

# Hvordan skape dynamisk styring?

**En casestudie av et stort internasjonalt oljeselskap**

av

**Gunn Therese Ueland Fossdal**

**Kirsti Kvie Gardum**

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,

hovedprofil Økonomisk styring

Veileder: Daniel Johanson

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Tradisjonelle styringsmetoder har lenge blitt kritisert for å være lite egnet til å styre virksomheter i dagens volatile verden. Som en følge har det blitt økt fokus på å få mer dynamikk inn i styringen. Dynamisk styring er imidlertid et relativt nytt fenomen. Denne utredningen har derfor utført en casestudie av et stort internasjonalt oljeselskap for å utforske hvordan en mer dynamisk styring kan skapes. For å belyse denne problemstillingen er to forskningsspørsmål definert: (1) Innenfor hvilke områder har den økonomiske styringen blitt mer dynamisk over tid? og (2) Hvilke fordeler og ulemper har økt dynamikk for styringspraksis?

Dataene i utredningen har blitt samlet inn gjennom kvalitative intervju med ledere og kontrollere fra ulike enheter og nivå i case selskapet StatoilHydro. Teoretisk referanseramme for analysen er utviklingen og kritikken av tradisjonelle styringsmetoder. Simons rammeverk, "Levers of control", utgjør teoretisk perspektiv. Funnene indikerer at det er bruken av styringsverktøy og dynamikk i tenkemåte som er avgjørende for å skape en mer dynamisk styring. Innenfor områdene handlingsrom, strategi og målsetting, planlegging, ressursallokering, samt rapportering, oppfølging og evaluering er økt dynamikk mer et resultat av endret tenkesett og måten eksisterende styringsverktøy blir brukt på, og i mindre grad en følge av innføring av nye verktøy. Videre indikerer funnene at dynamikk ikke nødvendigvis er ønsket innenfor alle typer oppgaver i en organisasjon og på alle nivå. Graden av usikkerhet og variasjon tyder på å henge sammen med behovet for dynamikk. I tillegg kommer det fram at dynamikk ikke bare fører med seg fordeler, men at det også kan medføre ulemper og nye utfordringer for styringspraksis.

## Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet på det femårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Rapporten er skrevet på oppdrag for Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) og er finansiert av StatoilHydro.

Vi vil takke StatoilHydro som har lagt til rette for gjennomføringen av utredningen ved å slippe oss til i organisasjonen. Utredningen bygger på intervju med ledere og kontrollere fra ulike nivå og enheter i StatoilHydro. Vi vil i den forbindelse rette en stor takk til alle som har stilt opp til intervju og villig delt kunnskap og erfaringer med oss. Uten deres hjelp hadde det ikke vært mulig å skrive denne utredningen.

Vi vil i tillegg takke deltakerne på forskningsprogrammet Beyond Budgeting, som er et samarbeidsprosjekt mellom StatoilHydro og SNF/NHH/AFF. De har gitt oss gode råd og konstruktiv kritikk gjennom hele prosessen. Til slutt vil vi takke vår veileder, Daniel Johanson ved NHH, for god veiledning og nyttige innspill.

Bergen, 12. juni 2009

Gunn Therese Ueland Fossdal

Kirsti Kvie Gardum

## **1 INTRODUKSJON**

1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Formål.....	2
1.4 Disposisjon.....	3

## **2 TEORETISK FORANKRING**

2.1 Teoretisk referanseramme .....	4
2.2 Utviklingen innen økonomisk styring .....	8
2.2.1 Kritikk mot tradisjonell styring .....	9
2.2.2 Strategisk orientering .....	11
2.2.3 Styring uten budsjett .....	13
2.3 Et helhetlig styringssystem .....	16
2.3.1 Diagnostisk styringssystem (diagnostic control systems) .....	17
2.3.2 Interaktivt styringssystem (interactive control systems) .....	18
2.3.3 Trosystem (beliefs systems) .....	19
2.3.4 Grensesystem (boundary systems) .....	20
2.3.5 Dynamisk samspill mellom de fire systemene .....	20
2.4 Analyseverktøy .....	21
2.5 Teoretisk oppsummering og implikasjoner .....	233

## **3 METODE**

3.1 Valg av forskningsdesign .....	26
3.2 Metode for datainnsamling.....	27
3.3 Studieobjekt.....	29
3.4 Kvalitativ tilnærming .....	30
3.4.1 Primær- og sekundærdata.....	31
3.4.2 Gjennomføring av intervjuer .....	32
3.4.3 Evaluering av kvalitative undersøkelser .....	33
3.4.4 Kvalitativ dataanalyse.....	35

## **4 CASE STATOILHYDRO – EMPIRI OG ANALYSE**

4.1 StatoilHydro.....	37
4.1.1 Utviklingen av StatoilHydros styringssystem.....	38
4.1.2 Beyond Budgeting i StatoilHydro .....	39
4.2 Dynamikk i den økonomiske styringen.....	43
4.2.1 Handlingsrom .....	43

4.2.2 Strategi og målsetting.....	48
4.2.3 Planlegging .....	55
4.2.4 Ressursallokering.....	59
4.2.5 Rapportering, oppfølging og evaluering.....	64
4.2.6 Konklusjon forskningsspørsmål 1 .....	70
4.2.7 Konklusjon forskningsspørsmål 2 .....	72
4.3 Hvordan skapes en mer dynamisk styring? .....	72
4.3.1 Dynamikk i tenkemåte .....	72
4.3.2 Dynamikk i verktøy.....	73
4.3.3 Egenskaper for å skape dynamisk styring .....	75
4.3.4 For opptatt av dynamikk .....	78
<b>5 AVSLUTNING</b>	
5.1 Oppsummering og konklusjon.....	79
5.2 Forslag til videre forskning .....	82
Referanser .....	84
Vedlegg.....	88

## Figurliste

Figur 1. Styringsløyfen .....	5
Figur 2. Et helhetlig styringssystem.....	22
Figur 3. Egenskaper for å skape dynamisk styring basert på teoretiske forventninger.....	24
Figur 4. StatoilHydros styringssystem.....	39
Figur 5. "Ambisjon til handling"-prosessen.....	40
Figur 6. Egenskaper for å skape dynamisk styring basert på teoretiske forventninger og empiriske funn.....	81

## Tabelliste

Tabell 1. Dynamisk styring innen ulike områder basert på teoretiske forventninger.....	25
Tabell 2. Dynamisk styring innen ulike områder, sammenligning av teoretiske forventninger og empiriske funn.....	71

# 1 Introduksjon

---

*I dette kapittelet presenteres først bakgrunnen for utredningen. Deretter introduseres problemstillingen og utredningens formål.*

## 1.1 Bakgrunn

I takt med hyppige endringer i de fleste markedsforhold forandres også organisasjoners krav til styringssystem for å nå sine strategiske mål (Otley, 2008). Mange bedrifter opplever i dag økt globalisering og uforutsigbarhet, samt mer intensiv konkurranse og raskere teknologisk utvikling (Bartlett & Ghoshal, 1998). Dette gjør det nødvendig å tilpasse seg omgivelser de ikke selv kan kontrollere. I den sammenheng er det større behov for mer dynamiske styringsmetoder for å kunne snu skuten raskere i riktig retning.

Jakten på nye styringsmetoder som er bedre tilpasset tiden man lever i er ikke nytt, verken blant forskere eller praktikere (Otley, 2008). Tapt konkurransevne blant bedrifter i USA på 1970- og -80-tallet førte til at de amerikanske professorene Robert S. Kaplan og H. Thomas Johnson lanserte debatten om "relevance lost" (Johnson & Kaplan, 1991). Datidens styringssystem ble kritisert for å ha mistet sin relevans og ikke gi ledere tilstrekkelig informasjon. I kjølvannet av dette har det blitt introdusert ulike løsninger på problemet, som for eksempel balansert målstyring og strategisk økonomistyring (Otley, 2008). Felles for de nye metodene er at de representerer en strategisk orientering i økonomistyringen, som fokuserer på koblingen mellom bedriftenes strategi og økonomiske styringssystemer (Bjørnenak, 2003; Robert S. Kaplan & Norton, 1996).

I de siste årene har også tradisjonell budsjettering, som er ansett for å være en av de viktigste metodene for virksomhetsstyring, blitt utsatt for økende kritikk (Bescos, Cauvin, Langevin, & Mendoza, 2004; Hansen, Otley, & Stede, 2003; Hope & Fraser, 2003a; Wallander, 1999). Budsjettet har blitt kritisert for å være for byråkratisk og omstendelig, samt å bygge på utdaterte forutsetninger som reduserer dets styringsverdi (Hansen, et al., 2003; Wallander, 1999). Den tradisjonelle bruken av budsjettet er med andre ord uten tilstrekkelig dynamikk til å være et styringsredskap i omskiftelige markeder (Hamel, 2009). For å imøtekomme kritikken mot tradisjonell budsjettering har ledelsesmodellen "Beyond Budgeting" blitt utviklet (Hope & Fraser, 2003a). Hovedbudskapet er at budsjettet må forkastes til fordel for mer fleksible prosesser. Dermed vil det være mulig å forbedre styringen av virksomheten, slik at den er mer tilpasset dagens konkurransesituasjon. I de siste årene

har flere organisasjoner gått over til styring uten tradisjonelle budsjett (Hansen, et al., 2003; Player, 2003).

Som erstatning for budsjettet har organisasjoner både tatt i bruk nye styringsverktøy, samtidig som bruken av eksisterende verktøy har blitt endret. Svært ofte er det ikke styringssystemet i seg selv, men hvordan de brukes som vil avgjøre om bedrifter klarer å styre effektivt og i tråd med sine omgivelser (Simons, 1995b). I dagens volatile markeder må ledere oppmuntre organisasjonens medlemmer til å søke nye muligheter, men innfor kontrollerte grenser. For å beskrive hvilken type styringen som kreves for å mestre nåtidens utfordringer nevnes ofte dynamikk (Hamel, 2009). Hvordan dette skal skapes i praksis er det derimot ikke et entydig svar på. I tillegg er dynamikk et vidt begrep som kan knyttes til ulike områder og retninger. Innen økonomistyringslitteraturen er det imidlertid skrevet lite om dynamikk, og dynamisk styring kan derfor betegnes som et relativt nytt fenomen. Det vil derfor være interessant å se hvordan dette kan skapes i praksis.

## 1.2 Problemstilling

Denne utredningen vil studere følgende problemstilling: *Hvordan skapes en mer dynamisk styring?*

For å belyse problemstillingen er følgende to forskningsspørsmål definert:

1. Innenfor hvilke områder har den økonomiske styringen blitt mer dynamisk over tid?
2. Hvilke fordeler og ulemper har økt dynamikk for styringspraksis?

## 1.3 Formål

Det finnes ingen entydige definisjoner av begrepet dynamikk innenfor økonomistyringslitteraturen. Av den grunn blir dynamisk styring et lite konkret fenomen og det er vanskelig å danne seg en klar oppfatning av hva det innebærer. Samtidig tyder det på å eksistere et stort behov for dynamikk i økonomistyringen. Utredningen søker derfor å gi en økt forståelse av begrepet dynamikk, og analysere hvordan dynamikk inngår i styringen av virksomheter. I tillegg vil utredningen utforske hvilken form dynamisk styring kan ta i praksis, samt antyde hvorvidt dynamisk styring bare er positivt eller om det også medfører ulemper eller nye utfordringer for styringspraksis. Økt kunnskap basert på organisasjons erfaringer om dynamisk styring vil være nyttig ved videreutvikling og forbedring av styringssystemer. Det vil også være lærerikt for organisasjoner med tradisjonell virksomhetsstyring som vurderer å endre sitt styringssystem.



## **1.4 Disposisjon**

Utredningen består av fem kapitler inkludert introduksjonskapittelet. Kapittel to tar for seg definisjoner av uttrykk, samt presenterer teoretiske grunnlag for utredningen. Teoretisk referanseramme er utviklingen og kritikken av tradisjonelle styringsmetoder, mens Simons rammeverk for en helhetlig styring utgjør teoretisk perspektiv. Kapittel tre beskriver metodisk fremgangsmåte, og kapittel fire vil analysere forskningsspørsmålene og problemstillingen. Utredningen avrundes i kapittel fem med oppsummering og konklusjon, samt forslag til videre forskning.

# 2 Teoretisk forankring

---

*I dette kapitlet introduseres det teoretiske grunnlaget for utredningen. Først presenteres sentrale begrep. Deretter beskrives utviklingen innen økonomisk styring. Videre gjennomgås oppgavens teoretiske perspektiv. Tilslutt presenteres analyseverktøy og teoretiske forventninger.*

## 2.1 Teoretisk referanseramme

Dynamikk som begrep kan knyttes til en rekke ulike kontekster. Innen økonomistyringslitteraturen er det til nå skrevet lite om dynamikk. Hva som gjør forhold dynamiske eller hva som skal til for å få dynamikk, er vanskelige spørsmål å svare på. Hensikten med dette kapitlet er å presentere en teoretisk forankring for å kunne undersøke hvordan en mer dynamisk styring skapes. Teorien er valgt basert på utredningens problemstilling og formål, og vil ligge til grunn for den empiriske studien. Kapitlet starter med å beskrive begrepene økonomistyring og dynamikk hver for seg, ettersom en konkret oppfatning av disse begrepene er nødvendig for å gi lesere og forfatter et felles utgangspunkt for videre utforskning av temaet. Deretter beskrives utviklingen av økonomisk styring frem til i dag for å gi en oversikt over hvilke områder innen økonomistyringen som har blitt utsatt for kritikk, og hvorfor behovet for dynamikk har meldt seg.

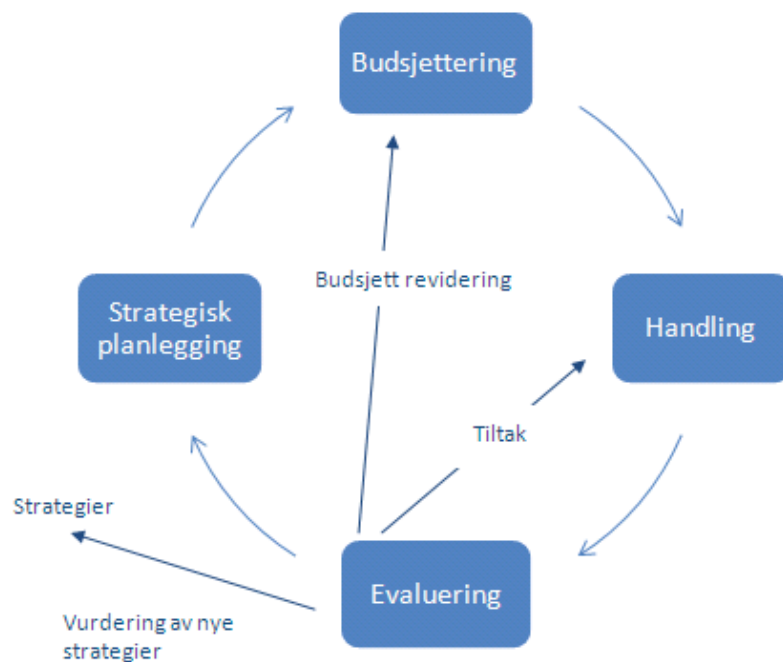
Flere organisasjoner opererer i turbulente omgivelser preget av raske endringer (Anthony & Govindarajan, 2007). I slike situasjoner må ledere oppmuntre ansatte til å søke og gripe nye muligheter, men innenfor kontrollerte rammer (Simons, 1995a). Robert Simons (1995a, 1995b) har utviklet en modell for en helhetlig økonomistyring, som balanserer behovet for innovasjon og styring. Denne modellen utgjør teoretisk perspektiv for oppgaven. Det skyldes at den dekker flere områder innenfor økonomistyringen. I tillegg fokuserer den på hvordan ulike systemer bør brukes for å sikre optimal styring tilpasset organisasjoners forretningsmiljø.

