt.

7.3.2 Planlegging

I planprosessen er fokuset på at prognosene skal være realistiske og uavhengige av målene som allerede er satt. Dette innebærer at de kan ha mål som en i følge planen ikke vil nå. Det understrekes at det er i planleggingsprosessen det legges ned mest tid og ressurser, og at eventuelle store gap i forhold til målene rettes opp ved såkalte ”target reviews”. Med andre ord er det viktigere for ledergruppen i E&R å komme med så gode forecasts som mulig og heller justere målene etter dette, noe som i stor grad sammenfaller med tankegangen som ligger i den ideelle modellen.

I E&R Danmark tegner de en modell som viser hvor de er og hva de bør klare å levere. Det er mer en ”bottom-up” prosess som involverer en større del av organisasjonen. Dette bygger på et ønske om at resten av organisasjonen skal involveres mer:

”Og det var et ønske og behov om å få flere med, så vi involverte en stor del av alle mellomledere. Og jeg rører ingen tall før vi ser det på møtet i september, der vi har skrevet konsesjonene, hvordan de skal gjøre det, og vi har en sånn review heldags, de enkelte presenterer sine forecasts. Og det er selvfølgelig et gap i forhold til target, gode og dårlige. Og det har jo litt med timing, fordi vi skal jo ikke forecaste videre, så det er litt sånn nå er tiden hvor vi ikke kan ha alle involverte (...).”

Dette er dermed en slags budsjettprosess, hvor mellomledere lager forecast på hva som skal gjøres neste år og hvor mye de trenger for å gjennomføre dette. Etter dette møtet i september er den inkluderende planleggingsprosessen over, og ledergruppen og staben tar over arbeidet med å konsolidere og samle dette samme til ett forecast for hele avdelingen. Lederen for finans og kontroll forklarer prosessen og hvorfor det gjøres slik:

”Det er litt remisens av budsjettering, det er fordi det er ingen der kan håndtere alle variabler måned for måned. Så det er stadig vekk en litt sånn å samle sammen til en

totalforecast, det er i september-oktober måned. Også skal det i tillegg være løpende high level forecasting, måned for måned, etterfølgende. Men hvis man ikke gjør den totale så kommer man ikke langt nok ned.”

Denne prosessen gjøres altså for å få oversikt over forventede kostnader og inntekter for neste år, og ligner i så måte på en budsjetteringsprosess. ”Totalforecastets” funksjon er imidlertid begrenset til å få et overblikk over hva avdelingen kan forvente i løpet av neste år, det har ingen funksjon i forhold til avviksrapportering i forbindelse med om forecastet var bra eller dårlig. Det er heller ikke like detaljert som ved en budsjettprosess.

”Jeg vil også si at vi følger Beyond Budgeting / ”Ambisjon til handling” prinsippene ved at vi ikke går ned i detaljer og man kan si at vi har organisasjonen involvert, men vi går ikke inn i ”nitty-gritty”, sånn; ”Hvorfor har du forcastet det, hvorfor har du ikke?”. Men vi går inn og konsoliderer det, så styrer vi vår løpende forecast f. ex på et veldig mer aggregert nivå, for å få mer substans i de store tendenser, enn å ha en kjempe budsjetteringsprosess.” Leder finans og kontroll, E&R

Dette vil påvirke domineringsstrukturen i avdelingen ved at ledelsen ikke holder underordnede ansvarlig i forhold til fastsatte planer. Det at ledelsen ikke blander seg inn i spesifikke aspekter ved planlegging gjør at de ansatte i større grad føler at de planlegger for sin egen skyld, noe som er i tråd med den ideelle StatoilHydro-modellen.

En utfordring med denne prosessen er ifølge HR-lederen at de ikke vet hva som skal være med i forecastet fordi prosessene mellom E&R Danmark og E&R Europa ikke går parallelt:

”Utfordringen der var at jeg skulle gi bud på hvilke aksjoner jeg skulle gjennomføre i 2009, på tross at jeg stadig vekk ikke hadde de fra de europeiske, for det er jo en delegering innenfor våre aksjoner. Så det holder jo ikke vann. Jeg kjenner ikke omfanget av de europeiske, det vil si jeg kan ikke planlegge for hvor mange lokale jeg kan tillate meg, for jeg vet ikke hvor stor den europeiske arbeidsbelastningen blir. Så det er en utfordring.”

Det virker dermed som om de blir pålagt en del ting fra toppledelsen i E&R som gjør at forecasting og planlagte handlinger i forhold til disse ikke lar seg gjøre, før de vet hvilke styringer som kommer fra E&R Europa.

For å bruke begreper fra struktureringsteori synes målsettings- og planleggingsprosessen på ledernivå i E&R Danmark å ha endret signifikasjonsstrukturen, ved at aktørene nå finner mening i handlinger ut fra ”Ambisjon til handling” og benytter dette som tolkningsskjema. Tidligere var det budsjetter som fungerte som tolkningsskjema.

7.3.3 Ressursallokering

Ressursallokeringsprosessen synes å være i tråd med den ideelle modellen ettersom aktørene står fritt til å søke om midler som understøtter sin ”Ambisjon til handling” i løpet av året. Lederen for finans og kontroll beskriver prosessen slik:

”Så jeg har ikke følt noen begrensninger, jeg har vært glad for at det ble understreket; ”Så lenge dere er ærlige med hensyn til forecasts de gir og de er straight, og de forecast bygger jo på noen forutsetninger, for eksempel på bruk av CAPEX midler (kapital), jammen så står vi fritt til å disponere og ressursallokere”, så det fungerer.(...) Der det er en utfordring er jo når vi sier ressursallokering, det er å bli bedre til å konkretisere de riktige prosesser eller de rette prosjekter.”

Det understrekes av lederen for finans og kontroll at det likevel er strenge krav som må oppfylles for å få tildelt ressurser, som at alt må kunne dokumenteres i en businesscase:

”Vi kan kun prioritere på bakgrunn av en businesscase. Og der har det vært litt sånn at folk har misbrukt ordet Beyond Budgeting og ”Ambisjon til handling” og sier; ”Ja, men vi arbeider nå”. ”NEI! Vi skal vite hva du gjør”, (...) det skal være en businesscase som forteller om økonomi og fremtid eller et eller annet. Og det skal vi selvfølgelig ha inn i en forecast eller en targetsettingprosess så vi vet hva vi gjør.”

HR-lederen forklarer at så fremt de ansatte har et bra businesscase som dokumenterer positiv effekt på bunnlinjen, og som er i tråd med ”Ambisjon til handling”, er det greit å få midler til å gjennomføre prosjektet:

”Dersom businesscaset er fornuftig og øker bunnlinjen, så tror jeg det er enklere enn det har vært tidligere. (...) Men i forhold til å få tilført ressurser for å få gjennomført ting i forhold til antall ansatte, så er det vanskeligere. Det er jeg sikker på at det er. Men ellers, prosessene rundt forecasts og at det kan gi god mening å gjøre de tingene, eller endre på de tingene, det tror jeg fungerer bra.”

Fra ledelsens perspektiv så har de fått mer av den fleksibiliteten som er ment å ligge i systemet ved at ressurser ikke bindes opp i budsjetter før årets start.

I ressursallokeringsprosessen skal fokus være på økt verdiskapning og å finne løsninger som er best for organisasjonen samlet sett. Dermed kan det sies at normen er endret ved at det under den nye styringsmodellen er andre handlinger som anses som legitime. Under budsjettering var den underliggende normen å bruke de ressursene som de enkelte enhetene fikk tildelt ut fra budsjettet, mens det under Beyond Budgeting er handlinger som gir økt verdiskapning som legitimerer bruk av ressurser.

I tråd med struktureringsteori vil det dermed skje en endring i legitimeringsstrukturen, og dermed også en endring i domineringsstrukturen ved at det ikke lenger er budsjett som gir makt til å fatte beslutninger og bruke ressurser. Dette til tross for at E&R Danmark i noen sammenhenger fortsatt opererer med budsjetter.

7.3.4 Evaluering

Evalueringssystemet er også endret i det nye styringssystemet, og hovedfokus er nå på å sikre at beslutningstakingen endres ved at de ansatte skal måles mer relativt og at de skal evalueres på flere områder, samt at ansatte evalueres 50-50 på atferd og prestasjoner. I E&R Danmark evalueres ikke alle lederne på hele ”Ambisjon til handling” for avdelingen, det gjelder kun lederen for avdelingen. De ulike lederne måles i større grad på mål som er knyttet til deres fagområde, samt 360 graders evaluering fra underordnet, sideordnet og overordnet.

Det uttrykkes frustrasjon over at mange av målene som lederne evalueres etter oppfattes som urettferdige ettersom den enkelte ikke har påvirkningsmulighet på mange av dem. Denne kritikken går ikke på evalueringsmåten som sådan, men mer på utforming av måleparametrene:

”Så der har vi et stykke vei å gå, så i forhold til ”Ambisjon til handling” så bør man sørge for å ikke sette opp alle de målene man finner på, men mål som har direkte innflytelse på de tingene man skal levere på.” HR-leder, E&R

Hovedproblemet er at de måles mot avdelinger som opererer i andre virksomhetsområder og i andre land, og dermed under helt forskjellige forutsetninger. HR-lederen trekker frem måleparametre i forhold til trivsel som irrelevante fordi organisasjoner alltid vil være på forskjellige stadier:

”Og jeg blir selvfølgelig målt på trivselsundersøkelsene. Jeg kan godt si hva jeg mener om dem. De målene som ligger under trivselsundersøkelsene som heter Global People Survey, tidligere har de vært ”higher than Statoil average”. Jeg synes det er det tåpeligste tallet jeg noen gang har opplevd. Det gir jo ingen mening. En ting er at jeg skal måles på et tall for den danske organisasjonen, det gir veldig god mening, for jeg skal sørge for trivsel og at de har det bedre.