### **Økonomistyring**

Planlegging og styring blir i de fleste organisasjoner utført ved hjelp av tre ulike aktiviteter; strategiformulering, økonomistyring og operativstyring (Anthony, Dearden, & Govindarajan, 1992). Strategiformulering foregår på toppledelsesnivå, og er en usystematisk prosess med et langsiktig fokus. Formålet er å identifisere trusler og muligheter, og på bakgrunn av dette ta beslutninger om nye strategier. Operativstyring blir utført på lavere nivå i organisasjonen, og er en systematisk prosess som fokuserer på kortsiktige operative oppgaver. Formålet er å sørge for at spesifikke oppgaver blir gjennomført på en effektiv måte. Økonomistyring befinner seg mellom disse to

nivåene. En klassisk definisjon av økonomistyring er: "the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficient in the accomplishment of the organization's objective" (Anthony, 1965, s. 17). Med utgangspunkt i denne definisjonen er økonomistyring en prosess som består av fire ulike aktiviteter; strategisk planlegging, budsjettering, handling samt evaluering av prestasjoner (Anthony & Govindarajan, 2007). Alle aktivitetene er nært knyttet sammen og oppstår regelmessig hvert år i en kontinuerlig sløyfe.

Prosessten starter med strategisk planlegging. Dette innebærer utforming av en strategisk plan organisasjonen vil gjennomføre for å implementere sine vedtatte strategier, samt grove ressursallokeringer (Anthony, et al., 1992; Anthony & Govindarajan, 2007). Deretter blir budsjettet utformet med utgangspunkt i vedtatte strategier. Budsjettet representerer med andre ord en handlingsplan i økonomiske termer, normalt med en tidshorisont på ett år. Utformingen av budsjettet er hovedsakelig en prosess som består av forhandlinger mellom ledere av ulike forretningsområder og deres overordnede. Det bidrar til å styre anskaffelse og bruk av ressurser gjennom bevilgninger som er i tråd med strategiske mål (Otley, 1978). Gjennom året blir handlingsplanene gjennomført, samtidig som ressursforbruk og resultatet av handlingene blir målt og rapportert (Anthony, et al., 1992; Anthony & Govindarajan, 2007). Rapportene danner grunnlag for evaluering, som brukes for å gi tilbakemelding til lederne og fører i noen tilfeller til budsjettrevidering. Styringsløyfen er illustrert i figur 1.



**Figur 1.** Styringsløyfen (tilpasset etter Anthony, et al., 1992)

Hovedformålet til økonomistyring er å bidra til gjennomføring av vedtatte strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). For organisasjoner som opererer i stabile omgivelser vil en formell og rasjonell prosess som beskrevet over være egnet for vellykket strategiimplementering. Hvis organisasjoners omgivelser derimot er preget av raske endringer og stor utforsigbarhet, må ledere kontinuerlig vurdere behovet for å utvikle nye strategier. Dynamikk brukes ofte i den forbindelse for å beskrive hvilken form for styring som kreves for å mestre nåtidens utfordringer (Hamel, 2009). Begrepet ser imidlertid ut til å trekke i ulike retninger. I det neste avsnittet vil derfor begrepet dynamikk bli utdypet. Dynamikkbegrepet er her utvidet til også å omfatte dynamiske egenskaper.

### **Hva er dynamikk?**

I følge Oxford English Dictionary ("Oxford English Dictionary," 2009) handler dynamikk om bevegelse og variasjon. Videre blir det karakterisert som en kraft som skaper forandring, handlinger og effekter. For eksempel blir gruppedynamikk beskrevet som måten en gruppe påvirker hverandre på. Dynamikk som egenskap, det vil si dynamisk, er evnen til å stadig være i endring og utvikling. Et eksempel er beskrivelsen av en dynamisk personlighet, som betyr å være sterk og ha mye energi. I tillegg blir dynamisk ofte brukt til å beskrive en handling mer enn en tilstand. Dynamikk er med andre ord en kraft som sørger for driv og skaper bevegelse og utvikling. Neste spørsmål blir da hvordan det kan legges til rette for en slik kraft for å oppnå bevegelse og utvikling. I den forbindelse vil dynamikk i en videre forstand bli diskutert.

Opprinnelig er begrepet dynamikk et område innenfor fysikken som oppsto i forbindelse med Newtons differensialligninger og hans bevegelses- og gravitasjonslover (Strogatz, 1994). I fysikken, matematikken og mekanikken betyr dynamikk mekanismer som handler om effekten av krefter som gir bevegelse av objekter. Bevegelsen kan være både lineær, roterende, uregelmessig eller intermitterende. Sistnevnte vil si bevegelse som starter og stopper regelmessig. Imidlertid er dynamikk ofte overført fra sin tradisjonelle betydning og sammenheng, og er adoptert og tilpasset til andre fagområder. Av den grunn anvendes begrepet dynamikk innen musikk, som læren om styrkegradene i lyden, samt i biologien som hovedsaklig evolusjonsdynamikk og populasjonsdynamikk. I den sammenheng omhandler begrepet utviklingen og samspillet mellom plante- og dyrearter. Videre kan dynamikk henvise til maktforholdet mellom mennesker i en gruppe. Som en generell beskrivelse av hva dynamikk er, kan det hevdes at det dreier seg om forandringsfremmende krefter som produserer aktivitet, utvikling og endring i en situasjon.

Det motsatte av dynamikk er statisk, som i følge samme ordbok er definert som ikke bevegelse, endring eller utvikling. Harmoni blir også nevnt som et antonym til dynamikk, og står for ro, balanse og overensstemmelse (Sander, 2004). Det motsatte av å være dynamisk ser dermed ut til å bety at

noe er helt fast definert eller ikke ønskelig å bevege. Dersom noe ikke er dynamisk kan det tenkes at det er vanskelig å gjøre noe annet enn det som faktisk er planlagt, og kreativitet og innovasjon kan dermed bli redusert.

I samme kontekst som dynamikk nevnes ofte fleksibilitet (Raynor & Bower, 2001). Fleksibilitet knyttes i den sammenheng til muligheten for å gjøre endringer og balansere ulike behov. Et fleksibelt selskap blir illustrert som et som orienterer seg mot kunder, ny teknologi, horisontal organisasjonsstruktur og innovasjon (Mouritsen, 1999). I en slik organisasjon er det kunder og "empowered" eller bemyndiget ansatte som er sagt å styre selskapet. Fleksibilitet og innovasjon blir ofte presentert som uunnværlige for konkurranseevnen i volatile omgivelser (Mouritsen, 1999; Simons, 1995a). Dette er egenskaper knyttet til dynamikk, og gir oss et bilde av hva som behøves for å få en dynamisk styring.

Som nevnt vil det å være dynamisk bety å alltid være i bevegelse og i utvikling. Dagens samfunn er preget av rask utvikling, og omgivelsene oppleves som mindre stabile i forhold til før (Anthony & Govindarajan, 2007; Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990; Hamel, 2009; Simons, Dávila, & Kaplan, 2000; Stalk, Evans, & Shulman, 1992). Dette skyldes i stor grad økt globalisering som fører til at nasjonale barrierer brytes ned og konkurranseintensiteten øker. Videre er produsenters livssyklus blitt kortere ettersom kundenes behov endres raskere, i tillegg til at bedrifters konkurransefordeler hurtigere blir utdatert. Konkurransen har i stor grad gått fra å være "war of position" til å dreie seg om "war of movement" (Stalk, et al., 1992).

Som et resultat av volatile omgivelser har det både i økonomistyringslitteraturen og i praksis blitt fokusert på organisasjoners behov for dynamisk tilpasning (Hamel, 2009; Simons, 1995a; Stalk, et al., 1992). Det innebærer blant annet at i tråd med mer skiftende omgivelser må strategiprosessen bli tilsvarende mer dynamisk (Stalk, et al., 1992). Ledelsen må ikke kun fokusere på vedtatte strategier, men stadig vurdere behovet for å utvikle nye strategier (Anthony, et al., 1992; Simons, 1995b). I den sammenheng er det sentralt å skape en lærende organisasjon, som karakteriseres av kreativitet og at ansatte har mulighet til å lære og kontinuerlig takle endringer i omgivelsene (Anthony & Govindarajan, 2007). For å oppnå dette må ansatte på alle nivå uavbrutt overvåke omverdenen, identifisere potensielle trusler og muligheter, og utveksle informasjon for i størst mulig grad kunne tilpasse seg omgivelsene på en vellykket måte. Dette kalles interaktiv styring (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 1995b). Interaktiv styring bidrar med andre ord til å skape forandring og bevegelse, noe som er definisjonen på dynamikk. Det er også blitt anbefalt at organisasjonshierarkiet bør bli flatere (Foster, Bhimani, Datar, & Horngren, 2005).

Videre er det blitt hevdet at utviklingen i samfunnet både krever og muliggjør dynamikk i organisasjoners styringssystem (Anthony & Govindarajan, 2007; Emmanuel, et al., 1990). Dynamikk er blitt omtalt som en viktig egenskap for enkelte typer styringssystem, som for eksempel prestasjonsmålingssystemer (Ghalayini, Noble, & Crowe, 1997). Det innebærer at systemene tillater en systematisk oppdatering av kritiske områder for suksess, prestasjonsmål, historiske data og beslutninger, og i tillegg har mekanismer for tilpassning til endrede produksjonsmiljø. I den sammenheng nevnes også dynamikk i tilknytning til prestasjonsmål. Med dette menes det at målenes format er fleksible og relative, samt at de tilpasser seg om systemene brukes lokalt eller globalt i organisasjonen. Slike mål er i kontrast til tradisjonelle prestasjonsmål, som for eksempel "return on investment" (ROI) og "return on assets" (ROA), som er basert på tradisjonelle regnskapssystem.

I skiftende, utforutsigbare omgivelser er det også behov for et dynamisk samspill mellom organisasjoners bruk av ulike styringssystem (Emmanuel, et al., 1990; Simons, 1995a, 1995b). I en slik situasjon må økonomistyringssystemene bli brukt interaktivt av toppledelsen for å fokusere organisasjonens medlemmer på strategiske usikkerheter, det vil si fundamentale miljømessige endringer for eksempel i kundepreferanser eller teknologi (Simons, 1995b; Anthony & Govindarajan, 2007). Dette kan hjelpe både ledere og organisasjoner til å reagere proaktivt. Fordi strategisk usikkerheter varierer fra virksomhet til virksomhet vil ledere i forskjellige selskap velge å bruke ulike deler av deres styringssystem interaktivt. Mye tyder på at samspill er viktig for å få en styring som er bedre tilpasset de dynamiske omgivelsene som markedet er preget av i dag.

Innenfor økonomisk styring ser man med andre ord at dynamikk inngår stadig oftere i ulike kontekster. Fra å være omgitt av mer stabile omgivelser, der tradisjonell styring har vært tilfredsstillende, er verden i dag preget av volatile omgivelser som gir behov for andre styringsmetoder. En ny type styring som legger til rette for bevegelse og fleksibilitet er ønsket, slik at organisasjoners medlemmer kan handle i tråd med den verden som selskaper er omgitt av i dag.

For å avgjøre hvordan dynamisk styring kan skapes vil det være hensiktsmessig å først ta for seg utviklingen innen økonomisk styring og se på hvilke områder som har blitt kritisert, og hvilke løsninger som har blitt introdusert. Utviklingen innen økonomisk styring vil bli presentert under.

## **2.2 Utviklingen innen økonomisk styring**

I litteraturen blir budsjettering beskrevet som en hjørnestein i økonomistyringen (Anthony & Govindarajan, 2007). Som styringsmekanisme fokuserer budsjettet hovedsakelig på å analysere avvik fra vedtatte planer (Malmi & Brown, 2008). Tradisjonelt har strategier blitt godtatt, hvis ikke utviklet, av toppledelsen, og deretter har planene blitt kommunisert nedover i organisasjonen (Simons, 1991).

For selskap som bruker kalenderåret som tidsperspektiv, finner utarbeidelsen av planer vanligvis sted på våren eller sommeren i året som kommer foran budsjettåret (Anthony & Govindarajan, 2007). Ledere for forretningsområder rapporterer sine finansielle prestasjoner regelmessig, vanligvis hver måned. De formelle rapportene består av en sammenligning mellom virkelige og budsjetterte beløp, og er vanligvis svært detaljerte. Først ved betydelig avvik fra opprinnelig planlegging settes det i gang tiltak (Simons, 1991). Dette kalles "management by exception". Tidligere ble stort sett bare finansielle mål brukt i økonomistyringen (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, et al., 2000). Disse målene indikerer resultater av tidligere beslutninger, i motsetning til ikke-finansielle mål som er førende indikatorer på fremtidig prestasjoner. Den økonomiske styringen har med andre ord i stor grad vært detaljstyrt ovenfra og ned, bakoverskuende og nært knyttet opp mot kalenderåret. De tradisjonelle styringsmekanismene ble utviklet i en tid med mer stabile omgivelser sammenlignet med nåtiden (Hamel, 2009; Hansen, et al., 2003). Det samme gjelder for styringsinformasjon, som for eksempel trender og prognoser, som hovedsaklig har basert seg på historiske data og erfaringer for å planlegge fremtiden (Mendoza & Bescos, 2001; Wallander, 1999). Som en konsekvens har det blitt fokusert mer på hva som har hendt enn hva som kommer til skje i planleggingen av ressurser (Wallander, 1999).

### **2.2.1 Kritikk mot tradisjonell styring**

På 80-tallet kom debatten om "relevance lost" der forfatterne Robert S. Kaplan og H. Thomas Johnson kritiserte styringssystemene for å ha mistet sin relevans og ikke gi ledere tilstrekkelig informasjon (Johnson & Kaplan, 1991). De mente at informasjonen ledere fikk ut fra de tradisjonelle styringssystemene var for utdatert, for aggregert og fordreid til å bli brukt som beslutningsgrunnlag. Det var med andre ord en misnøye med den tradisjonelle styringen fordi dette ikke førte til optimale beslutninger og effektiv utnyttelse av ressursene. Særlig ble det lagt vekt på at kalenderåret ofte representerte en kunstig periodeinndeling som ikke var relevant for organisasjoners forretningscyklus, samt at den la opp til en kortsiktig tankegang. I tillegg ble fravær av kobling mellom beslutningsinformasjon og organisasjonens overordnet strategi trukket frem som negativt.

Valg av tidsperiode er et klassisk problem innen økonomistyring (Bjørnenak & Olson, 1999). Tradisjonelt har regnskapsrapportering fokusert på en fast periode. Imidlertid har det etter hvert dukket opp nye modeller, som for eksempel "target costing", som utfordrer kalendertidsperspektivet. I stedet for å følge kalenderåret legger disse nye modellene opp til at kostnads- og budsjettprosessen heller følger levetiden til produktene. Som en konsekvens trenger ikke tidsperioden lenger å betraktes som fast. Rapporteringsperioder kan derfor endres fra en til flere, og fra en fast inndeling

av tid til varierende inndeling. Et annet sentralt aspekt for å forbedre tidsdimensjonen er at ex post data kan suppleres med ex ante data, det vil si data basert på antagelser og forhåndsvurderinger.