I Danmark var de lite berørt av sammenslåingen mellom Statoil og Hydro, da dette kun gjaldt olje- og gassvirksomheten i de to selskapene. Statoil Danmark var imidlertid gjennom en fusjon for to år siden. Slike hendelser gjør i følge HR-lederen slike måletall irrelevante:

”I et år med en fusjon så er det innlysende at det tallet vil falle. For folk blir usikre, det skjer masse ting rundt i organisasjonen. Det er uten mening å sammenlignes med virksomheter som er i en god strøm. Det vil være det samme som å si at StatoilHydro skal måles mot den danske organisasjonen, for vi er ett år lenger fremme. Det ville også de synes var urimelig.”

Evaluering kan dermed til tider oppleves som urettferdig fordi det aktørene måles på ofte er utenfor deres påvirkningsevne.

Lederne i E&R Danmark evalueres dermed på bakgrunn av måloppnåelse i forhold til KPI'er knyttet til deres fagområde og om deres atferd er i tråd med verdigrunnlaget til selskapet. Dette betyr at handlinger legitimeres ut fra om de påvirker disse KPI'ene, og om de er i tråd med verdigrunnlaget. Spekteret av handlinger som anses som legitime utvides dermed ved at det både er en dimensjon i forhold til påvirkning på KPI'er og en dimensjon i forhold til verdier. Det er dermed ikke kun handlinger i forhold til planer som legitimeres, slik det i større grad var før.

7.3.5 Oppsummering praktisk bruk på ledelsesnivå

På ledelsesnivå er det "Ambisjon til handling" som brukes som tolkningsskjema, noe som representerer en endring i måten aktørene orienterer seg på i sin arbeidshverdag. Det vil dermed skje en endring i signifikeringsstrukturen ettersom det tidligere var budsjettet som ble brukt som tolkningsskjema. Domineringsstrukturen vil også endres ved at ansvar og frihet delegeres nedover i organisasjonen ved at ledelsen ikke etterspør detaljert informasjon om forecasts eller handlinger.

Analysens funn vedrørende hvordan styringsmodellen brukes i praksis på ledelsesnivå, og hvordan sosiale strukturer påvirkes av de prosessene som gjøres, kan oppsummeres i tabell 3:

Overordnet	<ul style="list-style-type: none"> • Ledergruppen har eierskap til styringsmodellen og "Ambisjon til handling" • Ledergruppen ser nytten av styringsmodellen
Signifikeringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • "Ambisjon til handling" retter fokus på allerede rådende tankesett • "Ambisjon til handling" som tolkningsskjema
Legitimeringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Spekter av handlinger som anses som legitime er utvidet gjennom fokus på både prestasjoner og atferd • Handlinger legitimeres i forhold til påvirkning på "Ambisjon til handling"
Domineringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar delegeres nedover i organisasjonen • Ledelsen utøver ikke makt over aktører gjennom fastsatte planer eller allokerte ressurser

Tabell 3: Sammenfatning av endringer i sosiale strukturer på ledernivå i E&R

Disse resultatene gjelder for ledergruppen i E&R Danmark. I det følgende vil vi se nærmere på hvordan ansatte på lavere nivå i organisasjonen oppfatter den nye styringsmodellen og ”Ambisjon til handling” prosessen.

7.4 Beyond Budgeting i praksis på lavere nivå

”Jeg ser ikke noe problem i at folk har et lite skuffebudsjett så lenge de ikke bruker noe mer tid på det. Ja, fordi folk drives av sin egen tankegang. Fint nok, det ser jeg ikke noe problem med. Glimrende. La de gjerne gjøre det.” Medarbeider, E&R

Ut fra det innsamlede datamaterialet fra lavere nivå i organisasjonen er det vanskelig å identifisere en klar ”Ambisjon til handling” prosess, til tross for at styringsmodellen skal være fullt implementert i denne avdelingen. Det er derfor gjort en litt grovere inndeling ved å analysere målsettings- og planprosessen sammen.

7.4.1 Målsetting og planlegging

En medarbeider forklarer hvordan de årlige prosessene i hans avdeling foregår:

”Og da tar vi utgangspunkt i siste år, altså vi lager en form for rullende forecasting av tingene. Vi bruker litt tid i praksis om sommeren på å lage en form for budsjett. Altså, en bottom-up modell hvor vi sier at hvis vi antar at vi skal distribuere så og så mange kubikkmeter neste år av de og de produkttyper og de og de områder og den slags ting. (...)og det ender altså opp i en form for budsjett som etterfølgende ender opp i noen KPI'er. Det er i praksis det som skjer. (...) Og jeg tror det er mange år til det ikke er sånn.”

Dette sitatet viser tydelig at de grunnleggende prinsippene i styringsmodellen ikke følges ved at mål settes i etterkant av planleggingsprosessen, og i forhold til et budsjett. Dette skyldes i følge medarbeideren at styringsmodellen ikke passer så godt inn i den type virksomhet de bedriver:

”Det kan også muligvis ha noe med den type forretning man driver. Altså, det er en veldig operasjonell forretning det her. Altså, veldig preget av ”on-going events” hele tiden og ting som skjer. Og da synes jeg ikke at KPI'er, de underspeiler ikke alltid den

underliggende kompleksitet som det er i en sånn virksomhet. KPI'er viser tingene på et veldig simplifisert nivå. Men de underliggende faktorer de blir slett ikke fanget opp."

Dette står i sterk kontrast til teorien bak Beyond Budgeting som beskriver at modellen passer best når omgivelsene er skiftende og lite forutsigbare. Det kan dermed synes å være et problem hvordan den nye styringsmodellen har blitt kommunisert til denne avdelingen. Controlleren understreker at kommunikasjon omkring prosessene har vært for svak:

"Slik det fungerer nå så synes jeg at targetsettingen vår er litt svak, det er ikke klart nok kommunikasjon om hva som er target. Vi skal komme med innspill til våre targets, men vi får ikke " det er target, eller det er ikke target", det er for svak kommunikasjon rundt target, vi vet ikke hva som blir godkjent. Vi lager selv, også venter vi og ser hvordan forecast ser ut, og på det tidspunkt får vi vite om det er bra eller dårlig."

Til tross for at målsetting og planlegging ikke gjennomføres slikt det er ment, så brukes konsepter og uttrykk fra "Ambisjon til handling" prosessen, men ikke på den tiltenkte måten. Dette kan føre til at modellen tilpasses hvert individs tankesett, noe medarbeideren viser i dette sitatet:

"(...)det som skjer i praksis er at vi kikker på verden på den måten vi er vant til å kikke på verden. Også lager vi noen KPI'er som viser det bildet av den verden og det er den vi rapporterer, men vi bruker ikke den nødvendigvis til noe."

Dette viser tydelig at legitimeringsstrukturen ikke er endret ettersom de ansatte, i stedet for å tilpasse atferd og handlinger etter styringsmodellen, tilpasser modellen til det bildet de allerede har av verden. Den underliggende normen for hva som anses som legitime handlinger er dermed uforandret med den nye styringsmodellen.

Et annet interessant poeng som fremkommer av empirien er at medarbeideren ikke benytter seg av "Ambisjon til handling" som tolkningskjema:

”Jeg synes det er fint nok med sånne her dashboards innenfor MiS hvor man kan se de her ting. Det er ikke noe jeg personlig går inn og titter på jevnlig. Altså, da bruker jeg noen andre verktøyer til å finne ut hvordan tingene har gått forrige år.(...) Men for ledere eller personer som kanskje ikke har mulighet til det så er det glimrende med sånne dashboards, for å få en fingerprint om hva er tilstand. Men det gir da også kun et fingerprint. Du får ikke de underliggende årsaker.”

Sitatet impliserer at ”Ambisjon til handling” kun oppfattes som et ledelsesverktøy, og at det dermed ikke har relevans for ansatte på lavere nivåer. Dersom modellen hadde fungert på tiltenkt måte i denne avdelingen, så ville ikke medarbeideren behøvd å benytte andre tolkningskjema enn ”Ambisjon til handling” ettersom all relevant informasjon skal ligge der. Signifiseringsstrukturen vil dermed ikke være endret i tråd med forventningene. Det fremkommer at ”Ambisjon til handling” ikke gir et godt nok bilde av underliggende faktorer som påvirker arbeidet i denne avdelingen, samt at det er lite kobling mellom strategi og årsak-virkning forhold:

”Hvis du virkelig skulle lede butikken etter KPI’er så skjønner jeg ikke hvorfor vi ikke har laget en sånn her form for Balanced Scorecard approach til tingene. Altså, man starter ett eller annet sted fra toppen og sier at det her det er vår målsetning eller den retningen vi gjerne vil. Men hva er det for noen årsak-virkning sammenhenger vi har, inntil vi finner hva det er for underliggende faktorer vi hele tiden skal holde øye med som vi mener har en virkning, som skaper den kontur eller den retning vi gjerne vil følge. Den øvelse har vi etter min mening slett ikke gjort.” Medarbeider, E&R

Dette sitatet viser at det er liten kobling mellom nivåene i organisasjonen i forhold til hva som skal være med i ”Ambisjon til handling”. Medarbeideren hevder at KPI’ene for hans avdeling ble utarbeidet internt uten noen som helst kobling til strategiske mål. Hovedkriteriet for disse KPI’ene var at de skulle kunne standardiseres og automatiseres slik at det ikke skulle ta noen tid å oppdatere disse. Det er imidlertid interessant at medarbeideren etterlyser en prosess som virker å være ganske nær en ”Ambisjon til handling” prosess. Nok en gang synes det å mangle informasjon om hva modellen handler om og hva ”Ambisjon til handling” prosessen innebærer.

Medarbeideren levner liten tvil om at styring etter Beyond Budgeting prinsipper kun anses som et av mange styringsverktøy:

”Så når man bare skal bruke KPI’er å styre virksomheten etter, så blir det litt sånn ”Management by exception”, og ”from a distance”. Jeg tror heller ikke helt selv på at det fullt ut kan la seg gjøre, fordi at når du kun sitter og titter på KPI’er så mister du fornemmelsen, følelsen for hva det er som reelt sett foregår. Jeg tror ikke på Excel management personlig. Men det er fint nok, det er glimrende å ha det her som et tool. For jeg oppfatter det kun som et tool. Og det er et tool av mange som vi skal bruke for å lave butikken. Faren er om man tror dette er toolet, og det eneste. Det er det ikke.”

Beyond Budgeting som konsept anses dermed kun som et nytt verktøy i tillegg til de som allerede eksisterer. Dette bryter med teorien om Beyond Budgeting som fokuserer på at dette ikke kun er et nytt ledelsesverktøy som kommer på toppen av alt det andre, men en helhetlig ledelsesmodell som skal erstatte tradisjonelle styringsformer, inkludert budsjetter. Ettersom det nye styringsverktøyet blir brukt som noe i tillegg til andre styringsverktøy så vil ikke de potensielle fordelene ved Beyond Budgeting kunne realiseres fullt ut. Samtidig er det tydelig at informasjonen omkring tankegangen bak styringsmodellen har vært mangelfull.

7.4.2 Ressursallokering

Ressursallokeringsprosessen betegnes av controlleren på følgende måte:

”Det er veldig budsjettaktig. Vi har en pott som vi bruker av, vi går ikke så mye inn i vår forecast og ser hva vi skal bruke her. Og slett ikke løpende i løpet av året, det gjør vi ikke. (...) På headcount/bemanning er man gjerne litt mer fleksible. Men ved CAPEX, eller investeringer, da er det en pott.”

Det er med andre ord ikke innført en form for dynamisk ressursallokering for medarbeidere utover i organisasjonen, og prosessen ser ut til å vær lik som ved budsjettering.

I utgangspunktet så skal omlegging til en styringsmodell som bygger på Beyond Budgeting prinsipper gi økt ansvar til de i frontlinjen ved at beslutninger desentraliseres. Medarbeideren uttalte imidlertid følgende i forhold til ressursallokeringen:

”[Ressursallokering] har endret seg litt, fordi beslutningsprosessen omkring det er løftet opp på et høyere nivå (...) for tidligere var det en dansk beslutning alene. Altså, hvis vi i Statoil Danmark mente at det var behov for å investere i nytt materiell til distribusjon, da var det noe vi avgjorde i Danmark. Og nå så er det jo CCC som reelt sett tar den slags beslutninger, og det kan man jo mene hva man vil om.”

Det at beslutningsmyndigheten er flyttet et nivå opp fra tidligere er i strid med slik modellen er ment å fungere. I tillegg hevdes det at prosessen med å få godkjent kjøp av nye tankbiler, som sitatet refererer til, tok tre måneder. Dette kan ikke sies å være rask responstid, slik modellen er ment å tilrettelegge for i frontlinjen. Dermed vil domineringsstrukturen endres ved at makt flyttes et nivå opp i organisasjonen, noe som er motsatt av slik styringsmodellen er ment å fungere.

7.4.3 Evaluering

Evalueringsprosessen oppfattes også som lite dynamisk og fleksibel, noe medarbeideren forklarer slik:

”Jeg mener den modellen ikke er dynamisk, fordi at mine mål for neste år de fastsettes på et tidlig stadium og så er de mer eller mindre låst, inntil året etter. Det vil si at det jeg skal velge å prioritere av min innsats, det blir fastsatt 16 måneder før jeg rent faktisk skal gjennomføre tingene. Det gjør det jo ikke særlig dynamisk. Fordi hva gjør man når det plutselig oppstår en ny mulighet, en situasjon?”

Dette er heller ikke i tråd med den ideelle modellen. Tanken er jo at de ansatte skal evalueres i forhold til hvordan virkeligheten har vært på de dimensjonene de måles på. Her settes det opp absolutte mål som låses året i forveien, og så blir de evaluert på dette. Atferdsdelen av evalueringen foregår gjennom en subjektiv vurdering av lederen. Det fremkommer ikke om denne subjektive vurderingen baserer seg på verdigrunnet til selskapet, men ettersom det er en subjektiv vurdering så kan det virke som om det ikke er tilfelle.

Evalueringsprosessen undergraves naturlig nok av at aktørene på lavere nivå i organisasjonen ikke bruker ”Ambisjon til handling” aktivt i sin hverdag. Det er dermed ikke naturlig å evaluere deres prestasjoner i forhold til faktorer de ikke har noe forhold til.

7.4.4 Oppsummering praktisk bruk på lavere nivå

Avslutningsvis presenteres et sitat som belyser hvordan den nye styringsmodellen synes å påvirke medarbeidere på lavere nivåer. Uttalelsen ble gitt som svar på spørsmålet om hvorvidt den nye styringsmodellen har påvirket arbeidshverdagen til medarbeideren:

”Jo, det har jo en påvirkning, fordi ”Ambisjon til handling” og MiS og alt det her er jo sånne ”powerbegrep”. Når ting står der blir det prioritet, så på den måten så påvirker det en.”

Dette viser at han har en viss respekt for ”Ambisjon til handling”, men anser det ikke som et hjelpemiddel. Det anses derimot som et av ledelsens maktverktøy, på samme måte som et budsjett. På denne måten oppleves det som om ledelsen utøver makt over autoritative ressurser gjennom ”Ambisjon til handling”, noe som ikke er intensjonen i den ideelle modellen.

På lavere nivå i organisasjonen er det ikke belegg for å si at strukturene har endret seg i stor grad, ettersom mange fortsatt benytter seg av ”skuffebudsjett” og andre styringsverktøy. Disse systemene som kommer i tillegg til ”Ambisjon til handling” ser ut til å være det som brukes som tolknings skjema i aktørenes arbeid, og er det som er styrende for atferd, beslutninger og ressursbruk. Den underliggende normen er fortsatt at de skal holde seg innenfor et gitt budsjett, og dette gjør at normen for beslutningstaking ikke er endret i stor grad. I tråd med struktureringsteori vil dermed ikke legitimeringsstrukturen være endret. Domineringsstrukturen endres heller ikke i særlig grad ettersom de fortsatt bindes opp i forhold til ressurser som er allokert på forhånd, og handler i forhold til disse. I forbindelse med dette er det også eksempler på at makt over ressurser har blitt flyttet oppover i organisasjonen, i strid med den ideelle modellen. Funnene fra denne analysen kan oppsummeres i tabell 4:

Generelt	<ul style="list-style-type: none"> • Lite eierskap til ”Ambisjon til handling” • Styringsmodellen en av mange verktøy • Manglende kommunikasjon fører til manglende forståelse for modellen.
Signifiseringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjetter og ”andre” verktøy benyttes som tolknings skjema • KPI’er fanger ikke opp underliggende årsaker, og er dermed ikke til hjelp for aktørene
Legitimeringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Handlinger som er innenfor budsjett rammer former normen for hvilke handlinger som aksepteres og ønskes
Domineringsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Makt over ressurser flyttet oppover i organisasjonen • ”Ambisjon til handling” er et maktverktøy for ledelsen • Ledelsen utøver autoritativ makt gjennom ”Ambisjon til handling”

Tabell 4: Sammenfatning av endringer i sosiale strukturer på lavere nivå i E&R

7.5 Begrensninger for bruk og nytteverdi av styringsmodellen

I dette avsnittet presenteres ulike faktorer som synes å begrense bruken og nytteverdien av styringsmodellen i E&R Danmark. Struktureringsteori vil benyttes for å vise hvordan begrensningene kan påvirke sosiale strukturer i organisasjonen.