En egen kritikk har blitt rettet mot svakheter ved tradisjonell budsjettering (Bescos, et al., 2004; Otley, 2008). Tidligere administrerende direktør i Svenska Handelsbanken, Jan Wallander, var en av de første til å fremheve mangler og problem med denne styringsmetoden (Rickards, 2006; Wallander, 1999). I løpet av de siste årene har også flere andre praktikere og teoretikere både i Europa og USA fulgt opp denne misnøyen (Hansen, et al., 2003). Under følger en del av årsakene til kritikken mot tradisjonell budsjettering.

For det første kritiseres budsjettet for å ta for mye tid og ressurser å utarbeide, samt at innen det tas i bruk er dets antagelser vanligvis foreldet (Bescos, et al., 2004; Hansen, et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a; Wallander, 1999). Kritikerne hevder at verdien på budsjettprosessen reduseres fordi budsjettet utvikles og oppdateres for sjeldent, vanligvis årlig, samt at det utarbeides på grunnlag av gjetting og antagelser det ikke er støtte for (Hansen, et al., 2003). En mer radikal versjon av denne kritikken er at tradisjonelle budsjett aldri kan bli fullgode ettersom de ikke kan fange usikkerheten som oppstår i raskt skiftende omgivelser (Wallander, 1999).

For det andre fremhever kritikerne at budsjettstyring reduserer reaksjonsevnen, utgjør en barriere mot å tilpasse seg endringer og fører til urimelig oppførsel (Hansen, et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a). Dette skyldes budsjettets ensidige fokus på årlige finansielle resultater, som ofte er uforenelig med operasjonelle og strategiske avgjørelser (Merchant, 1985). I iveren etter å holde seg innenfor årets budsjett er det lett å fokusere på kortsiktige finansielle mål og kostnadsreducerende tiltak på bekostning av verdiskapende aktiviteter (Hansen, et al., 2003). Som en følge kan bedrifter gå glipp av gode muligheter og bli hindret i å følge strategiske mål. I tillegg kan man oppleve overdrevet ressursforbruk ettersom avdelingsledere vil ønske å bruke opp de budsjetterte ressursene før årets slutt for å unngå å få bevilget mindre neste år (Hope & Fraser, 2003a). Budsjettet kan også være en brems for kreativitet og innovasjon (Bescos, et al., 2004; Player, 2003). Det skyldes at så lenge ansatte ikke blir belønnet for prestasjoner utover budsjettkravene, vil de ikke utforske andre muligheter enn de som er bestemt i budsjettet (Hope & Fraser, 2003a).

For det tredje er en del av misnøyen rettet mot organisatoriske- og personal saker (Hansen, et al., 2003). Kritikerne hevder at budsjettets vertikale kommando- og -kontroll struktur ikke er forenelig med en flatere organisasjonsstruktur som mange organisasjoner slutter seg til i dag. I tillegg legger ikke budsjettet opp til kunnskapsdeling, samt at ansatte hindres i å ta best mulig beslutninger (Hansen, et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a).



Det er med andre ord flere sider ved budsjettet som blir kritisert. Misnøyen dreier seg i all hovedsak om at budsjettet ikke fanger opp dynamikken i markedet (Hope & Fraser, 2003). Dette er i samsvar med en studie som viser at misnøyen med budsjettet øker jo større usikkerhet det er i omgivelsene (Bescos, et al., 2004). I kjølvannet av krikken mot budsjettet og tradisjonelle styringsmetoder, har det blitt økt fokus på verktøy som representerer en strategisk orientering i økonomistyringen. Dette vil bli gjennomgått nærmere i de følgende avsnittene.

## **2.2.2 Strategisk orientering**

For å gjenvinne økonomistyringens relevans har det vært en økende trend i retning av en sterkere kobling mellom det strategiske og operative nivået i organisasjonen (Robert S. Kaplan & Norton, 1996). Anthony og Govindarajan (2007) har kommet med en ny definisjon av økonomistyring; "the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies". Dette tydeliggjør en strategisk orientering i økonomistyringslitteraturen, samt et økt fokus på mennesker som en ressurs. Strategisk økonomistyring har blitt et velkjent begrep blant teoretikere og praktikere (Lord, 1996; Otley, 2008). Det er imidlertid et vidt begrep som dekker ulike elementer og teknikker. Et karakteriserende trekk ved den nye orienteringen er at ekstern informasjon inkluderes i styringen, det vil si data som omhandler aktører utenfor egen organisasjon, som for eksempel konkurrenter og kunder (Bjørnenak & Olson, 1999; Lord, 1996). Et annet trekk er at det fokuseres på kontinuerlig forbedring, samt at også ikke-finansielle prestasjonsmål brukes for å måle og styre forbedringer. For å sikre at det i større grad handles i tråd med den overordnede strategien har ulike styringsteknikker dukket opp (Lord, 1996).

### **Balansert målstyring**

Balansert målstyring (balanced scorecard) ble første gang introdusert i 1992 av Kaplan og Norton (1992). Konseptet består opprinnelig av fire perspektiv; finansiell, kunde, prosess, samt læring og vekst. Formålet er å få organisasjonen til å fokusere på flere aspekter i styringen av organisasjonen. Forfatterne mente at bruken av finansielle mål alene som grunnlag for kontinuerlig forbedring og innovasjon var misvisende og uttalte "What you measure is what you get". I motsetning til de tradisjonelle styringsverktøyene som i stor grad har brukt historiske data til å planlegge fremtiden, åpner balansert målstyring opp for en mer framtidorientert styring (Robert S. Kaplan & Norton, 1996). Dette gjøres ved å inkludere andre faktorer som har en innvirkning på de fremtidige økonomiske resultatene, for eksempel kvalitet og kundetilfredshet. I tillegg beholdes prosessen hvor ledere vurderer det som virkelige har skjedd opp mot opprinnelige forventninger. Verktøyet tydeliggjør viktigheten av å forstå helheten og de komplekse sammenhengene som finnes i en organisasjon.

Et problem med balansert målstyring er at mange organisasjoner har innført verktøyet uten å ha en grundig gjennomgang av hva det skal bruke det til (Ittner & Larcker, 2003). Som et resultat har målstyring kommet i konflikt med eksisterende styringsverktøy, som for eksempel budsjettet (Anthony & Govindarajan, 2007; Ittner & Larcker, 2003). Dermed har balanserte målstyringen på mange måter blitt overflødig og lite brukt i den daglige styringen av virksomheter (Robert S. Kaplan & Norton, 1996; Otley, 2008). Et annet problem er at mange organisasjoner har hatt en tendens til å inkludere for mange ikke-finansielle mål uten å vite om disse målene faktisk er i tråd med den overordnede strategien (Anthony & Govindarajan, 2007; Ittner & Larcker, 2003). Dette har ført til at balansert målstyring har vært i stadig endring for å imøtekomme den kritikken som har oppstått. Det har gått fra å være et prestasjonsmåleinstrument til å bli et strategisk ledelsesverktøy (Robert S. Kaplan & Norton, 1996). Målstyring har i de senere årene i større grad blitt brukt til å utvikle og kommunisere strategier, samt å knytte prestasjonsmål og strategi sterkere sammen (Robert S. Kaplan & Norton, 1996; Tuomela, 2005). På denne måten blir målstyring et verktøy for å håndtere implementeringen av vedtatte strategier, samtidig som det åpnes opp for endringer av disse i takt med forandringer i omgivelsene.

### **Rullerende prognoser**

En annen teknikk som har vokst frem er rullerende prognoser. Dette var et direkte resultat av behovet for en mer kontinuerlig planleggingsprosess (Malmi & Brown, 2008). Rullerende prognoser er et verktøy som gir en tettere periodeinndeling og høyere presisjon i planleggingen, og som dermed sikrer en ressursallokering i tråd med vedtatte strategier (Montgomery, 2002). Prognosene oppdateres som oftest hvert kvartal, og det er kun noen viktige variabler fra budsjettet som blir oppdatert. Hvilke variabler som blir valgt ut avhenger av hvilket nivå man er på i organisasjonen. Når det ikke lenger er nødvendig å følge opp en fast årsplan, kan ledere og avdelinger fokusere på endringer i omgivelsene og sette i gang tiltak for å imøtekomme disse. Dette kan bidra til å redusere gapet mellom overordnet strategisk plan og detaljerte handlingsplaner. Planleggingen vil derfor bli mer nøyaktig og dynamisk, og kan redusere de nevnte problemene med utdatert informasjon som tradisjonell budsjettering fører til. En ulempe med rullerende prognoser er imidlertid at det totale planleggingsarbeidet kan øke ettersom prognosene må oppdateres jevnlig for å sikre en kontinuerlig prosess (Bergstrand, Boye, & Bjørnenak, 1999). I tillegg kan ledelsen miste kontroll ettersom prognosene kan være lette å manipulere, og avviksanalyser mellom virkelig resultat og budsjetterte tall ikke lenger er mulig.

Både balansert målstyring og rullerende prognoser ble introdusert for å forbedre den tradisjonelle økonomistyringen. Imidlertid har det i de senere årene utviklet seg et alternativ som går i retning av

å fjerne budsjettet helt som styringsverktøy (Hansen, et al., 2003). Styring uten budsjett blir beskrevet under.

### **2.2.3 Styring uten budsjett**

Tradisjonell budsjettering er som nevnt ansett å være lite egnet som kontrollverktøy i stadig endrede omgivelser (Otley, 2008). Som en følge har det blitt utviklet en ny tilnærming til styring som kalles Beyond Budgeting, og som første gang ble introdusert av Beyond Budgeting Round Table. Beyond Budgeting er et sett med prinsipper som innebærer en helhetlig styringsmodell, og blir betegnet som "a relative improvement contract" (Hope & Fraser, 2003a). Dette er i kontrast til tradisjonell budsjettering som blir betegnet som "a fixed performance contract". I motsetning til balansert målstyring som ofte fungerer som et tilleggsverktøy til eksisterende styringssystem, tar Beyond Budgeting et oppgjør med de styringsverktøy som bedriften allerede har (Hope & Fraser, 2003b). Et eksempel er fjerning av budsjettet. Ved å fjerne budsjettet åpnes det opp for to muligheter, den første er mer fleksible ledelsesprosesser, og den andre er en radikalt desentralisert organisasjon. Dette vil i følge Jeremy Hope og Robin Fraser (2003a) legge til rette for en mer fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon.

#### **Fleksible ledelsesprosesser**

For å få mer fleksible ledelsesprosesser bør det settes ambisiøse mål for å oppnå relativ forbedring (Hope & Fraser, 2003a). Organisasjonens mål skal fastsettes for å maksimere resultatprofitt både på kort og lang sikt, mens målene den enkelte måles mot skal være relative (Hope & Fraser, 2003a, 2003b). Årsaken er at absolutte mål kan bli for lite ambisiøse dersom de både er basert på et budsjett og danner grunnlag for belønning. I stedet skal målene baseres på hva hver enkelt avdeling eller individ mener de kan oppnå sammenlignet med andre, slik at de har noe å strekke seg mot. En måte å gjøre dette på er ved hjelp av kritiske prestasjonsvariabler, også kalt "Key Performance Indicators" (KPIer) (Hope & Fraser, 2003a). KPIer henger naturlig sammen med de mål organisasjonen har satt, og vil dermed kunne endres dersom strategien endres (Simons, 1995b). Det er anbefalt å kombinere både finansielle mål, som kostnader i forhold til inntekter, samt ulike ikke-finansielle mål, som tid til marked (Hansen, et al., 2003). Dette tilsvarer ideen bak balansert målstyring, men hovedpoenget er at måltallene er relative og gir mulighet til å sammenligne eksternt eller internt. Det er ikke anbefalt et bestemt antall KPIer. Imidlertid har det vært en utvikling innenfor Beyond Budgeting fra å bruke en overveldende mengde prestasjonsmål, til å fokusere på mindre konkrete områder som visjoner, verdier og kultur i styringen. I den sammenheng er det nå vanlig å ha få KPIer (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a).

Videre bør evaluering og belønning ta utgangspunkt i kontrakter som baseres på relativ forbedring (Hope & Fraser, 2003a). Prestasjonsmål skal vise relativ forbedring i forhold til ekstern og/eller intern benchmark. Relative prestasjonsmål tillater justering for ukontrollerbare faktorer (Hansen, et al., 2003). Selv om måleindikatorer blir bestemt på forhånd, vil prestasjonsvurderinger bli foretatt i etterkant. Dette elementet av etterpåklokskap (hindsight) betyr at måleindikatorer justeres ved å se bakover og inkludere virkelig innsats og økonomiske vilkår i perioden. For å oppnå dette bør belønning baseres på subjektive prestasjonsevalueringer. Gjennom belønning av innsats, ikke kun oppnådd resultat, oppmuntres ansatte til å søke og utnytte uforutsette muligheter i større grad enn ved prestasjonsmål basert på ekstern benchmarking.

Fleksible ledelsesprosesser krever at planleggingen gjøres til en kontinuerlig og inkluderende prosess (Hope & Fraser, 2003a). En viktig begrunnelse for en kontinuerlig prosess er at kalenderåret som nevnt ikke alltid er den optimale tidshorizonten å styre etter (Hansen, et al., 2003). I stedet bør organisasjonen ta utgangspunkt i forretningscyklusen. Sentralt i den løpende planleggingen er utarbeidelsen av rullerende prognoser, samt balansert målstyring (Hope & Fraser, 2003a). Formålet er at planleggingen skal være basert på oppdatert informasjon, som er tilgjengelig for alle. Dermed vil den bli mer nøyaktig og bedre tilpasset til omgivelsene (Hansen, et al., 2003).

Et annet poeng i den nye styringsfilosofien er at investeringsmidler ikke skal deles ut via et budsjett som blir bestemt året i forveien (Hope & Fraser, 2003a). I stedet bør det legges opp til klare beslutningsrutiner der hver leder har stor grad av frihet til å forhandle om ressurser etter behov gjennom året (Rickards, 2006). Investeringsbeslutninger blir med andre ord en løpende prosess, som knyttes opp til ulike tiltak som skal igangsettes (Bogsnes, 2009; Rickards, 2006). Videre er det et avgjørende element at samarbeid på tvers av nivå i organisasjonen skal være preget av stor frihet og tillit (Hope & Fraser, 2003a). Dette er i motsetning til tradisjonell budsjettering der organisasjoner i større grad har basert seg på sentralisert kontroll (Hamel, 2009). Koordinering av aktiviteter på tvers av avdelinger er viet mye oppmerksomhet, og fremheves som en måte å redusere ressursforbruk på (Hope & Fraser, 2003a). Målet er å samkjøre ressursbehovet med hva kundene har behov for. Aktiviteter kan for eksempel koordineres gjennom en periodeinndeling som er mer i overensstemmelse med kundenes ordresyklus.

Til slutt anbefales det at oppfølging og kontroll baseres på effektiv ledelse og en rekke relative prestasjonsindikatorer (Hope & Fraser, 2003a). Rapportering bør inkludere utviklingstrender, rullerende prognoser, intern sammenligning og KPIer som forteller om relative endringer målt mot forrige periode og sist år. I tillegg bør ledere alltid være oppmerksom på unntak og uvanlige trender

og mønstre som kan tyde på forandringer i omgivelsene. Det er disse forandringene som fører til gjennomgang av prestasjoner og endring i planer.

### **Radikal desentralisering**

Radikal desentralisering av beslutningsmyndighet er den andre muligheten det åpnes opp for ved fjerning av budsjettet (Hope & Fraser, 2003a). Dette skal oppnås gjennom økt beslutningsmyndighet til frontledere (Otley, 2008). I tillegg vil det være stort fokus på et åpent og raskt informasjonssystem slik at frontlederne får den informasjonen de trenger når de trenger den (Hope & Fraser, 2003a). Det tas utgangspunkt i at ledere både kan og skal ha ansvar og frihet til å ta verdiskapende beslutninger som er konsistent med styringsprinsippene og strategiske mål (Hansen, et al., 2003). Dette innebærer en stor grad av tillitt og frihet. Tanken er at delegering av ansvar vil være effektivt når det blir forbundet med en endring fra resultatstyring, som er kjernen i tradisjonell budsjettering, til styring basert på selskapets visjoner, verdier og retningslinjer. Formålet er å oppnå økt involvering i målsettingen og planleggingen, samt større eierskap til løsningene som blir valgt (Hope & Fraser, 2003a). Dette kan igjen være drivkrefter for kontinuerlig forbedring.

Beyond Budgeting vil med andre ord kunne fjerne mange av ulempene med tradisjonell budsjettering. Samtidig legges det til rette for en mer dynamisk styring som er i tråd med den verden mange organisasjoner opplever i dag. Det finnes de som er kritiske til denne nye styringsmetoden, og som mener at en del av prinsippene ikke lar seg gjennomføre i praksis (Hansen, et al., 2003; Otley, 1978; Rickards, 2006). Hansen et al. (2003) påpeker at mange organisasjoner ikke har mulighet til å ta i bruk relative evalueringer av prestasjoner. Dette skyldes at de ikke har gode relative data, ettersom de opererer i en sterk konkurranseutsatt næring med raske endringer. Dette kommer i konflikt med Beyond Budgeting tilnærmingen, som sier at relative mål og evalueringer har størst potensial nettopp i slike omgivelser. Et annet poeng som blir nevnt i forbindelse med evaluering av prestasjoner er subjektivitet, og hvilken effekt dette har (Hansen, et al., 2003). Subjektivitet tillater ledere å benytte relevant informasjon som dukker opp underveis i perioden. Dette kan være spesielt nyttig i turbulente omgivelser. For at subjektive evalueringer skal fungere effektivt stilles det imidlertid krav til at personen som gjennomfører det er rettferdig og upartisk.

Videre blir det påpekt at prinsippene i Beyond Budgeting bygger på at verden er i stadig endring og at konkurranseintensiteten øker. Ikke alle organisasjoner opererer i slike omgivelser, og det kan stilles spørsmål til hvor relevant Beyond Budgeting er for disse (Rickards, 2006). I tillegg blir det hevdet at det finnes lite empirisk bevis på at Beyond Budgeting fungerer i praksis, og at det kan være

problemer knyttet til implementeringen. I den forbindelse kan for eksempel organisasjonskultur være et hinder, i tillegg til motstand mot endring som finnes naturlig i de fleste mennesker.

### **Oppsummering over utviklingen innen økonomisk styring**

Utviklingen innen økonomisk styring viser at det er behov for nye styringsmetoder, da tradisjonelle metoder blir oppfattet som lite dynamiske og relevante i dagens omgivelser. I den forbindelse er det blitt et økende fokus på strategi, som ser ut til å ha kommet for å bli. Aktivitetene i styringssløyfen (jf. figur 1) er fortsatt til stede, men i planleggingsarbeidet har det blitt anbefalt å fjerne budsjettet til fordel for prognoser. Dette påvirker ressursallokeringen, som ønskes frigjort fra kalenderåret og i større grad skje etter behov. Delegering av ansvar og økt tillit til ansatte har også fått mye oppmerksomhet. Videre spiller verdier og regler en viktigere rolle i styringen, ettersom organisasjoner ønsker å skape et miljø som bidrar til at deres medlemmer tar de rette beslutningene. Flere organisasjoner har også erstattet absolutte mål med relative.

For å kunne avgjøre hvordan en mer dynamisk styring kan skapes, vil utredningen se på hvordan ulike teknikker blir brukt i en organisasjon ved gjennomføring av aktivitetene i styringssløyfen. Alle organisasjoner adopterer en blanding av formelle og uformelle styringsmetoder som i høy grad er gjensidig avhengige (Tuomela, 2005). Det vil derfor være fordelaktig å se på hele styringssystemet under ett. Dette vil gjøres ved hjelp av Simons rammeverk for et helhetlig styringssystem (Simons, 1995b). Mens Anthony atskiller aktivitetene i økonomistyring fra dem i strategiformulering og operativstyring, bidrar Simons tilnærming til å knytte disse nivåene sammen igjen, ettersom det er nødvendig at de fungerer mye mer strømlinjeformet i praksis (Otley, 2008). Simons rammeverk gjør det mulig å vurdere et bredt mangfold av styringsmekanismer, inkludert mer vage teknikker knyttet til verdier og grenser. Økt fokus på visjoner, verdier, samt retningslinjer i styringen er også i samsvar med Beyond Budgeting tankegangen (Hansen, et al., 2003). Simons rammeverk, som utgjør utredningens teoretiske perspektiv, vil bli presentert i de følgende avsnittene.

## **2.3 Et helhetlig styringssystem**

Simons definerer styringssystem (management control systems) følgende: "management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities." (Simons, 1995b, s. 5). I denne definisjonen ligger det at formålet med styringssystem er å formidle informasjon, både finansiell og ikke-finansiell, for å sørge for måloppnåelse og innovasjon. Med andre ord vil styringssystemet oppfylle hovedformålet til økonomistyringen, som nevnt er å bidra til gjennomføring av både vedtatte strategier og nye strategier utviklet gjennom initiativ fra ansatte.

Simons (Simons, 1995a, 1995b) rammeverk, kalt "Levers of control", består av fire ulike system for strategisk styring; trosystem (beliefs systems), grensesystem (boundary systems), diagnostisk styringssystem (diagnostic control systems) og interaktivt styringssystem (interactive control systems). Systemene er nært knyttet sammen ettersom de fungerer samtidig, selv om de har ulike oppgaver. Mens trosystem og interaktivt styringssystem skal oppmuntre til innovativ oppførsel, skal grensesystem og diagnostisk styringssystem sikre at ansatte handler i følge forhåndsbestemte regler og planer (Simons, 1995b; Simons, et al., 2000). Ved å integrere disse fire systemene kan ledere skape et dynamisk samspill som balanserer behovet for innovasjon og styring, noe som er nødvendig for å stimulere og styre lønnsom vekst. I dagens foretningstiljø er alle de fire systemene like viktige for å kunne utnytte ansattes kreativitet (Simons, 1995b). Under følger en presentasjon av de ulike systemene, for å belyse deres formål i den økonomiske styringen.

### **2.3.1 Diagnostisk styringssystem (diagnostic control systems)**

Tradisjonelt har styringssystem blitt brukt diagnostisk (Simons, 1991). Det innebærer at ledelsen anvender styringsinformasjon til å overvåke prestasjoner ved å sammenligne resultater til ansatte og avdelinger opp mot fastlagte planer (Simons, 1995b). Hvis det oppdages betydelige avvik, som truer oppnåelse av forhåndsbestemte mål, kan lederne sette i gang korrigerende tiltak for å komme tilbake på riktig kurs. For å bruke et system diagnostisk må det være mulig å (1) fastsette mål på forhånd, (2) måle resultat, (3) beregne prestasjonsavvik, og (4) anvende informasjonen om avvik til å gjennomføre nødvendige endringer (Simons, et al., 2000).

I følge Simons (2000) er det to hovedgrunner for å bruke et system diagnostisk. For det første skal det bidra til å implementere vedtatte strategier utviklet av ledelsen. Målsettinger uttrykt i disse strategiene overvåkes for å sikre en vellykket implementering. Uten diagnostiske system vil ledere verken kunne kommunisere eller implementere strategier effektivt i store og komplekse organisasjoner. Den andre hovedgrunnen for diagnostisk bruk av styringssystem er å frigjøre lederes begrensede tid ved å redusere behovet for konstant overvåking. Med mindre det oppdages vesentlige avvik, trenger de ikke involvere seg personlig. Toppledelsen vil hovedsakelig bare bruke tid på diagnostiske styringssystem ved to tilfeller (Simons, 1995b). Det ene gjelder utarbeidelse av målsettinger, som vanligvis foregår en gang i året. Det andre er gjennomgang av avvikrappporter, som vanligvis mottas månedlig og kvartalsmessig. Det medfører maksimalt selvstyre for individer i organisasjonen. Ansatte er ansvarlig for resultatene, men har frihet til å velge hvordan de skal oppfylles.

For å operere diagnostiske styringssystem effektivt er det nødvendig å analysere og forstå hva som er kritiske prestasjonsvariabler for å nå vedtatte målsettinger (Simons, 1995b; Simons, et al., 2000).

Variablene bør representere viktige prestasjonsdimensjoner for en gitt strategi, noe som innebærer at ulike strategier krever forskjellige variabler og ulike diagnostiske system. For å sikre at målene reflekterer vedtatte strategi kan teknikker som balansert målstyring brukes. Målsetting er et viktig hjelpemiddel for å koordinere handlingsplaner på ulike nivå i organisasjonen ved at deltakerne må avgjøre om tilstrekkelig ressurser er tilgjengelige for å nå bestemte mål, og om målene bidrar til den samlede strategien til virksomheten.

I følge Simons (2002) må ledere være oppmerksom på ulemper som kan oppstå hvis diagnostiske styringssystem brukes til å fastsette belønning. For eksempel kan ansatte frises til å bare rapportere gode nyheter, sette mål som er lette å nå, eller foreta handlinger som bryter med etiske prinsipper for å nå et bestemt resultat. Controllere (control staff) spiller en sentral rolle for diagnostiske styringssystem (Simons, 1995b). Deres oppgave er vanligvis å styre informasjonsflyten innad i organisasjonen, samt å implementere og drive systemene. De er også viktige støttespillere for toppledelsen i formalisering av mål og forsikring om at korrigerende tiltak blir utført.

### **2.3.2 Interaktivt styringssystem (interactive control systems)**

Diagnostisk styring er ikke tilstrekkelig for å sikre rask tilpassning i markeder preget av hard konkurranse og hyppige endringer (Simons, 1995b). For organisasjoner som opererer i slike dynamiske markeder, kan diagnostisk prosesser begrense jakten etter nye muligheter og relevant styringsinformasjon (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 1995b; Simons, et al., 2000). I store, desentraliserte organisasjoner vil også topplerne ha lite personlig kontakt med ansatte lenger nede i hierarkiet (Simons, 1995a). Det er derfor behov for systemer som fanger opp og deler ny informasjon om trusler og muligheter som oppstår i omgivelsene (Simons, 1995a, 1995b). Interaktive styringssystem er formelle informasjonssystem som ledelsen bruker til å involvere seg regelmessig og personlig i beslutninger til underordnede. Hovedformålet til interaktiv styring er å signalisere hvilke områder organisasjonen bør fokusere oppmerksomhet på, samt å skape en kontinuerlig dialog og dermed aktivere organisatorisk læring (Simons, 1995a; Simons, et al., 2000). Lederes avgjørelse om å bruke et bestemt styringssystem interaktivt vrir organisasjonens oppmerksomhet og energi mot dens viktigste strategiske usikkerheter, som kan ugyldiggjøre forutsetningene som dagens strategi er basert på (Simons, 1995a).

Vellykket tilpassning i konkurranseintensive og omskiftelige markeder krever at organisasjonens medlemmer oppfordres til å utforske nye ideer og eksperimenter (Simons, et al., 2000). Dialoger og diskusjoner om data og planer innad i hele organisasjonen skal generere ny innsikt og ideer, samt stimulere underordnede til å søke etter, analysere og diskutere ny informasjon. Ved å inkludere



ledere på ulike nivå i diskusjoner kan det skapes økt tillitt mellom toppledelsen og underordnede. Læring trigget av denne prosessen kan føre til at nye strategier vokser frem.

Forskjellen mellom diagnostisk og interaktiv styringssystem er ikke systemet i seg selv, men hvordan ledere bruker systemet (Simons, 1995b). Samme styringssystem kan brukes både diagnostisk og interaktivt. Simons (2000) legger imidlertid fire kriterier til grunn for at et system skal være kvalifisert som et interaktivt styringssystem. For det første må informasjonen være lett forståelig for alle parter. For det andre må systemet gi informasjon om selskapets strategiske usikkerheter. For det tredje må systemene anvendes hyppig, samt være tilgjengelig for ledere på ulike nivå i organisasjonen. For det fjerde må systemet generere nye handlingsplaner etter hvert som omgivelsene endres. Vanligvis vil ledere velge å bruke bare et system interaktivt på et gitt tidspunkt. Hovedårsaken er å unngå å gi uklare signaler om hva som er viktig. I tillegg kan interaktive styringssystem lett føre til overbelastning av informasjon for avdelingsledere, ettersom de må fokusere på mange ting samtidig (Abernethy & Brownell, 1999; Simons, et al., 2000). Det krever også økt involvering fra toppledelsen, samt mer samhandling mellom organisasjonens øvrige deltakere, noe som avleder oppmerksomhet fra andre oppgaver. Controllere tjener som tilrettelegger for interaktive prosesser (Simons, 1995b). De samler inn data, gjør dem forståelig, og hjelper til med arrangement av møter.

### **2.3.3 Trossystem (beliefs systems)**

Trossystem uttrykker organisasjonens kjerneverdier, som presiserer grunnleggende prinsipper, hensikt og retning (Simons, 1995b; Simons, et al., 2000). Det blir kommunisert gjennom formålsparagrafer og credos, og skal inspirere, motivere og lede organisasjonens deltakere til å søke nye muligheter for verdiskapning. Trossystem har fått økt betydning etter hvert som virksomheter har blitt mer komplekse (Simons, 1995a). Ansatte med ulike bakgrunn, strukturelle organisasjonsendringer, virksomhet innefor ulike forretningsområder og desentralisering gjør det vanskeligere for individer å forstå organisasjonens hensikt og retning. Dersom ansatte har et godt kjennskap til organisasjonens verdier og formål er det lettere for dem å forstå hvordan de kan bidra til å skape verdi. Virksomheter som opererer i volatile omgivelser er avhengig av kreative, empowered ansatte som tørr å søke etter og utnytte nye muligheter.

Trossystem, som er kortfattet, verdiladet og inspirerende, skal appellere til mange ulike grupper innad i organisasjonen (Simons, 1995b). De er derfor ofte svært bredt utformet, noe som gjør dem for vage til å kunne måles mot konkrete prestasjoner. For å omforme budskapet til fokuserte aktiviteter, trengs et grensesystem.

### **2.3.4 Grensesystem (boundary systems)**

Grensesystem etablerer grenser ved å identifisere handlinger og fallgruver ansatte må unngå (Simons, 1995a). Vanligvis er budskapet formulert negativt ved at det angis hva som ikke skal gjøres, eller som minimum standarder. Hensikten er å tillate individuell kreativitet innenfor et definert område. Det er imidlertid nødvendig at grensene justeres regelmessig for å sikre at de er riktig tilpasset markedets dynamikk og nye måter å skape verdier på (Simons, et al., 2000). Grensesystemer spesifiserer vanligvis retningslinjer for oppførsel (codes of conduct) og strategiske begrensninger (Simons, 1995b).

Regler for oppførsel er særlig viktig for bedrifter som opererer i svært uforutsigbare omgivelser (Simons, 1995b; Simons, et al., 2000). Når uventede situasjoner oppstår kan nye forslag bli testet ut. Sterkt press på å prestere kan imidlertid friste enkelte ansatte til å bøye regler og utføre handlinger som innebærer risiko for organisasjonen. Jo mer organisasjoner blir prestasjonsorientert og desentralisert, jo viktigere er det med formelle systemer for å sikre at grenser blir kommunisert og forstått.