Basert på funn fra empirien, kan de viktigste og mest omfattende begrensningene og barrierene for bruk deles opp i følgende kategorier:

1. **Systembarrierer:** Denne begrensningen går ut på at transaksjonssystemer som gjør at sammenligning av enheter både innad i Danmark og mot andre land oppfattes som nesten umulig.
2. **KPI-barrierer:** Dette handler om utfordringen med å finne KPI’er som er sammenlignbare på tvers av avdelinger og land.
3. **Prosessbarrierer:** Disse barrierene går ut på at ”Ambisjon til handling” og tilhørende prosesser mangler konsistens. Det fremheves at ulik timing på prosessene og ukonsistente mål er barrierer for bruk.
4. **Turnover:** Dette er knyttet til at det på stasjonsnivå er nærmere 50% turnover i personalet, noe som vanskeliggjør bruk av styringsmodellen i denne delen av virksomheten.

Forrige del av analysen viste at det er store forskjeller mellom ledergruppen og ansatte på lavere nivåer i forhold til hvordan modellen oppfattes og brukes, samt i forhold til kunnskap om modellen. Det kan sies å være en barriere i seg selv at de ansatte på lavere nivåer ikke bruker modellen og heller ikke har særlig kunnskap om den. Det temaet er imidlertid belyst i forrige del, så hovedfokus i denne analysedelen vil være å bygge på betraktninger fra leder for finans og kontroll, HR-leder og controller.

7.5.1 Systembarrierer

Det fremkommer tydelig fra empirien at det finnes systembarrierer som begrenser bruken av systemet, noe som skaper frustrasjon i organisasjonen. Dette er i hovedsak knyttet til at de i E&R Danmark opererer med tre ulike regnskapssystemer. Enheten har vært igjennom to fusjoner hvor tre selskaper har blitt ett, men de har fortsatt tre ulike regnskapssystemer. Hovedprosessen kjøres ut fra Beyond Budgeting, men på grunn av problemene det fører med seg å operere i tre ulike systemer så mener lederen for finans og kontroll at det fortsatt er nødvendig å ha budsjetter:

”Å ha tre regnskapssystemer som henger litt vanskelig i hop, det gjør at vi på noen områder stadig vekk ser behov for å kjøre mer tradisjonelt budsjett. Men vi kjører hovedprosessen ut fra Beyond Budgeting med target og det, men systemmessig er vi ikke helt med slik at vi kan kjøre det litt mer rullende. Så jeg mener helt klart at det er en systembarriere.”

Dette sitatet kan tolkes som at de ønsker å kjøre Beyond Budgeting fullt ut, med sammenligninger mellom avdelinger, men at de av praktiske årsaker ikke makter å gjøre dette fordi regnskapssystemene ikke er kompatible. Det hevdes derfor at det må ryddes opp i transaksjonssystemene og innføres et felles regnskapssystem på tvers av hele E&R Danmark. Dette er imidlertid ikke så lett på grunn av historien til denne enheten:

”(...)i hvert fall her i E&R og det gjelder i alle land, at det er liksom ikke som i oppstrøm hvor de har 99% på et system, på SAP, der virkelig har blitt skapt i starten av 70-tallet, mens E&R, altså her i Danmark, nå smører jeg tykt på, men her har det vært et oljeselskap som er over 100 år tilbake, som Statoil bygger på. Og så det er alle mulige systemer der stadig vekk ligger der, man kan ikke bare røske opp alle og vips.”

Dette viser at omlegging av systemer ikke kan gjøres over natten, fordi da ville verdifull historikk gå tapt, som lederen for finans og kontroll sier det:

”Ja, og det der kommer først [tilrettelegging av transaksjonssystemer], man er bundet til å arbeide med å tilpasse transaksjonssystemer, i hvert fall på noenlunde nivå. Også kunne kjøre planprosessen med bakgrunn i historikk.”

For eksterne som har lite praktisk kjennskap til både styringsmodellen og transaksjonssystemer, kan dette være vanskelig å forstå av to grunner. For det første skal planleggingen verken måles mot eller knyttes opp mot andre enn den avdelingen eller gruppen det gjelder for. For det andre påvirker ikke nødvendigvis ulike regnskapssystemer de typer tall som kan tenkes å sammenlignes på tvers av bensinstasjoner, som for eksempel svinn, omløpshastighet og omsetning per salg. Da vi ikke har nok kunnskap om de spesifikke regnskapssystemene så blir dette kun spekulasjoner fra vår side, men vi kan fastslå at ulike systemer på tvers av organisasjonen *oppleves* som en begrensning i bruk og nytteverdi av styringsmodellen.

Det at avdelingen opplever systembarrierer fører til at de ikke kan kjøre systemet på stasjonsnivå i organisasjonen, noe som er uheldig da størstedelen av virksomheten faktisk handler om drift av bensinstasjoner. Dermed bruker de fortsatt budsjetter her, noe som betyr at strukturene i utgangspunktet ikke er endret ettersom de bruker samme styringssystem som tidligere.

I ledergruppen har systembarrierer en viss påvirkning på de sosiale strukturene. Vi har tidligere vist hvordan strukturene endres med den nye styringsmodellen, men systembarrieren kan påvirke disse ytterligere. For det første vil ”Ambisjon til handling” kunne miste noe av sin kraft som tolkningskjema ettersom aktørene fortsatt må forholde seg til budsjetter, og fordi det som står i ”Ambisjon til handling” oppfattes som ikke konsistent eller verdifullt siden det bygger på ulike typer informasjon. For det andre kan vi tenke oss at legitimeringsstrukturen påvirkes som en konsekvens av at signifikasjonsstrukturen endres. Grunnen til dette er at de må forholde seg til budsjetter, og dermed blir handlinger i forhold til dette tolkningskjemaet normen for hva som legitimeres. Videre kan det tenkes at normen for hva som er legitimt ikke er knyttet til det som står i ”Ambisjon til handling”. Dette underbygges med at KPI'er som baseres på data fra ulike

systemer ikke oppfattes som relevante. For det tredje kan domineringsstrukturen endres ved at det fortsatt brukes budsjetter i visse tilfeller, og at ledelsen dermed utøver makt over allokerbare og autoritative ressurser gjennom dette.

Det at avdelingen bruker den nye styringsmodellen i hovedprosessen som det refereres til, men fortsatt bruker budsjetter i visse sammenhenger vil føre til uklare sosiale strukturer. Dette betyr at aktørene i visse tilfeller må benytte budsjetter som tolkningskjema, og ”Ambisjon til handling” i andre situasjoner. Normen for hvilke handlinger som aksepteres og ønskes vil som en konsekvens av dette være uklar. Samtidig vil aktørene kunne oppleve problemer i forhold til at ledelsen bruker budsjettet til makt over allokerbare og autoritative ressurser i noen tilfeller, mens de i andre sammenhenger tillater større handlingsrom. Alt dette vil kunne virke forstyrrende på de sosiale strukturene i organisasjonen, og kan i neste omgang virke forvirrende på aktørene.

7.5.2 KPI-barrierer

Denne typen begrensning for bruk og nytteverdi av styringsmodellen henger sammen med systembarrierer, men er mer knyttet til modellen i seg selv; nemlig å finne KPI'er som er sammenlignbare mellom avdelinger innenfor E&R Danmark og mellom land innenfor E&R Europa.

Lederen for finans og kontroll påpeker at store forskjeller mellom de ulike landene vanskeliggjør denne prosessen.

”Man kan godt sette på noen KPI-tall, men problemet er og var at når det blir så aggregert, så er det ikke helt sammenlignelig fordi landene, og også vår egne systemer, ikke muliggjør å konsolidere targetsetting og de KPI'er som er satt.”

Dette sitatet tydeliggjør to problemer, hvor det ene er at sammenligning mellom land vanskeliggjøres på grunn av at tallene innenfor for hvert land aggregeres. Dermed vil ikke slike tall har en ønsket effekt på motivasjonen i organisasjonen ettersom de virker lite påvirkelige for en enkelt avdeling eller det enkelte individ. Det andre problemet er at KPI'ene hvert land eller hver avdeling bruker, ikke oppleves som korrekte på grunn av forskjellig input, som igjen skyldes de nevnte systembarrierene.

På lavere nivå i organisasjonen er det misnøye med at KPI'ene viser ting på et veldig forenklet nivå slik at underliggende faktorer ikke blir fanget opp. Det uttrykkes også misnøye med at benchmarking både internt i organisasjonen og eksternt, blir vanskelig da sammenligningsgrunnlaget er ulikt:

”Det blir problemer når du skal sammenligne. Det er noe vi slåss enormt mye med bare internt i Statoil alene, men også mot eksterne, å lage en form for benchmarking mot hverandre. Fordi vi kommer alltid til å sammenligne epler og bananer. Fordi virksomheter ikke er like.” Medarbeider, E&R

Dette viser tydelig at de ikke tror på sammenligningen mellom avdelinger basert på KPI'er, noe som skyldes en oppfatning om at sammenligning må skje mellom identiske aktører og under identiske forhold. Selv om det er et mål at alle skal konkurrere på likt grunnlag, så vil dette i realiteten sjelden være mulig.

KPI-barrierer vil kunne påvirke de sosiale strukturene i E&R Danmark. For det første vil ”Ambisjon til handling” kunne miste sin posisjon som tolkningsskjema, ettersom KPI'ene ikke fungerer som noe å strekke seg etter. Dermed vil det kunne oppstå andre tolkningsskjema som gir mer mening for aktørene i deres arbeidssituasjon, eller så vil de fremdeles benytte seg av budsjetter.