Strategiske begrensninger angir hvilke strategiske muligheter som ikke er akseptable og som derfor ikke bør forfølges (Simons, 1995b). Kapitalbudsjett blir brukt i mange organisasjoner for å sette strategiske grenser, for eksempel ved å spesifisere minimum avkastningskrav. Hensikten er å unngå å sløse knappe ressurser på initiativ som ikke støtter vedtatte strategier.

For at tro og grensesystem skal være effektive og fungere etter hensikt må ansatte oppleve at ledelsen følger dem opp gjennom sine handlinger (Simons, 1995b). Controllere spiller to viktige roller i forhold til tro- og grensesystem. For det første opprettholder de systemet ved å kommunisere og oppdatere regler og retningslinjer. For det andre overvåker de overtredelse av grensene.

### **2.3.5 Dynamisk samspill mellom de fire systemene**

Styrken til de fire systemene ligger ikke i hvordan hver av dem brukes alene, men i hvordan de utfyller hverandre når de brukes sammen (Simons, 1995b). I kombinasjon omsetter tro- og begrensningssystemer et ubegrenset antall muligheter inn i et fokusert område som organisasjonens deltakere er oppmuntret til å utforske aktivt. Diagnostiske og interaktive styringssystem jobber sammen for å tillate implementering av dagens strategi, samtidig som de muliggjør formulering av morgendagens strategi (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, et al., 2000). Ved å bruke de fire systemene effektivt kan de sørge for motivasjon, mål, læring og styring som tillater effektiv måloppnåelse, skapende tilpasning og lønnsom vekst.

Ulik anvendelse av samme styringssystem vil påvirke hvordan organisasjoner klarer å utnytte dets potensial (Abernethy & Brownell, 1999; Simons, 1995b). For eksempel kan en organisasjons budsjett være diagnostisk hvis det brukes for å oppdage avvik, mens det kan legge grunnlag for interaktiv styring hvis det brukes til å skape dialog og læring mellom ulike grupper og nivå i organisasjonen (Abernethy & Brownell, 1999). Studier viser at når budsjettet blir brukt interaktivt kan det være et proaktivt og dynamisk verktøy for å samle informasjon og stimulere diskusjonen i desentraliserte bedrifter angående effekten av markedsendringer, konkurrenters handlinger og nye produktinnovasjoner. Interaktiv bruk av budsjetter har også vist seg å være effektiv ved strategiske endringer. Det kan tyde på at budsjettet kan være et velfungerende verktøy i dynamisk styring.

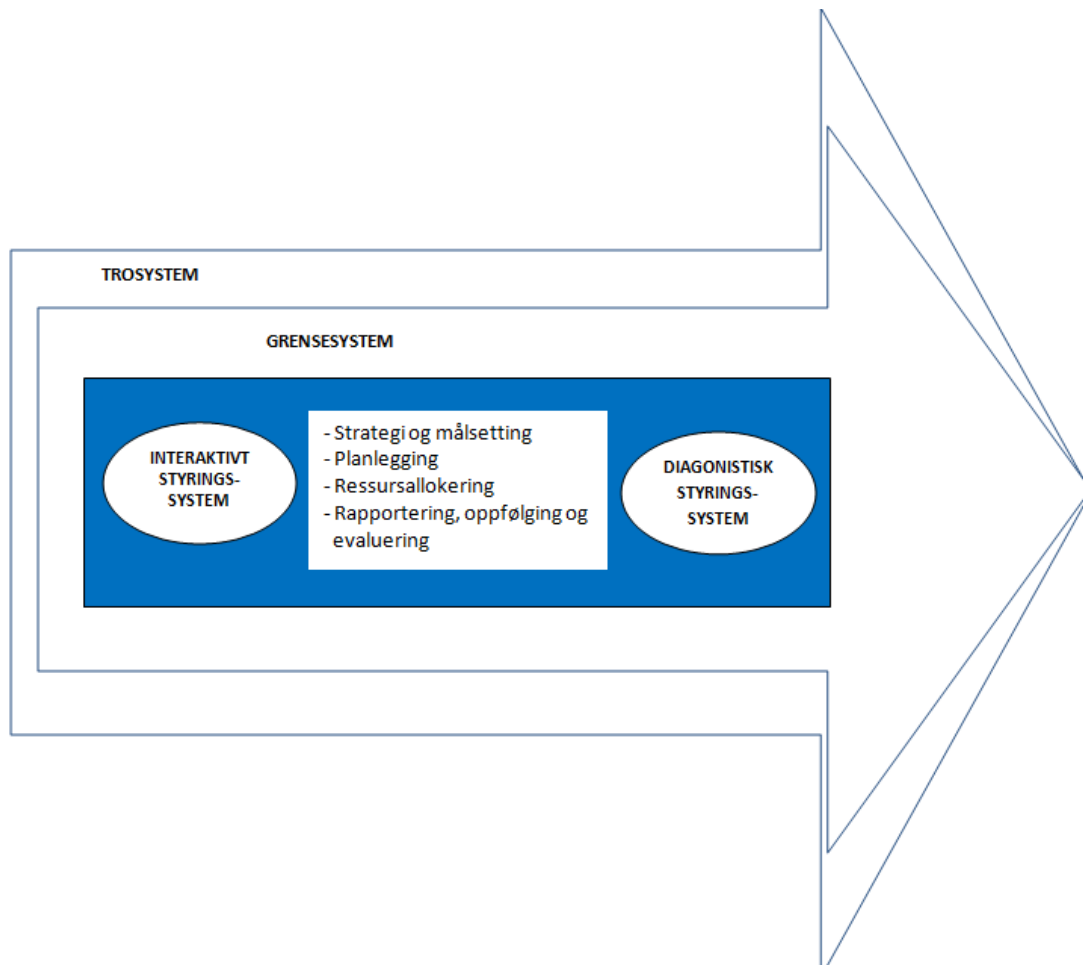
Prestasjonsmålingssystem, som balansert målstyring, har også ulik anvendelse (Tuomela, 2005). Det kan brukes diagnostisk for å signalisere suksess innenfor de mest kritiske faktorene for oppnåelse av vedtatt strategi (Simons, 1995b). Alternativt kan de brukes interaktivt for å identifisere og utvikle nye strategier, og dermed medføre endring av eksisterende styringsmetoder (Tuomela, 2005). Samtidig med at strategien endres, vil det også bli stilt spørsmål ved gjeldende tro- og grensesystem. På den måten kan interaktive debatter forårsake endringer i alle de fire systemene.

Fordelen med interaktiv bruk av systemer synes å være størst når strategiske endringer er store, det vil si når nye muligheter i omgivelsene krever endringer i strategiske mål eller prioriteringer (Abernethy & Brownell, 1999). Slike situasjoner kan skape økt usikkerhet blant ansatte angående hvor de skal rette fokus, i tillegg til at forandringene kan kreve at nye rutiner må læres. Videre vil det ved strategiske endringer være behov for mer fremtidsrettet informasjon, og informasjonsutvekslingen må skje interaktivt og dynamisk. Interaktiv bruk av systemer vil derfor være best egnet. I mer stabile omgivelser derimot kan diagnostisk bruk være mer effektivt.

## **2.4 Analyseverktøy**

Utredningen ønsker å svare på hvordan en mer dynamisk styring skape. Med andre ord må både dynamikk og økonomistyring være til stede. Anthonys klassiske syn på økonomistyring er at det består av ulike aktiviteter. For å gjennomføre styringen benytter ledere seg av ulike styringsverktøy, som kan integreres i et helhetlig styringssystem ved hjelp av Simons rammeverk. Trosystemet bidrar til å skape retning og drivkraft fremover. For å sikre at gjennomføring av aktivitetene foregår innenfor et akseptabelt område, trengs et grensesystem. Sammen former dermed tro- og grensesystem et område som styringsaktiviteter må ligge innenfor. Dette kan anses som et handlingsrom for organisasjonens deltakere som bidrar til å støtte opp om styringen. Innenfor rammene til dette handlingsrommet kan aktiviteter gjennomføres ved bruk av interaktiv eller

diagnostisk styring, avhengig av hva som anses som viktig å rette fokus på. Sammen danner de fire systemene et helhetlig styringssystem, illustrert i figur 2, ved at aktivitetene i styringsløyfen blir utført innenfor organisasjonens handlingsrom (markert blått i figur 2). Modellen vil danne grunnlag for analysen i kapittel fire. Aktivitetene i styringsløyfen, samt handlingsrommet utgjør områdene som vil bli analysert i utredningens første forskningsspørsmål.



**Figur 2.** Et helhetlig styringssystem (basert på Simons, et al., 2000)

For å oppnå forandring er det i følge Simons ikke nødvendigvis selve styringssystemet som bør endres, men bruken av det. Det kan derfor antas at en mer dynamisk styring kan skapes ved å endre måten aktivitetene utføres på, fra for eksempel diagnostisk til interaktiv, eller ved å endre utformingen av handlingsrommet. For å utforske hvordan en mer dynamisk styring skapes er det nødvendig å finne ut hvordan dynamikk kan inngå i økonomistyringen. Dette vil bli utført i neste avsnitt.

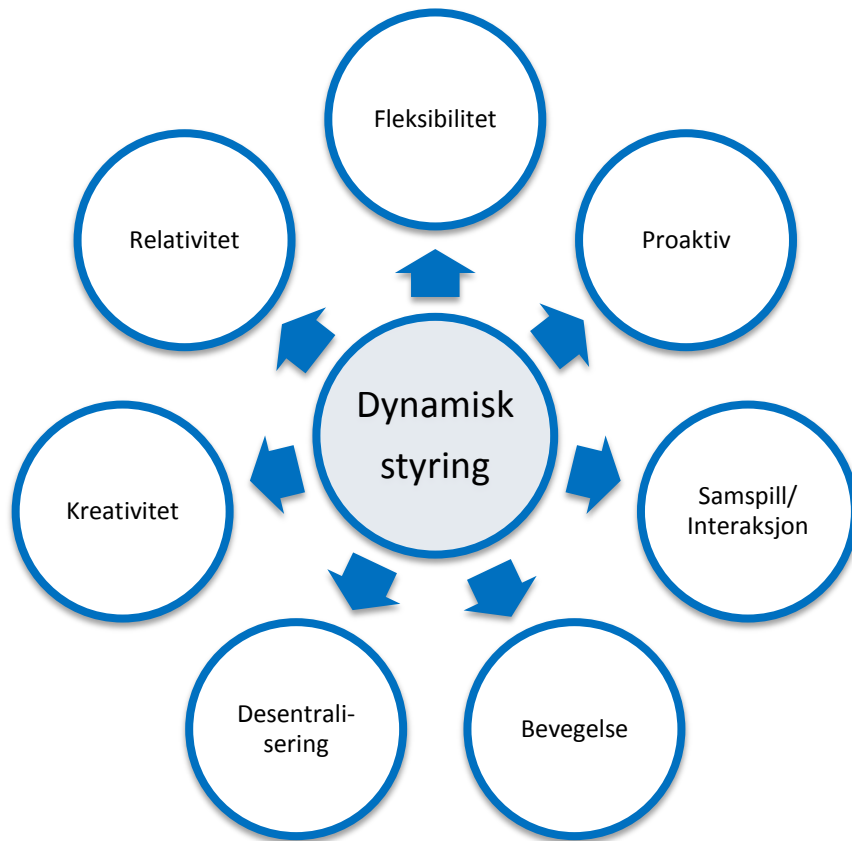
## 2.5 Teoretisk oppsummering og implikasjoner

Det økte fokuset på dynamikk blant praktikere og forskere kan tyde på at en mer dynamikk i styringen er ønsket. Gitt at omgivelsene endres i et raskt tempo må det være mulig å styre basert på hva organisasjonen tror vil skje fremover. Dynamisk styring handler med andre ord om å være *proaktiv* og fremtidsrettet. Det kan gi fordelen av å ligge et skritt foran konkurrentene og endringene i markedet, noe som kan være avgjørende for mange bedrifter. Det må derfor legges til rette for at selskapet kan være i en kontinuerlig *bevegelse* og har rom for *fleksibilitet*. For å kunne oppnå dette ser det ut til at *desentralisering* og *kreativitet* er egenskaper som må være tilstede for å få dynamikk som resultat. For at ansvarsdelegering skal være effektivt er det imidlertid avgjørende at toppledelsen har stor grad av tillitt til at organisasjonens deltakere tar de rette og beste beslutningene for selskapet som helhet, samt at fokuset for styringen endres i retning av visjoner, verdier og retningslinjer. I tillegg er *interaksjon* og *samspill* nødvendig for å sikre informasjonsutveksling innad i organisasjonen, og at det legges til rette for læring og kreativitet.

Videre ser det ut til at *relative* mål og evalueringer er viktige egenskaper for dynamikk ettersom det innebærer mulighet for fleksibilitet og forandring hvis omgivelsene krever det. Ressursfordeling ved behov, samt rullerende prognoser antas også å være viktig for å kunne reagere proaktivt i en volatil verden. Til slutt forventes det at rapportering og oppfølging bør bli mer dynamisk ved at organisasjoner ikke styres av faste rapporteringsrutiner, men i stedet legger opp til større fleksibilitet i når og hva som skal rapporteres. Dette kan oppnås ved å frigjøre seg fra kalendertid perspektivet og bruke mer *ex ante* data.

Det motsatte av dynamisk styring kan antas å være statisk styring, ettersom statisk er antonym til dynamisk. Statisk styring vil da innebære en mer reaktiv styringsform, ettersom det brukes historiske data, som for eksempel budsjettet, til å legge planer i motsetning til fremtidsrettete prognoser som legger til rette for proaktiv styring. I tillegg vil fordeling av ressurser i et forhåndsbestemt budsjett redusere medlemmenes fleksibilitet til å gripe nye muligheter som kan oppstå. Videre vil statisk styring være basert på absolutte mål og rammer, og legge opp til mer sentralisering. Det vil også i større grad være innslag av tilfeldigheter, ettersom det avgjørende for hvilke handlinger som blir gjennomført er hva det er rom for i budsjettet, og i mindre grad hva som er i overensstemmelse med de mål og strategier som er bestemt. Statisk styring vil med andre ord inneha flere tilsvarende trekk med tradisjonell styring.

Basert på gjennomgangen av begrepene dynamikk og dynamisk, samt kritikken av tradisjonelle styringsmetoder og Simons rammeverk, bør følgende egenskaper være tilstede for å skape en mer dynamisk styring:



**Figur 3.** Egenskaper for å skape dynamisk styring basert på teoretiske forventninger.

Ved å knytte overnevnte egenskaper til aktivitetene i styringsløyfen og Simons rammeverk for et helhetlig styringssystem, kan det dannes forventninger til hvordan styringen kan bli mer dynamisk innenfor ulike områder. Handlingsrommet bør være formet av verdier og retningslinjer, samt være preget av tillitt og delegering av ansvar til ansatte. Innenfor aktiviteten strategi og målsetting bør det være en nær kobling mellom strategi og handlingsplaner. Dette kan oppnås gjennom prestasjonsmål fastsatt ved hjelp av flerdimensjonell målstyring, der det også tas i bruk ikke-finansielle indikatorer. Bruken av relative KPIer som oppdateres underveis synes også å være essensielt. I forhold til planlegging er det viktig at planene er handlingsorientert og fremtidsrettet, og gir rom for nye muligheter som kan dukke opp underveis. Videre bør ressursallokeringen skje etter behov gjennom året. En fleksibel rapportering, samt en subjektiv prestasjonsevaluering tyder i tillegg på å være nødvendige kriterier. De ulike kriteriene og områdene er oppsummert i tabell 1, og angir teoretiske forventninger til hvordan ulike områder kan bli mer dynamiske.

**Tabell 1.** Dynamisk styring innen ulike områder basert på teoretiske forventninger.

<b>Områder</b>	<b>Teoretiske forventninger</b>
<b>Handlingsrom</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Styring basert på verdier og retningslinjer</li><li>- Økt myndiggjøring av medlemmer og desentralisering</li><li>- Stor grad av tillitt og frihet fra toppledelsen</li></ul>
<b>Strategi og målsetting</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nær kobling mellom strategi og handlingsplaner</li><li>- Finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer</li><li>- Relative KPIer</li><li>- KPIer som kan oppdateres underveis i takt med endringer</li></ul>
<b>Planlegging</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Handlingsplaner</li><li>- Rullerende prognoser</li></ul>
<b>Ressursallokering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kontinuerlig fordeling av ressurser ved behov</li></ul>
<b>Rapportering, oppfølging og evaluering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fleksibel rapportering</li><li>- Proaktiv bruk av informasjon</li><li>- Evaluering basert på relative mål og benchmark</li><li>- Subjektiv prestasjonsevaluering</li></ul>

# 3 Metode

---

*I dette kapitlet gjøres det rede for metode for innhenting og analyse av informasjon. Først beskrives valg av forskningsdesign. Videre begrunnes valg av metode for datainnsamling. Deretter presenteres studieobjektet. Tilslutt beskrives gjennomføringen av valgt metode.*

## 3.1 Valg av forskningsdesign

Valg av metode bestemmes av problemstillingen (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Problemstillingen utredningen søker å svare på er hvordan en mer dynamisk styring skapes. Forskningsspørsmålene i den sammenheng er innenfor hvilke områder den økonomiske styringen har blitt mer dynamisk over tid, samt hvilke fordeler og ulemper økt dynamikk har for styringspraksis. Med bakgrunn i denne problemstillingen er formålet å øke forståelsen av fenomenet dynamisk styring.

Før forskningsspørsmålene kan besvares må forskningsdesign bestemmes. Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan en undersøkelse skal utføres fra start til mål (Johannessen, et al., 2004). Avgjørende for utformingen av designet er hva som ønskes å undersøkes, formålet med undersøkelsen og hvordan den skal gjennomføres. Det finnes ulike typer forskningsdesign, både i forhold til form og tid. En undersøkelse kan bli gjennomført på ett bestemt tidspunkt eller over en lengre periode. I studier av økonomiske styringssystem blir det i økende grad benyttet casestudier (Ryan, Theobald, & Scapens, 2002). Det innebærer å samle inn grundig og detaljert informasjon om et begrenset fenomen (casen) (Johannessen, et al., 2004). I følge Robert K. Yin (2009) eksisterer det noen sentrale komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av casestudier. For det første er casestudier best er egnet til "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. For det andre bør teoretiske antagelser som forskeren har gjort seg ligge til grunn for den videre undersøkelsen. For det tredje bør funnene tolkes opp mot allerede eksisterende teori på området. Ved å følge disse komponentene kan man i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori, eller bygge helt ny teori.

Med utgangspunkt i Yins (2009) komponenter passer det godt med en casestudie i denne utredningen. Problemstillingen består av et "hvordan" spørsmål og teoretiske antagelser beskrevet i kapittel to vil lede til videre undersøkelser. Ved hjelp av case er det mulig å studere hvordan dynamisk styring kan foregå i praksis. Basert på funnene vil casestudien spille en viktig rolle med hensyn til om modellen utviklet basert på teoretiske antagelser (jf. figur 3) vil bli endret.



Ryan et al. (2002) beskriver fem typer casestudier som kan utføres; deskriptive, illustrative, eksperimentelle, eksplorative og forklarende studier. Førstnevnte beskriver metoder og teknikker som blir praktisert i et eller flere selskap. Illustrative casestudier søker å skildre nye metoder som blir praktisert av innovative bedrifter for å bidra til økt læring. Implementering av nye metoder og evaluering av disse kan ofte være vanskelig. En eksperimentell casestudie kan anvendes til å belyse slike vanskeligheter. En eksplorativ casestudie kan brukes for å se på årsaken til at en eller flere bedrifter har valgt en gitt metode, og for å utforske fenomener som er mindre kjent. Ved å sette opp ulike hypoteser kan disse testes ut for på sikt å komme fram til en generalisering av metoden(e). En eksplorativ casestudie er ofte det første steget i en større empirisk utredning. Den siste typen casestudier er forklarende casestudier. Formålet er å komme opp med teori som gir en god forklaring på en konkret case uten å trekke noen generaliseringer.

I denne utredningen passer det med en eksplorativ casestudie ettersom det er gjort lite forskning på temaet som skal studeres. Fenomenet dynamisk styring er i liten grad kjent og utbredt, og det eksisterer heller ingen entydig oppfatning av det. Det vil derfor være vanskelig å anvende de andre formene for casestudier. I stedet vil vi utforske og prøve å få en større innsikt i hva dynamisk styring er og hvordan det skapes, samt hvilken form det tar i praksis.

Yin (2009) beskriver to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene dimensjonen tar for seg antall case eller studieobjekt som er involvert, mens den andre er basert på om det anvendes en holistisk (én analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter). Gitt at vi har valgt en eksplorativ casestudie og ønsker å få økt forståelse, vil en enkel-case være bedre egnet enn flere case. Ved å gå i dybden på en case kan vi få et bedre bilde av situasjoner hvor dynamisk styring kan oppnås. Ved flere case kan dette bildet fort bli uklart. Det vil også på dette stadiet være lite grunnlag for å gjøre større sammenligninger mellom flere case ettersom fenomenet vi skal studere er lite konkret. Casen i utredningen vil ha en analytisk tilnærming, det vil si at den tar for seg flere analyseenheter. Ved å studere ulike analyseenheter innen studieobjektet vil vi kunne samle inn mer og ulik informasjon, og på den måten få en dypere innsikt i casen. Det kan også bidra til å gi et bredere perspektiv på dynamikk i styringen. Det skyldes at ulik enheter vanligvis har forskjellig type virksomhet som vil påvirke oppfattelsen av dynamikk.

## **3.2 Metode for datainnsamling**

Innsamling av data kan gjøres gjennom ulike metoder, men styres i stor grad av forskningsdesignet som er valgt. Vanligvis skiller det mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger (Johannessen, et al., 2004). Begrepene henviser til spesielle egenskaper ved data og avspeiler trekk og kvaliteter ved

de fenomenene som skal studeres. Forskjellen ligger i kategoriseringen av egenskapene og grad av strukturering under innsamling av dataene. Kvalitative data kjennetegnes ofte av å være ustrukturerte og fleksible. I tillegg går ofte kvalitative data mer i dybden og gir en større helhetsforståelse av fenomenet som studeres sammenlignet med kvantitative data. Kvantitative data vil på den andre siden kunne inkludere flere enheter og dermed bidra til å trekke slutninger og generaliseringer på hva som er typisk for en spesiell gruppe. Dataene vil som oftest foreligge i form av utfylte spørreskjema.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt et eksplorativt enkelt case-design, og en kvalitativ datainnsamling vil dermed i størst grad tjene formålet til utredningen. For undersøkelsen er det vesentlig at vi får dyptgående kunnskap om det er blitt mer dynamikk i styringen og eventuelle fordeler og ulemper dette har, i tillegg til å oppnå et bredere syn på hvordan skape dynamisk styring. Dette kan i størst grad oppnås ved bruk av kvalitative metoder. På grunn av manglende forkunnskap vil vi på dette stadiet ikke være i stand til å lage konkrete spørsmål til en spørreundersøkelse. Det vil også være vanskelig å kvantifisere dynamikk. Kvantitativ metode blir dermed mindre relevant.

Det er to grunnleggende måter å samle inn egne kvalitative data på (Johannessen, et al., 2004). Enten kan det gjøres gjennom observasjon, der dataene bygger på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandling i konkrete situasjoner. Alternativt kan det gjennomføres intervjuer, der data bygger på hva informantene sier i samtaler med forskeren. Intervjuet er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på. I denne utredningen har data blitt innhentet gjennom kvalitative dybdeintervju for å få en større helhetsforståelse av dynamisk styring. Observasjon er lite egnet ettersom det er vanskelig å observere dynamikk i styringen. Erfaringer og beskrivelser av informantenes hverdag vil være til stor hjelp for å øke forståelsen av hvor dynamikk inngår i styringen, samt å kunne fortolke betydningen av dynamisk styring. Denne kunnskapen vil lettere kunne fanges ved kvalitative intervju sammenlignet med en spørreundersøkelse på grunn av økt fleksibilitet. Gjennom dybdeintervju kan vi komme nærmere inn på informantene for å få tak i deres kunnskap, erfaringer, og forståelser. Videre vil det være mulig å gå i dybden og fange opp nyanser. Dette er viktig for å avdekke hva som kjennetegner et sammensatt fenomen som dynamisk styring er. Intervju gir også mulighet til å følge opp svar som informantene gir på spørsmålene, noe som gjør det lettere å oppdage forhold som vi ikke hadde tenkt oss på forhånd. Ettersom vi skal utforske et tema vi har lite forkunnskap om, kan dette være svært betydningsfullt. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på svakheter ved innsamling av data gjennom intervjuer. For eksempel vil informasjonen som kommer ut av intervju være påvirket av relasjonen mellom intervjuer og informanten (Johannessen, et al., 2004). I tillegg kan intervjuobjektene la være å formidle negativt forhold på grunn av lojalitet til sine overordnede eller organisasjonen.

Selv om intervjuene finner sted på et tidspunkt, innhenter vi data både om situasjonen i dag og hvordan den var før for å undersøke utviklingen i økonomistyringen. Det er knyttet metodiske ulemper til å be informantene fortelle bakover i tid ettersom viktige detaljer fra fortiden kan bli utelatt (Johannessen, et al., 2004). Informantene vil vanligvis ha større engasjement ovenfor forhold de opplever i dag, samt at forhold som ligger bak i tid ofte er glemt. Slike ulemper har vi forsøkt å redusere gjennom spørsmålene som ble stilt, for eksempel ble informantene bedt om å beskrive først hvordan forhold var før og deretter hvordan det var nå, i stedet for å foreta sammenligninger.

For å oppsummere vil utredningen ha et enkelt case-design med en eksplorativ form. Data vil bli innhentet gjennom kvalitative dybdeintervju. For å kunne svare på problemstillingen best mulig er det avgjørende at studieobjektet er en organisasjon som tidligere har styrt etter tradisjonelle styringsmetoder, men som har lagt om til et mer dynamisk styringssystem. Dynamisk styring er spesielt viktig for organisasjoner som opererer i turbulente omgivelser med mye usikkerhet (Hope & Fraser, 2003a). Det er dermed interessant å se på en organisasjon hvor behovet for en mer dynamisk styring er til stede.

### **3.3 Studieobjekt**

StatoilHydro har i løpet av de siste tiårene gjennomført store endringer i sitt styringssystem for å beveget seg vekk fra en statisk styring. Selskapet er et av få store selskap i Norge som har kommet langt på vei med å fjerne budsjettet som hovedverktøy i styringen (Hoff & Bragelien, 2009). I stedet har de lagt om til en styringsmodell som bygger på Beyond Budgeting prinsippene, og som i følge selskapet selv er mer dynamisk enn før (Bogsnes, 2009). Deres nye styringsmodell "Ambisjon til handling" skal bidra til å få en mer fleksibel økonomistyring og skape en bedre kobling mellom strategi og handling. I tillegg har de lagt stor vekt på å få en mer dynamisk ressursallokering. Selskapet opererer i skiftende omgivelser og må forholde seg til uforutsigbare faktorer som for eksempel oljeprisen. Evnen til å reagere raskt er dermed svært viktig.

Utviklingen av StatoilHydros styringssystem har med andre ord hatt til formål å gå fra å være statisk til å bli mer dynamisk. Det kan derfor anses som et egnet studieobjekt i forhold til utredningens problemstilling. StatoilHydro vil bli anvendt som case for å studere innenfor hvilke områder den økonomiske styringen har blitt mer dynamisk over tid og eventuelle fordeler og ulemper økt dynamikk har for styringspraksis. Siden selskapet er et heterogent selskap, vil det passe godt med flere analyseenheter.

### 3.4 Kvalitativ tilnærming

Hvor mange informanter og hvem som velges ut er viktige spørsmål ved gjennomføring av undersøkelser (Johannessen, et al., 2004). Dette er avhengig av metoden som velges. I denne oppgaven har vi som nevnt valgt en kvalitativ undersøkelse, som kjennetegnes ved å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter.

For å øke forståelsen av dynamikk i styringssammenheng og få frem ulike synspunkter er det viktig med variasjon i utvalget, både i forhold til type virksomhet og stilling. Gitt at studieobjektet er et heterogent selskap vil det være nyttig å se på flere ulike enheter siden behovet for dynamikk er forskjellig. I tillegg vil implementeringen av styringssystem gjøres i ulikt tempo på tvers av organisasjonen, noe som fører til at bruken kan variere. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og problemstillingen er det mest formålstjenlig å velge analyseenheter som i stor grad har blitt påvirket av omleggingen fra budsjettstyring til en mer fleksibel styring. I tillegg er det avgjørende at enhetene opererer i uforutsigbare omgivelser og derfor er avhengig av økt fleksibilitet i styringen og i tilgangen på ressurser. Ettersom dynamisk ressursallokering er en viktig del av StatoilHydros nye styringssystem (Bogsnes, 2009), er det også lagt vekt på å velge ut enheter hvor dette spiller en viktig rolle. Basert på disse kriteriene er enheter som gjennomfører store prosjekter og investeringer best egnet. De utvalgte enhetene er derfor innenfor forretningsområdene Undersøkelse og produksjon Norge (UPN), Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT), Naturgass (NG), og Prosjekt.

Informantene ble strategisk valgt ut i fra rollen de hadde i organisasjonen, samt at de kunne gi nyttig informasjon angående temaet for oppgaven. Et avgjørende kriterium i utvelgingen var at informantene hadde arbeidet i selskapet over en lengre periode slik at de hadde erfaring både med det gamle og nye styringssystemet. Dermed er det mulig å sammenligne forskjellene før og nå, slik at vi kan få fram konsekvensene av det nye styringssystemet og avdekke om styringen har blitt mer dynamisk i forhold til tidligere. Samtlige informanter er derfor fra tidligere Statoil, fordi Statoils styringssystem ble videreført ved fusjonen mellom Statoil og Hydro (Bogsnes, 2009). Alle har arbeidet i organisasjonen i minst ti år og har derfor et godt underlag for å beskrive hvordan styringssystemet har utviklet seg frem til i dag. En svakhet med enkelte av informantene, som ble oppdaget under intervjuet, var at selv om de hadde lang fartstid i selskapet hadde de ikke hatt sin nåværende stilling i mange år. Av den grunn hadde de mindre grunnlag til å vurdere dagens situasjon i forhold til tidligere i den samme stillingen. Ved å intervju informant fra ulike posisjoner fikk vi imidlertid et fyldig bilde av forskjellene før og nå.