Legitimeringsstrukturen vil kunne endres ved at handlinger som kan knyttes til de enkelte KPI'ene ikke vil utgjøre normen for atferd. Også her kan det oppleves, at handlinger som er i tråd med budsjetter fortsatt utgjør normen for hva som anses som legitimt. Dette kan være en reell situasjon ettersom vi vet fra tidligere i analysen at det fortsatt brukes mye budsjetter i organisasjonen. Dersom ”Ambisjon til handling” oppfattes som lite påvirkelig og relevant for arbeidssituasjonen vil dette fort føre til at budsjettets rolle styrkes ytterligere.

Domineringsstrukturen kan endre seg som en direkte konsekvens av dette, ved at budsjettet igjen blir en måte for ledelsen til å utøve kontroll over allokerbare og autoritative ressurser.

7.5.3 Prosessbarrierer

Denne formen for begrensende faktor på styringsmodellen handler om at de ansatte opplever at de mangler en klar styring på når og hvordan de skal håndtere prosessene rundt ”Ambisjon til handling”. Dette oppleves særlig som et problem ettersom de i mange tilfeller er avhengig av andre avdelinger og nivåer i organisasjonen for å få til en god ”Ambisjon til handling” prosess.

Lederen for finans og kontroll forklarer i følgende sitat hvordan den manglende føringen fra overordnet nivå i forhold til målsettingen oppleves:

”Og i E&R, jeg tror også for de andre landene, så kreves det at man er litt mer stringent på hva vil man ha og behov for, og det er vel meningen med det også. Sett noen targets, hold dem, men hvis man endrer targets målepunkter år for år, så får man ikke noen konsistens. Så det er en risk, og som jeg ser man har forbrutt seg litt fordi man skulle føle seg litt fram.”

Ved å endre målsettingen hvert år kan de miste det mer langsiktige strategiske fokuset som skal underbygge handlinger og KPI'er. Det er naturligvis nødvendig å revidere målsettinger dersom de viser seg å være uoppnåelige eller irrelevante, men det bør være et poeng at ledelsen i E&R kommuniserer hvor avdelingen er på vei, på både mellomlang og lang sikt.

Det synes å være en utfordring å få til en god ”Ambisjon til handling” prosess hvor ulike enheter og nivåer i organisasjonen er samkjørte. Ledere for finans og kontroll gir et eksempel på dette:

”Et eksempel for i år; vi skulle avlevere vår forecast til Europa 16.-17. september for 2009-2010, targets tidligere. Så nytter det jo ikke, en del av vår omkostningsmasse [fra] GPS, at de først begynner å starte sin forcastingprosess på det tidspunktet. Altså, det skaper forvirring. Bjarte [Bogsnes] og den gruppen der, de har tegnet sånn fint på året; ” at vi gjør det til våren, og vi gjør det da”. Supert! Det er ikke noe i veien med det, men vi må bli mye mye bedre, eksplisitt styrende management hele veien ned og få alle forskjellige units, sentrale steder til å kjøre den samme timetable. I hvert fall i en sekvens der er naturlig, for ellers så starter man prosessene om og om igjen.”

Sitatet viser at det etterlyses en bedre kontroll på at enheter faktisk kjører prosessene til samme tid på året ettersom avdelingen tillegges kostnader fra andre som de må ha med i forcastet sitt, og som de ikke kan estimere selv.

Lederen for finans og kontroll hevder videre at prosessbarrieren ikke bare er et problem i forhold til å utarbeide forecast, men også i forhold til at det skaper begrepsforvirring ute i organisasjonen:

”Og også fordi hele konsernet også har veldig vanskelig for å holde, og liksom si at ”Target, det er slutt i juni måned!”. Jeg kan si sånn at det kjører inn i juli og august. Og det er klart at operasjonelt kan ikke folk holde styr på, så når man snakker med de ute i organisasjonen så vil de blande begrepene litt sammen. Så det krever alltid å si ”vi snakker nå om..”. Så det er noe jeg må bruke tid på, så vi ikke får noen misforståelser.”

Det er dermed viktig at ledergruppen eksplisitt informerer om hvilken prosess avdelingen er inne i til enhver tid. Dette er viktig dersom de skal skape forståelse for styringsmodellen i organisasjonen. Dersom de ansatte ikke forstår at det skal være et klart skille mellom målsetting og planlegging, så blir disse prosessene lett blandet sammen.

Lederen for finans og kontroll oppsummerer hva som mangler i forhold til en mer koordinert styring av prosessen innenfor ”Ambisjon til handling”:

”Tidsplanlegging, fortell om når det skal være og hvilke forutsetninger, hva skal være inn og hva skal ikke være inn. Hovedtrekkene, ikke detaljene for man skal ikke ta styring over.”

De sosiale strukturene kan endres på grunn av de presenterte prosessbarrierene. Signifiseringsstrukturen kan endres ved at målsettingene som står i ”Ambisjon til handling” ikke er koblet til en langsiktig strategi, men endres for hvert år. Dermed blir ikke målene som står i ”Ambisjon til handling” sett på i et mer langsiktig perspektiv. Dette vil også kunne påvirke

legitimeringsstrukturen ved at fokus på kortsiktige mål og tilhørende handlinger blir den gjeldende normen.

Videre kan ulik timing av prosessene mellom avdelinger og nivåer undergrave hele ”Ambisjon til handling” ved at de må gjøre planleggingen på nytt hele tiden, i takt med at nye inputs dukker opp fra andre avdelinger og nivåer. Dette kan føre til at ”Ambisjon til handling” mister sin verdi som tolkningskjema, fordi det ikke er utfyllende eller har store mangler. Normen for hvilke handlinger som anses som legitime kan også endres på bakgrunn av dette, ved at aktørene ikke handler i tråd med KPI’er, siden disse ikke reflekterer virkeligheten. Domineringsstrukturen kan endres ved at ”Ambisjon til handling” prosessen ikke blir fullstendig, noe som kan føre til allokering av ressurser etter bevilgningsprinsipper i stedet for etter verdiskapningskriterier.

7.5.4 Turnover

Turnover prosenten totalt på stasjonsnivå i E&R Danmark hevdes å være på hele 50%, og ca 30% for stasjonsledere. Dette betyr at halvparten av alle ansatte på bensinstasjonene, og nesten 1/3 av alle ledere for stasjoner skiftes ut i løpet av et år. Denne barrieren oppleves som så stor at styringsmodellen ikke brukes, eller forsøkes brukt, på dette nivået. Det er dermed budsjetter som er styrende til tross for at disse enhetene er nokså homogene og i så måte ville egnet seg bra for direkte rangering på bakgrunn KPI’er. Det oppleves imidlertid som en forutsetning for å styre med StatoilHydro modellen at det er en viss kontinuitet i organisasjonen. Opplæring i styringsmodellen er krevende, og det er viktig at de ulike aktørene får eierskap til den, noe som blir vanskelig med så store utskiftninger per årlig. I tillegg til dette er det også en annen viktig årsak til at de ikke bruker Beyond Budgeting på stasjonsnivå:

”Men det er også at hele salgsorganisasjonen er bygget på budsjett, så vi lager fortsatt budsjett pr stasjon, og bruker mye tid på det, fordi vi tørr ikke la være. Deres lønn er meget bonusavhengig, så dersom stasjonene ikke har et tøft budsjett å styre etter, så eksploderer lønnskostnadene våre på stasjoner. Så inntil vi har sikkerhet for at vi kjører Beyond Budgeting og vi får ranket og kanskje gitt bonus etter om de er over eller under gjennomsnittet, så må vi fortsatt ha faste budsjetter.(...) det er vanskelig å rangere stasjoner. Det er for farlig å gå bort fra budsjetter.” Controller, E&R

Dette sitatet viser en tydelig mangel på tillitt til ansatte på stasjonsnivå, noe som kan skyldes, og kanskje til og med forklare, den høye utskiftningsprosenten av ansatte. Denne barrieren gjør at de sosiale strukturene på stasjonsnivå ikke endres, men er de samme som under budsjettstyring.

Tabell 5 oppsummerer de ulike barrierene for bruk av det nye styringssystemet, samt hvilken virkning de har på de sosiale strukturene i avdelingen. Turnover er utelatt siden det ikke har noen påvirkning på strukturene.

Faktorer	Systembarrierer	KPI-barrierer	Prosessbarrierer
Strukturer			
Signifisering	<ul style="list-style-type: none"> • Må fortsatt forholde seg til budsjetter som tolkningsskjema • Informasjon i ”Ambisjon til handling” oppleves ikke som verdifull eller relevant • Uklar signifiseringsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjett overtar ”Ambisjon til handling” sin rolle som tolkningsskjema • Informasjon i ”Ambisjon til handling” oppleves ikke som verdifull eller relevant 	<ul style="list-style-type: none"> • Liten kobling mellom strategiske mål og handlinger • Kortsiktig perspektiv • ”Ambisjon til handling” oppfattes som ufullstendig
Legitimering	<ul style="list-style-type: none"> • Den underliggende normen som legitimerer handlinger er knyttet til budsjetter • Handlinger legitimeres ikke i forhold til påvirkning på KPI’er da disse ikke anses som relevant • Uklar legitimeringsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Norm knyttes ikke til KPI’er, men til budsjetter • KPI’er oppleves ikke som relevante eller påvirkelige for handlinger og fører ikke til motivasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på kortsiktige mål og tilhørende handlinger utgjør normen for atferd • Handlinger i forhold til KPI’er ikke norm på grunn av lite relevans
Dominering	<ul style="list-style-type: none"> • Makt over ressurser gjennom budsjettet • Uklar domineringsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Makt over ressurser gjennom budsjett 	<ul style="list-style-type: none"> • Makt over ressurser gjennom budsjettet • Ledelsen utøver makt over allokerbare ressurser gjennom bevilgning

Tabell 5: Faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen i E&R

8.0 Komparativ analyse

Denne delen av analysen har som formål å trekke sammen trådene fra de to casene vi har diskutert, samt peke på likheter og forskjeller i bruk og begrensninger. Dette gjøres for å kunne drøfte om hvorvidt styringsmodellen brukes på samme måte i ulike virksomhetsområder.

Det fremkommer fra analysen at styringsmodellen i all hovedsak er et ledelsesverktøy, og ikke noe alle aktører i organisasjonen forholder seg til. I ledergruppen i både ENA og E&R Danmark er strukturene endret i tråd med det som var forventet. Signifiseringsstrukturen er endret ved at "Ambisjon til handling" har tatt over budsjettets rolle som tolkningskjema, og det er dette som lederne orienterer seg etter. Legitimeringsstrukturen er endret ved at normene for hvilke handlinger som anses som legitime ikke kun er knyttet til budsjetter, men også til påvirkning på KPI'er og konsernets verdigrunnlag. Dette er særlig tydelig i evalueringsprosessen, og begge avdelinger hevder at denne prosessen tar høyde for både levering i forhold til prestasjoner og atferd. Domineringsstrukturen synes å være noe mer uklar, men lederne i begge avdelinger er opptatt av å kommunisere og etterleve at aktørene lavere i organisasjonen har fått større makt og handlingsrom slik at makt over ressurser har blitt flyttet nærmere frontlinjen. Den dynamiske ressursallokeringsprosessen fungerer imidlertid ikke slik den er tiltenkt. Denne prosessen skal i utgangspunktet føre til lavere responstid på endringer og muligheter i omgivelsen, men det fremkommer av analysen at prosessen er tidkrevende og lite oversiktlig for aktørene, noe som undergraver prosessens intensjon. Det ble også understreket at tankesettet i stor grad er det samme som tidligere og at de ikke anser den nye modellen som noe radikalt nytt i forhold til dette. Innføring av den nye styringsmodellen vil derfor representere en mer evolusjonær enn revolusjonær endring, for ledergruppen i begge avdelingene.

Ledergruppen i de to avdelingene synes å bruke og oppfatte styringsmodellen på samme måte. Dette impliserer at modellen kan brukes innenfor både oppstrøms- og nedstrømsvirksomhet.

En annen likhet vi ønsker å belyse er rollen til lederne for finans og kontroll i henholdsvis ENA og E&R Danmark. Det kom frem at det er disse to aktørene som har best kjennskap til modellen,

og de vil dermed ha en viktig rolle i forhold til bevisstgjøring, kommunikasjon og opplæring til resten av avdelingen. Det fremkommer av intervjuene med disse aktørene at de har god kjennskap til den ideelle modellen og forstår hva som ligger i styringsmodellen. Det vil være naturlig ettersom deres arbeidsoppgaver er knyttet til økonomistyring, og således er det de som i størst grad berøres overgangen fra tradisjonell budsjettstyring til Beyond Budgeting.

Den nye styringsmodellen er ikke rullet ut på lavere nivå i organisasjonen i verken ENA eller E&R Danmark. En felles og overordnet årsak til dette er en manglende tro på at ansatte på lavere nivåer vil håndtere den økte tilliten, og dermed også det økte ansvaret som styring uten budsjetter innebærer. Dette er en interessant observasjon da det underbygger et menneskesyn som er mer i retning av "Theory X" enn "Theory Y". Dermed faller en viktig forutsetning for modellen bort, og dette kan således være en fremtidig barriere for utrulling av styringsmodellen videre nedover i organisasjonen i begge analyseenheter. Et annet moment som er sammenfallende mellom de to avdelingene i forbindelse med utfordringer knyttet til å rulle styringsmodellen ut på lavere nivåer i organisasjonen er en generell mistro til den nye styringsmodellen i forhold til kostnadsdisiplin. I ENA ble det hevdet at turbulente økonomiske tider vil gi større kostnadsfokus, og at den eneste måten å ta kontroll over kostnadene på er ved sterkere kontroll over de ansatte, og dermed en mer budsjettstyrt virksomhet. I E&R Danmark derimot antar de at styring etter Beyond Budgeting prinsipper på stasjonsnivå vil kunne føre til en stor økning i lønnskostnader på grunn av økte bonusutbetalinger. Dette impliserer et lite nyansert bilde på hva som ligger bak Beyond Budgeting. Ressursallokeringen i den nye styringsmodellen er ment å være en selvregulerende prosess som tvert imot skal føre til mer fokus på kostnader (Bogsnes, 2008).

Ulike faktorer som er mer spesifikke til hver avdeling gjør at de ser det verken ønskelig eller mulig å rulle styringsmodellen ut til lavere nivåer. I ENA er dette knyttet til at mesteparten av deres virksomhet er i samarbeid med andre aktører i markedet som enten krever eller forventer budsjetter og oppfølging i forhold til disse. Dermed er mange av de ansatte i denne avdelingen fortsatt bundet opp mot et tradisjonelt budsjettstyre til tross for at de internt bruker "Ambisjon til handling". Dermed vil ikke "Ambisjon til handling" fungere som et nytt tolkningskjema for disse aktørene, men heller fungere mer som et rapporteringsverktøy. På den måten vil ikke signifiseringsstrukturen endres i særlig grad. Ettersom de på disse nivåene forholder seg til

budsjetter så har heller ikke legitimeringsstrukturen endret seg da normen fortsatt er å holde seg innenfor et gitt budsjett og utføre handlinger som er i tråd med budsjettrammene. På lavere nivå i ENA blir ansatte fortsatt kontrollert gjennom budsjetter og budsjettrammer, og domineringsstrukturen vil derfor heller ikke endres i stor grad. Ledergruppen hevder at dette er eneste måte å styre dette virksomhetsområdet på, noe som tilsier at det ikke er etablert en god nok forståelse for hvilke muligheter som ligger i Beyond Budgeting. Bogsnes (2008) erkjenner denne utfordringen for oppstrømsavdelinger som opererer på den internasjonale arenaen, men hevder at den nye styringsmodellen allikevel gir større internt spillerom. Dette kan imidlertid ikke forsvares i lys av struktureringsteori da bruken av budsjettet vil være retningsgivende for arbeidet til aktørene og således påvirke normen for hvilke handlinger som anses som legitime. Det er derfor ikke naturlig eller mulig å benytte seg av to til tider motstridende tolkningsskjemaer eller to motstridende normer. Når det kommer til evaluering vil dette kunne by på problemer ved at aktørene handler etter de normer som ligger innenfor budsjettet, men evalueres i forhold til "Ambisjon til handling" som bygger på andre normer for handlinger.

I E&R Danmark fremheves systembarrierene som en hovedutfordring i prosessen med å implementere styringsmodellen på stasjonsnivå. Det hevdes i den anledning at ulike transaksjons- og regnskapssystemer gjør sammenligning mellom stasjoner vanskelig, og at målene for hver stasjon bygger på ulike forutsetninger på grunn av ulik input av historiske data.

En felles barriere som begrenser bruken og nytteverdien av modellen i de to avdelingene er det å finne gode KPI'er som er motiverende for aktørene i organisasjonen. I ENA er problemet knyttet til at de ikke synes at KPI-målene er påvirkelige innenfor et år. Her er det særlig fokus på kostnader i forbindelse med drift av oljefelt i utlandet i fellesskap med andre oljeselskap. I E&R Danmark er problemet at de ikke klarer å finne KPI'er som er sammenlignbare på tvers av avdelinger eller på tvers av land innenfor Europa. Dermed mister de konkurranseelementet som er ment å ligge i KPI-målene, enten direkte ved at det ikke brukes like KPI'er i sammenlignbare avdelinger eller indirekte ved at KPI'ene de sammenlignes på anses som irrelevante.

Det fremkommer av denne komparative analysen at de to analyseenheter har ulike utfordringer som skaper forskjellige begrensinger i bruken av styringsmodellen. I ENA går det ut på

samspeilet med andre aktører på den internasjonale arenaen, mens det for E&R Danmark handler om systembarrierer. I ENA ligger det i begrensningens natur at det kan være vanskelig å gjøre noe med det ettersom det vil kreve påvirkning av aktører som de samarbeider med eller er avhengig av på en eller annen måte. Det kan bli vanskelig å gjøre noe med det da det er en problemstilling som ligger utenfor deres beslutningsområde. Systembarrierene som synes å være problematiske i E&R Danmark fremkommer som lettere å gjøre noe med, til tross for at det hevdes at dette er en prosess som er tidkrevende på grunn av den lange historien som ligger bak selskapet i Danmark.