Innenfor de utvalgte forretningsområdene var det vesentlig å identifisere informanter som må forholde seg til styringssystemet i sitt daglige arbeid. Ettersom ledere er aktive brukere av

styringsverktøy og har stor grad av innflytelse på bruken av styringssystem blant medlemmene, vil de kunne dele erfaringer som er viktig for å utforske dynamikken i styringssystemet. Gitt at det er skrevet lite om dynamikk i styringssammenheng, er det viktig å få frem hva informantene legger i begrepet dynamikk. Oppgaven vil av den grunn hovedsakelig fokusere på hvordan ledere tolker dynamikk i styringssystemet som bygger på Beyond Budgeting. For å oppnå variasjon i utvalget, som er viktig i eksplorative studier, har vi intervjuet ledere på ulike nivå innenfor de nevnte forretningsområdene. Lederne tilhører ledernivå to, tre og fire, hvor konsernsjefsstillingen er ledernivå null. De tre ledernivåene gir henholdsvis informantene tittelen Senior Vice President, Vice President, og leder. I tillegg har vi intervjuet kontrollere på ulike nivå da de spiller en viktig rolle som bindeledd mellom ledere og deltakere og er tett på systemet. Vi håpet særlig at kontrollere kunne bidra med nyttig kunnskap om dynamisk styring i forhold til rapportering. Ved å intervju personer med forskjellige roller kan vi få frem ulike syn på hvordan dynamikk oppleves å inngå i styringen. For å ivareta informantenes anonymitet er det ikke mulig å spesifisere mer detaljert hvilket ledernivå som er knyttet til hvilken enhet. Dette er heller ikke avgjørende for utredningens formål.

I følge Johannessen, et al (2004) er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer. I stedet vil det bli synliggjort etter hvert som undersøkelsen gjennomføres og tilstrekkelig informasjon for å avdekke fenomenet er blitt samlet inn. Samtidig er det viktig å unngå å få uendelig mange data, enten gjennom alt for mange intervjuer eller for mange uinteressante intervju (Ryen, 2002). Det skyldes at analyse av kvalitative data alltid innebærer å redusere datamengden. Vi har gjennomført åtte intervjuer, hvorav seks av intervjuobjektene er ledere og to er kontrollere. Antall informanter synes å være tilfredsstillende ettersom informantene i de siste intervjuene ikke ga mye nye informasjon, men heller bekreftet det de første informantene hadde sagt. Vi følte også vi hadde oppnådd tilstrekkelig variasjon med hensyn til bakgrunn, rolle og analyseenheter blant informantene til å avdekke ulike dimensjoner av temaet. Ettersom fokuset som nevnt var på lederes tolkninger av dynamikk synes to kontrollere å være nok. I tillegg opplevde vi at kontrollernes svar i liten grad avvok fra ledernes. Samtidig er det viktig å påpeke at utvalget er begrenset, noe som fører til at eventuelle funn ikke nødvendigvis vil være gjeldene for alle enhetene i selskapet.

### **3.4.1 Primær- og sekundærdata**

Studiet startet med innsamling av sekundærdata, det vil si informasjon som allerede er samlet inn til et annet formål (Johannessen, et al., 2004). Hensikten med dette var for det første å få en bedre innsikt i studieobjektet. Dermed kunne vi forberede oss til samtaler med representanter fra bedriften, samt få en oversikt over hvilke problemstillinger som kunne fremkomme under intervjuene. For det andre var hensikten å få et teoretisk grunnlag for å få økt forståelse om

økonomistyring. I denne oppgaven er det brukt presentasjoner av selskapet, samt bøker skrevet om selskapet for å få innsikt i studieobjektet. Videre er det brukt artikler, rapporter og bøker som omhandler relevant teori.

Primærkilde er ny informasjon som ikke er samlet inn tidligere og som er spesielt rettet til problemstillingen (Johannessen, et al., 2004). Primærdata i denne utredningen er foredrag og samtaler med Bjarte Bogsnes, som er prosjektleder for innføring av Beyond Budgeting i StatoilHydro, samt kvalitative dybdeintervjuer med brukere av systemet fra ulike enheter i selskapet. Foredragene og dialogen med Bjarte Bogsnes hadde vi i forkant av intervjuene. På denne måten fikk vi et innblikk i organisasjonen og prosessen så langt ved innføringen av "Ambisjon til handling". Dette gjorde oss bedre forberedt på hvilke spørsmål som kunne være interessante og hvor langt implementeringen av det nye styringssystemet var kommet i de ulike enhetene.

### **3.4.2 Gjennomføring av intervjuer**

Kvalitative intervjuer kan i ulik grad være tilrettelagt på forhånd (Johannessen, et al., 2004). Den ene ytterligheten er strukturerte intervjuer med et fast oppsett med spørsmål, mens den andre ytterligheten er ustrukturerte intervjuer der spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen. Mellom disse ytterpunktene har vi semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer, også kalt intervju basert på en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene som skal undersøkes.

Vi valgte å foreta et delvis strukturert intervju ettersom dette gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Semistrukturerte intervju er også egnet for eksplorative studier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). En viss standardisering var viktig ettersom vi var to som intervjuet, samt for å kunne sammenligne svarene fra informantene. Imidlertid var fleksibilitet sentralt for å kunne endre kurs på intervjuet underveis. På den måten var det mulig å åpne for individuelle oppfatninger mellom informantene av det studerte fenomenet, tilpasse spørsmålene til dette og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuguiden (jf. vedlegg 1) ble utformet basert på analyseverktøyet utviklet i kapittel to (jf. figur 2). Med utgangspunkt i dette ble intervju spørsmålene utformet for å kunne besvare forskningsspørsmålene. I tillegg til generelle spørsmål hadde vi også underpunkter for å sørge for at de viktigste punktene ble behandlet. Intervjuguiden hadde en bestemt rekkefølge på temaene, men dette ble endret når det dukker opp nye tema underveis fra informantene. Dette skapte balanse mellom fleksibilitet og standardisering.

Hvert intervju varte rundt en time og vi hadde dermed tid til å få utfyllende svar på spørsmålene. Vi valgte å sende intervjuguiden med generelle spørsmål til informantene et par dager på forhånd. Ved to tilfeller var det imidlertid ikke mulig ettersom intervjutidspunktene ble bestemt i siste liten. Fordelen med å sende spørsmålene på forhånd er at informantene kan forberede seg og dermed føler seg tryggere i intervjusituasjonen. Informantene som fikk guiden på forhånd var også bedre forberedt og ga mer konkrete svar. Det er imidlertid en risiko for at informantene velger ut enkelte spørsmål de finner interessante og fokuserer mest på disse. Denne ulempen kan imidlertid vi som intervjuere redusere ved å styre intervjuet underveis.

Ved bruk av delvis strukturert intervjuguide kan det oppstå ulike utfordringer som kan knyttes til skjevhet i datagrunnlaget, også kalt bias (Saunders, et al., 2007) For det første kan informantens respons på spørsmål påvirkes av intervjuers kommentarer, tone eller ikke-verbal kommunikasjon. For det andre kommer ikke intervjuerne nødvendigvis i kontakt med de personene de i utgangspunktet ønsker å snakke med eller de som det er mest formålstjenelig å snakke med.

For å kartlegge flere aspekter ved dynamikk ble det brukt åpne spørsmål som lot intervjuobjektene styre utviklingen i samtalen. Dermed la vi til rette for at våre personlige forventninger ikke skulle styre svarene. Problemet knyttet til hvem av organisasjonens deltakere som sier ja til intervju er relevant med bakgrunn i at medlemmer i StatoilHydro formidlet kontakt med enhetene som skulle være med i studien. Det kan derfor være en fare for at enhetene vi ble satt i kontakt med gir et svært positivt bilde av systemet, og ønsker å fremheve at det fungerer i praksis slik toppladelsen ønsker. Imidlertid ga vi selv beskjed om hvilke enheter og type stilling vi ønsket i utvalget. Basert på dette, sammen med informantens svar, mener vi at problematikken ikke svekker funnene i denne utredningen. Vi observerte ulike syn på styringsverktøyene, og både positive og negative sider ble trukket frem.

### **3.4.3 Evaluering av kvalitative undersøkelser**

Synet på hva som kjennetegner god kvalitativ forskning varierer (Ryen, 2002). Innenfor kvantitativ forskning brukes begrepene reliabilitet og ulike validitetsformer (Johannessen, et al., 2004; Ryen, 2002). Disse begrepene oppfattes imidlertid som lite tilfredsstillende kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning. Det har ført til en diskusjon som har gitt mer nyanserte begrep. I diskusjonen av forslag til nye begrep har Lincoln og Guba hatt størst gjennomslagskraft. De opererer med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg. Av de overnevnte begrepene vil særlig overførbarhet være viktig, det vil si om resultatene fra prosjektet kan overføres til liknende fenomener. Siden det i liten grad kan trekkes

generelle slutninger basert på kvalitative metoder, vil forskere i stedet forsøke å skape beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som er overførbare til andre sammenhenger. På den måten får leserne selv nok informasjon til å vurdere hvorvidt resultatene kan overføres til andre settinger (Ryen, 2002). Resultatene fra analysen i denne oppgaven vil med fordel kunne vurderes og diskuteres i andre enheter og avdelinger innad i studieobjektet, særlig der det eksisterer ulik praksis eller mer innslag av statistisk styring. I tillegg vil andre organisasjoner som opererer i tilsvarende omgivelser eller med lignende system kunne dra nytte av erfaringer som studieobjektet innehar.

Ved kvalitative intervjuer bør også pålitelighet og troverdighet vurderes (Johannessen, et al., 2004). Pålitelighet knytter seg til hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. I forhold til kvalitativ forskning vil dette kriteriet ofte være lite hensiktsmessig. Dette skyldes blant annet at det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker og at det er så å si umulig for en annen forsker å duplisere forskningen og få samme svar. Vår fortolkning av informasjonen vil heller ikke være helt objektiv ettersom den blir farget av vår bakgrunn og erfaringer. For å styrke påliteligheten har vi detaljert gjort rede for framgangsmåte, metoder og avgjørelser under hele forskningsprosessen. I denne oppgaven ble alle intervjuene tatt opp på bånd for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt. Deretter ble intervjuene skrevet ordrett av i sin muntlige form. På den måten unngikk vi i stor grad å påvirke dataene. Under arbeidet med analysen kategoriserte også begge forskerne samme materiale alene før vi sammenlignet med hverandre. Dette er framgangsmåter som bidrar til høy pålitelighet (Ryen, 2002). Utvalg av bestemte sitater, samt at de blir tatt ut fra en større sammenheng kan bidra til å svekke verdiene av funnene. Uklarhet i svarene og forfatterens tolkning av resultatene kan også påvirke resultatene, og dermed påliteligheten. Dette er imidlertid forsøkt løst ved å ta hensyn til synspunkter fra alle de ulike informanter og sammenligne disse. Ved bruk av sitat er det lagt vekt på å bruke dem slik de ble formulert, samt at de ikke blir tatt ut av sammenhengen de fremkommer i.

Troverdighet dreier seg om hvorvidt forskerens funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, et al., 2004). For å styrke troverdigheten ble de transkriberte intervjuene sendt tilbake til informantene for å få dem godkjent. Et par av personene hadde små kommentarer, som fullt ut ble ivaretatt, noe som er viktig for å unngå at sitater blir brukt i feil sammenhenger eller feiltolket. I tillegg ble det investert tid på forhånd til å gjøre seg godt kjent med fagområdet for å være i stand til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Intervjuobjektene er anonymiserte ved at det hovedsakelig angis nivå når det refereres til utsagn fra intervjuene. Enheter nevnes kun i enkelte tilfeller hvor det er sentralt å fremheve dette. Dermed kan



vi hindre at intervjuobjektene tar hensyn til at sitater og informasjon kan spores tilbake, noe som er viktig for å sikre at det som kommer frem under intervjuet faktisk reflekterer virkeligheten.

Overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, et al., 2004). Selv om dette er vanskelig å oppnå i kvalitative undersøkelser har vi forsøkt å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført og kommentere eventuelle avvik.

### **3.4.4 Kvalitativ dataanalyse**

Formålet med analyseprosessen er å bringe orden, struktur og mening inn i alle innsamlede data (Ryen, 2002). Kvalitative dataanalyser kan skje både deduktivt og induktivt (Johannessen, et al., 2004). Deduktiv tilnærming innebærer at det trekkes slutninger fra eksisterende teori, mens induktivt betyr at teorier avledes fra empiri. Uavhengig av hvilken fremgangsmåte som velges for å analysere dataene, er det nødvendig å først organisere og klassifisere datamaterialet.

I tråd med Johannessen (2004) har de transkriberte intervjuene blitt analysert i en trinnvis prosess ved at vi startet med å systematisere dataene før vi gikk over til selve fortolkningsarbeidet. Imidlertid innebærer organisering av data at forskerne samtidig begynner tolkningsarbeidet gjennom teoretiske refleksjoner (Ryen, 2002). Det er derfor ikke mulig å sette et klart skille mellom disse fasene i prosessen frem mot ferdig rapport. Som nevnt ble analysen av dataene først gjort individuelt for å hindre at forfatterne ble påvirket av hverandre, noe som kan skje dersom prosessen gjennomføres sammen.

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og intervjuguiden opprettet vi fem kategorier som refererte til de identifiserte områdene innen økonomistyringen. Dette kalles deduktive koder (Johannessen, et al., 2004). Ved gjennomgang av datamaterialet brukte vi fargekoding, det vil si at tekstelementene ble markert i ulike farger avhengig av hvilke områder de ga informasjon om. Det var flere fordeler med denne fremgangsmåten. For det første bidro det til å forenkle analysen ettersom det var lettere å sammenligne på tvers av informantene. For det andre dannet det et godt utgangspunkt for forfatterne til å analysere dataene sammen etter at den individuelle prosessen var ferdig.

Utgangspunktet for analysen er deduktiv tilnærming ettersom vi har latt teoretisk grunnlag og antagelser forme både innsamling og analysen av dataene. Dette er i tråd med Yins (2009) anbefaling for gjennomføring av casestudier. Gjennom analysen av casen har vi oppdaget funn som bekreftet

våre antagelser og eksisterende teori. I tillegg har vi funnet faktorer som førte til modifisering av opprinnelig modell.

# 4 Case StatoilHydro - Empiri og analyse

---

*Dette kapittelet består av tre hoveddeler. Første del, 4.1, beskriver utredningens studieobjekt StatoilHydro. I den sammenheng vil utviklingen av selskapets styringssystem, samt dagens styringssystem bli presentert. I 4.2 vil utredningens to forskningsspørsmål bli analysert basert på teoretiske grunnlag. Til slutt vil kapittelets siste del, 4.3, ta for seg utredningens problemstilling. Hvilke egenskaper som bør være tilstede for å skape en mer dynamisk styring vil bli analysert basert på teoretiske forventninger, samt informantenes svar.*

## **4.1 StatoilHydro**

StatoilHydro er et internasjonalt olje- og gass selskap, som ble opprettet etter en fusjon mellom Statoil og Hydro i 2007 (Johnsen, 2008). Begge selskapene har vært blant de mest sentrale aktørene i norsk oljeindustri (Hanisch & Norsk petroleumsforening, 1992). Statoil var et relativt ungt selskap som ble grunnlagt i 1972 som følge av oljefunnene på den norske sokkel på slutten av 60-tallet. Hydro sin historie begynte allerede i 1905 med etableringen av Norsk hydro-elektrisk Kvælstoffaktieselskab (Johnsen, 2008). I dag er StatoilHydro den ledende produsenten på norsk kontinentalsokkel og verdens største operatør til havs (OsloBørs, 2009). Selskapet har 31 000 ansatte med virksomhet i 40 land, og består av seks forretningsområder, to stabs- og støttefunksjoner samt konsernkommunikasjon (StatoilHydro, 2009c). Hvert forretningsområde består av enheter, som videre er inndelt i avdelinger. I de neste avsnittene vil de fire forretningsområdene som er sentrale for utredningen bli presentert, nærmere bestemt Undersøkelse og Produksjon Norge, Internasjonal Undersøkelse og Produksjon, Naturgass og Prosjekter.