DEL 5: AVSLUTNING

9.0 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven analysert hvordan StatoilHydros styringsmodell brukes og hvilke begrensninger som finnes for bruken i to avdelinger i konsernet, henholdsvis ENA og E&R Danmark. Analysen viser at Beyond Budgeting i StatoilHydro i all hovedsak er relevant og brukes på ledernivå, mens det lavere i organisasjonen fortsatt er budsjetter som er styrende for hvordan aktører orienterer seg og finner mening i sin arbeidshverdag. På ledelsesnivå synes imidlertid styringsmodellen og de tilhørende prosessene å fungere i tråd med den ideelle modellen. Likevel er det også observert at forståelsen for modellen ikke er helt i tråd med ledelsesprinsippene, samt at lederne ikke ser en klar sammenheng mellom bedre styring og den nye modellen. I forhold til første del av problemstillingen, som handler om hvordan styringsmodellen brukes, kan det konkluderes med at den brukes på ledelsesnivå i både ENA og E&R Danmark, men at det lavere i organisasjonen ikke brukes på grunn av en del begrensende faktorer.

Andre del av problemstillingen handler om begrensninger for bruken og nytteverdien av modellen. De viktigste begrensningene for ENA er problemer med å finne gode relative KPI'er, eksterne faktorer i form av rammevilkår og menneskelige faktorer, og styring utenfor "Ambisjon til handling". Alle de presenterte begrensningene synes å påvirke bruken og nytteverdien, og kan i så måte sies å være viktige. Vi ønsker imidlertid å trekke frem rammevilkår og styringen utenfor "Ambisjon til handling" som to hovedfaktorer som begrenser bruken og nytteverdien av modellen. Rammevilkårene gjør at styringsmodellen ikke kan brukes på grunn av krav fra samarbeidspartnere eller myndigheter, mens styringer på siden av "Ambisjon til handling" påvirker aktørene i organisasjonen ved at den nye styringsmodellen ikke gir økt handlingsrom, men derimot begrenser det og gjør maktforholdene i organisasjonen mer uoversiktlige. For E&R Danmark begrenses bruken av styringsmodellen av problemer med å finne KPI'er som er sammenlignbare mellom avdelinger, systembarrierer, prosessbarrierer og turnover på stasjonsnivå. I E&R Danmark fremkom begrensningene som omhandler systembarrierer og prosessbarrierer som mest sentrale for de intervjuede aktørene. Systembarrierene går ut på at E&R Danmark har en rekke ulike systemer som kjøres parallelt, blant annet regnskapssystemer

som gjør sammenligning og benchmarking vanskelig, og som gjør at det i visse tilfeller må utarbeides budsjetter. Prosessbarrierene handler om at prosessene som ligger i ”Ambisjon til handling” er lite koordinert mellom nivåer i organisasjonen, og vanskeliggjør både sammenligning og faktisk gjennomføring av prosessene.

I forhold til prinsippene bak Beyond Budgeting konseptet har vi argumentert for at de intervjuede lederne allerede var eksponenter for et tankesett som er samsvarende med det som ligger bak Beyond Budgeting modellen. I ENA og E&R Danmark har dermed ikke budsjettet vært av en slik art som Beyond Budgeting modellen skal være et alternativ til, og den ideologiske endringen må kunne betraktes som mer evolusjonær enn revolusjonær.

I forhold til endringer i sosiale strukturer har vi sett at den nye styringsmodellen gjør at ”Ambisjon til handling” utgjør et nytt tolknings skjema, noe som har ført til en endring i signifikasjonsstrukturen. Videre har særlig evalueringsprosessen påvirket legitimeringsstrukturene ved at normen for hvilke handlinger som anses som legitime har endret seg fra å være i tråd med budsjettet, til å gjelde handlinger som påvirker KPI'er og som er i tråd med konsernets verdigrunnlag. Domineringsstrukturene har også endret seg, men ikke slik som forventet. I ENA har maktforholdene blitt mer fragmenterte og er flyttet til instanser på siden av modellen, mens i E&R Danmark har makt over ressurser i noen eksempler blitt flyttet høyere opp i organisasjonen. Dette betyr at ledelsesprinsippene som fremmer radikal desentralisering ikke fungerer slik som tiltenkt. Konklusjonen er likevel at styringsmodellen er på vei til å få fullt gjennomslag i ledergruppene i de to avdelingene, men at det gjenstår en del før hele organisasjonen orienterer seg etter og blir styrt i henhold til Beyond Budgeting prinsipper.

10.0 Begrensninger og forslag til videre forskning

Dette kapittelet vil redegjøre for begrensninger og svakheter ved denne studien, samtidig som vi vil komme med forslag til temaer for videre forskning.

Intervjuobjektene i denne studien er i hovedsak ledere på høyere nivå i sine avdelinger. Vi fikk kun mulighet til å intervju en ansatt (i E&R Danmark) på lavere nivå, noe som gjør at funnene hovedsakelig kan knyttes til hvordan ledere oppfatter og bruker systemet. Vi fikk indikasjoner fra ansatte på lavere nivå om at den nye styringsmodellen ikke oppleves som relevant for dem og at den ikke brukes i særlig grad, noe som kan være et mulig tema for videre forskning. I følge Lukka (2007) behøver ikke elementer innenfor en organisasjon å være tett koblet sammen for at organisasjonen skal fungere. Det vil dermed kunne være av interesse å studere hvordan vertikale relasjoner i organisasjonen fungerer, ettersom det på overordnet plan styres etter Beyond Budgeting prinsipper, mens det på lavere nivå styres etter mer tradisjonelle budsjetter. Ved å nyttiggjøre seg av teoretiske begreper som ”loose coupling” (Lukka, 2007) kan dette forholdet studeres nærmere. I sammenheng med dette kan det også være av interesse å analysere to enheter i direkte vertikal relasjon til hverandre, slik at en direkte kan studere kommunikasjonen mellom de to nivåene, og se på hvordan dette påvirker bruken og oppfatningen av styringsmodellen.

Asymmetrien i bruken av styringsmodellen mellom de ulike nivåene i organisasjonen gjør det også ønskelig å gjennomføre mer grundige studier av ansatte på lavere nivåer, for å se om styringsmodellen faktisk lar seg bruke i mer operasjonelle deler av virksomheten til StatoilHydro. Informasjon fra medarbeideren på lavere nivå i E&R Danmark indikerer at styringsmodellen ikke oppleves som relevant i mer operasjonelle deler av virksomheten og at for eksempel sammenligning mellom enheter ikke lar seg gjøre i visse deler av virksomheten. Da vil det videre kunne være av interesse å studere om hvorvidt prinsipper vedrørende sammenligning mellom avdelinger og bedrifter krever mer homogene enheter enn det som er tilfellet i oljebransjen. Beyond Budgeting som konsept er i stor grad utviklet på bakgrunn av de prosessene som fant sted i Handelsbanken da de gikk bort fra budsjetter, og det kan tenkes at bankfilialer er mer homogene og sammenlignbare enn avdelinger innenfor et stort olje- og gasselskap.

Videre vil det være nyttig å gjennomføre undersøkelser som tar for seg et større utvalg respondenter, da våre funn bygger på data fra et fåtall intervjuobjekter. Kanskje kan det også være verdifullt å gjennomføre studier med et mer kvantitativt utgangspunkt. Dette krever imidlertid større kjennskap til styringsmodellen i StatoilHydro ettersom det på nåværende tidspunkt synes vanskelig å utvikle kvantitative instrumenter for å måle bruk, forståelse og tolkning av styringsmodellen.

Et annet moment som er å regne som en svakhet i denne studien er tidsperspektivet. For virkelig å forstå de sosiale prosessene som følger av nye prinsipper for virksomhetsstyring vil det være nødvendig å gjøre mer longitudinelle undersøkelser for å observere bruken og forståelsen av styringsmodellen over tid.

Et siste område som kan være gjenstand for videre forskning er hvorvidt den nye styringsmodellen er passende til de utfordringer som StatoilHydro møter i dag og vil møte i fremtiden. Det er med andre ord behov for en evaluering av om Beyond Budgeting faktisk løser potensielle problemer og utfordringer for avdelinger innenfor konsernet som helhet, eller om det finnes andre styringsmodeller eller andre tiltak som vil være mer relevant for virksomheten. Dette er et legitimt spørsmål ettersom våre funn indikerer liten bevissthet rundt hvordan det ble styrt før i forhold til nå, samtidig som den nye styringsmodellen ikke oppfattes som veldig forskjellig fra tidligere. Dette gir grunn til å tro at budsjettering ikke har ført til nevneverdige problemer tidligere, og at budsjetter har hatt samme funksjon som prognosene har i dag.

En annen begrensning ved denne studien er at perspektivet vårt på styringsmodellen kanskje er noe naivt i forhold til dens funksjon. Med dette mener vi at å skrive om *bruk* av en styringsmodell som omfatter mer enn kun noen konkrete prosesser er en grov forenkling av virkeligheten. Likevel mener vi at funnene som fremkommer av analysen er av verdi, da den eneste måten å studere Beyond Budgeting på i StatoilHydro på nåværende punkt er å forsøke på best mulig måte å isolere modellen og beskrive praksisen så nøyaktig som mulig. Således vil studier som denne være et steg på veien for å få frem mer kunnskap om modellen og utvikle mer egnede måter å studere fenomenet på.

11.0 Kilder

Bergstrand, J. (2007): Upublisert bokmanuskript utdelt i faget BUS400 - Styring av større foretak ved Norges Handelshøyskole, Høst 2007.

Beyond Budgeting Round Table (2008): *What is Beyond Budgeting?* [Internet] Tilgjengelig på: <http://www.bbrt.org/beyond-budgeting/bbwhat.html> [lastet 24. september 2008].

Bogsnes, B. (2008): *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Upublisert bokmanuskript som vi fikk tilgang til høsten 2008 på grunn av at vi skulle skrive oppgave for StatoilHydro¹.

Bogsnes, B. (2008): *A Journey Beyond Budgeting- "Because the future ain't what it used to be"*. Foredrag for Oslo Økonomi- og virksomhetsstyringsnettverk. Tilgjengelig på: <http://www.sivilokonomene.no/?nid=60467&lcid=1044> [lastet: 15. desember 2008].

Burns, J. og Scapens, R., W. (2000): *Conceptualizing Management Accounting Change: an Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley and Sons Ltd, New Jersey, USA. *Institutional Framework*. Management Accounting Research, Vol. 11, pp. 3-25.

Conrad, L. (2005): *A Structuration Analysis of Accounting Systems and Systems of Accountability in the Privatised Gas Industry*. Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, pp. 1-26.

Creswell, J. W. (2007): *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publications.

¹ Det upubliserte bokmanuskriptet vi brukte ble utgitt i 2009: Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley and Sons Ltd, New Jersey, USA.

Ekholm, B., G. og Wallin, J. (2000): *Is the Annual Budget Really Dead?* The European Accounting Review, Vol. 9 (4), pp. 519-539.

Giddens, A. (1976): *New Rules of Sociological Method*. Hutchinson & Co., London.

Giddens, Anthony (1979): *Central Problems in Social Theory*. Macmillan, London.

Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles.

Hamilton, W., H. (1932): *Institutions*. Sitert fra Burns, J. og Scapens, R., W. (2000): *Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework*. Management Accounting Research, Vol. 11, pp. 3-25.

Hansen, S., C., Otley, D., T. og Van der Stede, W., A. (2003): *Practice Developments in Budgeting: an Overview and Research Perspective*. Journal of Management Accounting Research, Vol. 15, pp. 95-116.

Hoff, K., G. (2008), sitert fra Tonstad, P., L. (2008): *Ikke kast budjettene!*. Mediaplanet, [internet], 24. april. Tilgjengelig på: <http://www.mediaplanetonline.no/article/1302> [lastet 19. november 2008].

Horngren, C., T., Foster, G. og Datar, S., M. (1997): *Cost Accounting- A Managerial Emphasis*. 9. utg. London: Prentice-Hall.

Hope, J. og Fraser, R. (2003): *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hope, J. og Fraser, R. (2003b): *Who needs budgets?* Harvard Business Review, [online]. Tilgjengelig på:

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=R0302J&ml_page=1&ml_subscriber=true [lastet 10. desember 2008].

Hope, J. og Fraser, R. (1999): *Building a New Management Model for the Information Age*. Management Accounting, Vol. 77 (1), pp. 16-21.

Hope, J. og Fraser, R. (1997): *Beyond Budgeting- Breaking the Barriere to "the Third Wave"*. Management Accounting, Vol. 75 (11), pp. 20-23.

Hope, J., Fraser, R., Bunce, P. & Rösli, F. (2006): *Beyond Budgeting- The Coherent Model that reunites leadership thinking, management processes and information systems for sustained success in a changing world*. [Internett] Beyond Budgeting Round Table. Tilgjengelig på: <http://www.bbtt.org/online/public/bbfiles/Beyond-Budgeting-6.pdf> [lastet 24. september 2008].

Johannessen, A. Tufte, P., A. og Kristoffersen, L. (2006): *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaplan, R., S. og Norton, D., P. (1992): *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, Jan – Feb pp71-80.

Libby, T. og Lindsay, R., M. (2007): *Beyond Budgeting or Better Budgeting?* Strategic Finance, Vol. 89 (2), pp. 46-51.

Macintosh, Norman B. (1994): *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. Wiley, Chichester.

Macintosh, N., B. og Scapens, R., W. (1990): *Structuration Theory in Management Accounting*. Accounting, Organization and Society. Vol. 15 (5), pp. 455-477.

Macintosh, N., B. og Scapens, R., W. (1991): *Management Accounting and Control Systems: A Structuration Theory Analysis*. Journal of Management Accounting Research. Vol 3, pp. 131-158.

Malmi, T., Brown, D., A. (2008): *Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research. Vol. 19, pp. 287-300.

McGregor, Douglas (1987). *The Human Side of Enterprise*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England.

Roberts, J. og Scapens, R.W. (1985): *Accounting systems and systems of accountability - understanding accounting practices in their organizational contexts*. Accounting Organizations and Society, Vol. 10 No. 4, pp. 443-456.

Robson, C. (2002): *Real World Research*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.

Roth, K. og Kostova, P. (2003): *The Use of the Multinational Corporation as a research context*. Journal of Management, Vol. 29 No. 6, pp. 883-902.

Ryan, B., Scapens, R., W. og Theobald, M. (2002): *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. 2. utg. London: Academic Press.

Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited.

StatoilHydro.com [online]. Tilgjengelig på:

<http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/Worldwide/Pages/default.aspx> [lastet 9. oktober 2008].

Wallander, J. (1995): *Budgeten- ett onödigt ont*. 2. utg. Stockholm: SNS Forlag

Welch, J., sitert fra Loeb, M. (1995): *Jack Welch Lets Fly on Budgets, Bonuses, and Buddy Boards*. The Fortune Magazine, [online], 29. Mai. Tilgjengelig på: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/05/29/203152/index.htm [lastet 20. desember 2008].

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

Østergren, K. og Stensaker, I., (i arbeid) *Management control without budgets: A field study of "beyond budgeting" in practice*. Prepared for Management Accounting Research.

Figur- og tabelliste

Figurliste

Figur 1: ”Command and Control” versus Beyond Budgeting.....	19
Figur 2: Strukturering og agency i sosiale systemer	26
Figur 3: Prosessene rundt ”Ambisjon til handling”	48
Figur 4: Dynamisk versus statisk ressursallokering.....	51
Figur 5: Endring i legitimeringsstruktur.....	54
Figur 6: Evolusjonær utvikling av ny styringsmodell.....	59
Figur 7: Endret domineringsstruktur i ENA.....	85

Tabelliste

Tabell 1: Sammenfatning av endringer i sosiale strukturer i ENA	72
Tabell 2: Faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen i ENA	87
Tabell 3: Sammenfatning av endringer i sosiale strukturer på ledernivå i E&R.....	101
Tabell 4: Sammenfatning av endringer i sosiale strukturer på lavere nivå i E&R.....	108
Tabell 5: Faktorer som begrenser bruken og nytteverdien av styringsmodellen i E&R	116

Appendix

Intervjuguide

Introduksjon

1. Informasjon om intervjuobjektet

- a. Beskriv din rolle i organisasjonen
- b. Beskriv avdelingens virksomhetsområde

Tema 1: Budsjettering og problemer knyttet til dette.

2. Hva var fokuset i den gamle styringssystemet?

- a. Hvordan foregikk de årlige prosessen? (Målsetting, planlegging, allokering, rapportering, evaluering)

3. Hvilke problemer var knyttet til det gamle styringssystemet?

- a. Hvordan opplevde du disse?
- b. Ble eventuelle problemer kommunisert fra ledelsen?

Tema 2: Det nye systemet "Beyond Budgeting"

4. Hva er fokuset i det nye styringssystemet?

- a. Hva er endret fra tidligere?
- b. Hvordan foregår målsettingsprosessen?
- c. Hvordan utarbeides prognoser og handlingsplaner?
- d. Hvordan foregår ressursallokeringen?
- e. Hvordan foregår rapporteringen?
- f. Hvordan evalueres dine prestasjoner? Hva er dine og avdelingens viktigste måletall?
- g. Hvordan belønnes prestasjoner?
- h. Opplever du økt grad av beslutningsmyndighet med det nye systemet?

- i. Dersom det ikke fungerer hva er grunnen til dette?
 - j. Begrenses dine muligheter til å bruke systemet av noen eller noe?
 - k. Fører det nye systemet til bedre og mer helhetlig styring?
 - l. Opplevs det nye systemet som radikalt forskjellig fra det gamle?
 - m. Bruker du eller dine kollegaer fortsatt budsjett som begrep i visse sammenhenger?
- 5. Løser det nye systemet problemene med det gamle systemet?**
- a. Fører det til mindre dysfunksjonell atferd?
 - b. Oppfatter du det nye systemet som bedre enn det gamle?

Tema 3: Kommunikasjonsprosesser

- 6. Hvordan og fra hvem har du fått informasjon om det nye systemet?**
- a. Har du fått tilstrekkelig informasjon?
 - b. Hvilke kilder benytter du deg av for å forstå eller løse problemer knyttet til bruken av det nye systemet?
- 7. Opplever du at noen grupper eller individer har fått større innflytelse?**
- a. Hva med controllerens rolle?

Europa og Nord-Afrika regionen:

- 8. Hvordan er det nye systemet kommunisert til avdelingene i deres region?**
- a. Hvordan brukes systemet i disse landene? Er det store forskjeller mellom de ulike landene?
 - b. Hva måles de utenlandske avdelingene på?
 - c. Hvilke tilbakemeldinger får dere fra avdelingene?