### **Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN)**

Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN) er verdens største enhetlige offshorevirksomhet med omkring 9000 ansatte (StatoilHydro, 2009e). Det består av syv forretningsenheter; Leting, Reserve- og forretningsutvikling, Drift Vest, Drift Nordsjøen, Drift Nord, Boring og Brønn, samt Driftsutvikling. Forretningsområdet har ansvar for virksomheten på norsk sokkel i tillegg til all boring og brønnaktivitet i selskapet.

### **Internasjonal Undersøkelse og Produksjon (INT)**

Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) har ansvar for letevirksomhet, utvikling og produksjon av olje og gass utenfor norsk kontinentalsokkel (StatoilHydro, 2009a). Virksomheten er delt inn i følgende fire geografiske regioner: Nord-Amerika, Det søratlantiske basseng, Europa og Nord-Afrika, samt Eurasia, Midtøsten og Asia. To regioner ledes fra Oslo, en fra Stavanger og en i fra Houston i Texas. INT vil stå for en viktig del av StatoilHydros framtidige produksjonsvekst.

### **Naturgass (NG)**

Naturgass (NG) har ansvaret for StatoilHydros transport, prosessering og markedsføring av rørgass og flytende naturgass over hele verden (StatoilHydro, 2009b). I tillegg har de ansvar for utvikling av ytterligere prosesserings-, transport-, og lagringskapasitet. Enheten står for om lag 80 prosent av all norsk eksport av gass. NG er lokalisert tre steder i Norge, samt flere steder i Europa, Asia og USA.

### **Prosjekter**

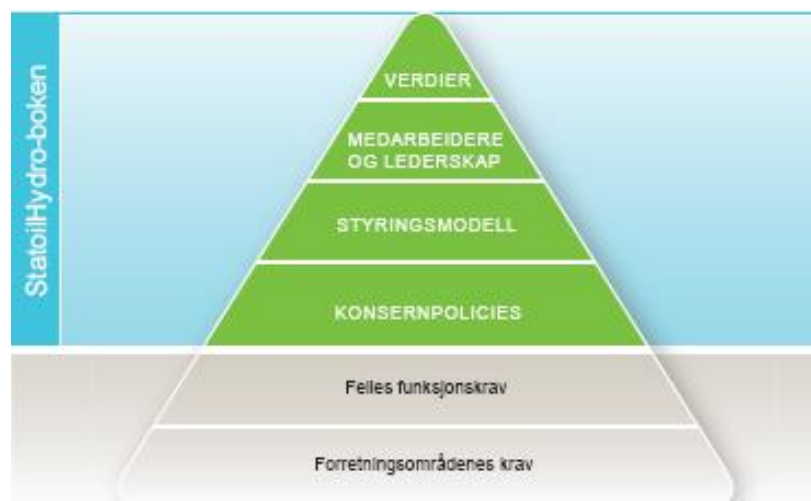
Dette forretningsområdet har ansvar for å planlegge å utføre alle utbyggingsprosjekter og store modifikasjoner (StatoilHydro, 2009d). I tillegg har de ansvar for å sikre nødvendig riggkapasitet. Prosjekter består av seks forretningsenheter; Anskaffelser, Prosjektstyring, Prosjektledelse, Internasjonal, Landanlegg og Offshore Norge.

## **4.1.1 Utviklingen av StatoilHydros styringssystem**

Fram til slutten av 1990- tallet var det lite organisatoriske endringer i Statoil da oljebransjen var preget av stabilitet og vekst (Dahl- Jørgensen, et al., 2002). Fra 1990-tallet har imidlertid selskapet gjennomført en rekke endringer i planleggingen og utføringen av virksomheten, blant annet som følge av sterkere krav til lønnsomhet. Fallet i oljeprisen i 1997-1998, samt at driften på norsk sokkel gikk over i en mer moden fase forsterket behovet for endring. Som et resultat av dette satte Statoil i 1997 i gang et av Europas største SAP implementeringsprosjekter som skulle forenkle og eliminere administrative funksjoner i organisasjonen (Hewlett-Packard, 2005). I tillegg ble BRA – prosjektet (Bedre, Raskere Administrasjon) vedtatt og balansert målstyring innført (Bogsnes, 2009). Rollen til controlleren ble omdefinert til i større grad å være en aktiv partner og rådgiver, og ikke bare håndtere grunnleggende data og avviksanalyser. Disse endringene skulle sammen med et felles dataverktøy gi mer ansvar til den enkelte medarbeider og mer tid til verdiskapende aktiviteter i hele Statoil. Innføringen av balansert målstyring var en ovenfra og ned prosess som ble operert manuelt av sentrale finansfunksjoner. Hovedfokuset var kun på gruppe- og forretningsområder, og innføringen ble ingen suksess da verktøyet ofte kom i konflikt med eksisterende verktøy, særlig budsjettet.

I 2000 kom det dermed en ny runde med balansert målstyring som startet i en annen del av Statoil, nærmere bestemt UPN (Bogsnes, 2009). Dette var bygget på et sterkt ønske om bedre informasjon og støtte rundt daglige aktiviteter. Prosjektet ble starten på "Målstyring i Statoil" (MIS), og ble lagt til på toppen av SAP datavarehuset. Formålet var raskere og mer relevant data til frontleder slik at de ble mindre avhengig av eksterne aktører. Denne gangen var implementeringen i større grad nedenfra og opp sammenlignet med implementeringen i 1997, noe som gjorde prosessen mer vellykket. Det tok ikke lang tid før andre forretningsområder fulgte etter, blant annet INT, og i 2004 ble MIS innført som et felles system i Statoil. En del av MIS var å dokumentere strategiske mål, KPIer og handlinger til lokale enheter. I forbindelse med fusjonen mellom Statoil og Hydro ble det bestemt at Statoil sitt styringssystem skulle bli brukt i det nye selskapet. MIS er derfor StatoilHydro sitt prestasjonsstyringssystem, og et resultat av mange år med kontinuerlig bygging og utvikling av styringssystemet.

Styringssystemet er i dag formet som et hierarki der StatoilHydro – boken, som inneholder selskapets verdier og hovedstyringsprinsipper, ligger på toppen (StatoilHydro, 2008). Deretter følger ulike styrende dokumenter, som blir stadig mer detaljerte og spesifikke desto lavere nivå i organisasjonen de gjelder for. Styringssystemet er illustrert i figuren under, og synliggjør hvor viktig StatoilHydro – boken er for organisasjonen.



**Figur 4.** StatoilHydros styringssystem (StatoilHydro, 2008).

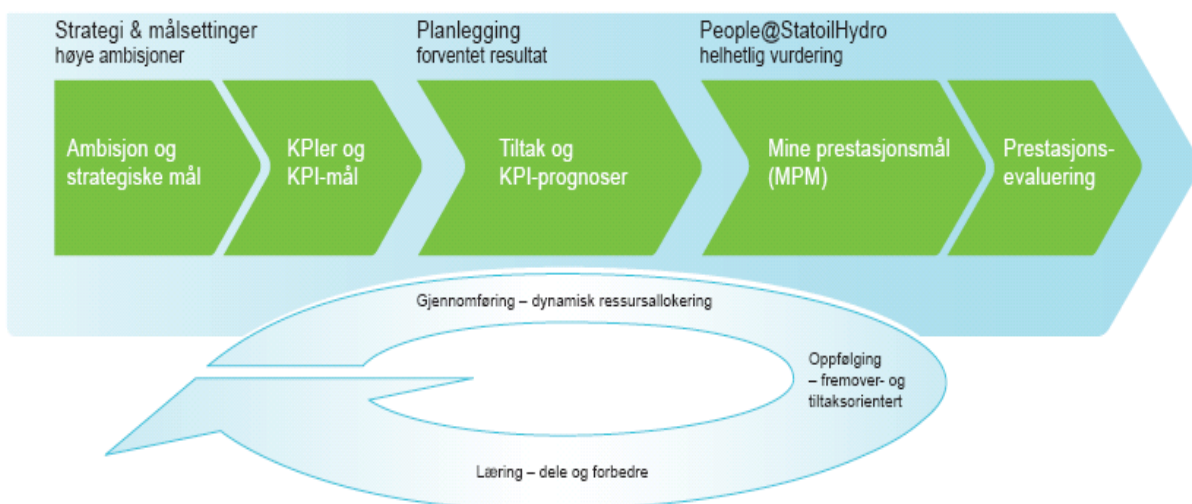
#### 4.1.2 Beyond Budgeting i StatoilHydro

9. mai 2005 bestemte styret i Statoil og formelt kutte ut budsjettet, og erstatte det med en ny styringsmodell basert på Beyond Budgeting prinsippene for virksomhetsstyring (Bogsnes, 2009). Den

nye modellen er en holistisk modell som søker å endre atferd og tenkesett, i tillegg til å innføre en ny måte å gjennomføre tradisjonelle årlige prosesser på. Denne avgjørelsen var et resultat av den kontinuerlige utviklingen av styringssystemet på 90- tallet som ble beskrevet i forrige avsnitt.

Et av hovedprinsippene i den nye modellen er at frihet og ansvar skal bidra til at medlemmene tar de rette beslutningene i alle situasjoner. Imidlertid trenger mennesker et handlingsrom som skal rettlede dem til å gjøre de riktige valgene. I StatoilHydro består handlingsrommet av StatoilHydro-boken, "Ambisjon til handling", en strukturert beslutningsprosess og sunn fornuft.

"Ambisjon til handling" er StatoilHydros spesifikke styringsmodell, og betegner selskapets integrerte strategi, mål, plan, gjennomføring og evalueringsprosess (StatoilHydro, 2008). Formålet er å identifisere og gjennomføre tiltak som er nødvendig for at selskapet skal nå sine langsiktige ambisjoner. "Ambisjon til handling" er i følge Bogsnes (2009) StatoilHydro sin versjon av balansert målstyring, og skal løse det som tidligere ble kalt kvalitetsproblemet; kombinasjonen av å sette mål, prognoser og ressursallokering i en prosess som resulterte i et tall. Konsekvensen var dårligere kvalitet på alle tre tallene. Gjennom "Ambisjon til handling" er disse tre aktivitetene delt i tre faser som er separert i tid. Selv om budsjettet er fjernet, eksisterer enda aktivitetene som ble utført gjennom budsjettprosessen. De ulike prosessene som inngår i modellen er illustrert i figuren under:



## AMBISJON TIL HANDLING-PROSESSEN

Figur 5. "Ambisjon til handling"-prosessen (StatoilHydro, 2008).

”Ambisjon til handling” skal også bidra til å knytte økonomi- og personalfunksjonene (HR) i selskapet nærmere sammen. I den nye holistiske modellen henger controllerens hovedoppgaver innen målsetting, planlegging og oppfølging tett sammen med HR- prosessen people@StatoilHydro.

”Ambisjon til handling” er også etablert i MIS hvor medlemmene kan observere strategi, målsettinger (KPIer), handlinger, planlegging og progresjon. Det finnes i dag over 700 ”Ambisjon til handling” i StatoilHydro på tvers av ulike avdelinger. Det er disse som nå blir vedtatt av styret i stedet for budsjettet. I tillegg blir styret vist prognoser på forventede finansielle utviklinger, inkludert investeringsprognoser. I de neste avsnittene vil strategi og målsetting, planlegging, ressursallokering, samt rapportering og oppfølging bli presentert basert på StatoilHydro-boken (2008).

### **Strategi og målsettinger**

Startpunktet til ” Ambisjon til handling” er å fastsette strategien, noe som skjer på våren. Dette er en kontinuerlig og temadrevet prosess som definerer ambisjoner og retning. I tillegg danner den grunnlaget for målfastsettelsen ved å definere strategiske mål innenfor hvert av de fem leveranseområdene; mennesker og organisasjon, helse, miljø og sikkerhet (HMS), drift, marked, samt økonomi. Deretter blir det satt prestasjonsindikatorer (KPIer) som skal måle leveranse i forhold til strategiske mål. En god KPI blir beskrevet som relativ, det vil si at den sammenligner selskapets prestasjoner med andre og relaterer ressursbruk til leveranse. I tillegg skal den hovedsakelig tar for seg områder hvor det er behov for endring eller forbedring. Det skal være tilstrekkelig med 10-15 KPIer uten at det finnes et eksakt tall som er riktig. KPI-målene skal fastsettes i forkant av planprosessen som starter på høsten for å sikre at det skilles mellom ambisiøse mål og forventningsrette prognoser.

### **Planlegging**

Planlegging handler for det første om hvilke tiltak og handlinger som må utføres for å nå strategiske mål og KPI-målene innen alle leveranseområdene. For det andre består planlegging av forventningsrette prognoser for de forventede konsekvensene av disse tiltakene. Planlegging handler med andre ord ikke bare om målsetting, som allerede er gjort, eller ressursallokering, som gjøres i en egen prosess. Prognoser vil gi en varslings om mulige gap i forhold til de mål som er satt på våren. Det vil være et naturlig gap mellom mål og prognoser, da førstnevnte skal være ambisiøse og sistnevnte realistiske. Hovedfokuset er likevel å redusere gapet raskt og med presisjon. Det er mulig å revidere målene gjennom såkalte ”target reviews” dersom prognosene viser at medlemmene har vært for ambisiøse i målsettingen. Hensikten er å skape trygghet for medlemmene, og det er derfor bare mulig å senke målene, ikke øke dem.

## **People@StatoilHydro**

People@StatoilHydro - prosessen skal sikre samordning mellom forretningsmål og individuelle mål. På individuelt nivå settes det mål i to dimensjoner; leveranse og atferd, hvor hver er vektlagt like mye. Resultater på leveranse blir testet gjennom ulike spørsmål rundt KPIene. Det blir vurdert hvor ambisiøse KPI-målene var, og om KPI-resultatene bidrog til å nå de strategiske målene eller ikke. I tillegg blir det sett på om det bør tas hensyn til endringer i forutsetninger. Atferd evalueres i forhold til selskapets verdier og uttrykte forventninger til ledere og medarbeidere. Nærmere bestemt blir det sett på personlig utvikling, tilbakemelding i undersøkelsen "even stronger values", samt tilbakemeldinger basert på daglige observasjoner fra ledere og kollegaer. Hensikten er å hindre uønsket atferd. Dersom en har nådd et veldig godt mål ved å trække på alle sammen på veien, blir det ikke topp skår.

## **Dynamisk ressursallokering**

I "Ambisjon til handling" er det lagt opp til en dynamisk ressursallokering hvor ressurser er tilgjengelig for den løpende driften eller tildeles på beslutningspunktet for prosjekter og større beslutninger. Dette skal sikre at man får en effektiv, fleksibel og selvregulerende prosess. I stedet for å stille spørsmålet "har jeg budsjett til dette" skal medlemmene spørre seg "er dette den rette tingen å gjøre". I tillegg skal dette i større grad sikre at alle beslutninger blir tatt i tråd med strategien og innfor de etiske retningslinjer som er satt av selskapet.

## **Rapportering og oppfølging**

Oppfølgingen av virksomheten gjøres primært ved gjennomgang av "Ambisjon til handling" hvor korrigerende tiltak beskrives i MIS. Gjennomgangen dekker alle de fem leveranseområdene. Oppfølgingen er framoverrettet og handlingsorientert, og fokuserer på gapet mellom prognoser og mål. KPI-statusen vises gjennom fargene rød, gul og grønn, som angir om siste prognose er bedre eller dårligere enn de fastsatte målene. Det er lagt opp til månedlig rapportering, men også ukentlige statusrapporter forekommer. I tillegg arrangeres det kvartalsvise ledelsesmøter på ulike nivå.

Beskrivelsen over av den nye styringsmodellen "Ambisjon til handling" viser hvordan konsernledelsen ønsker den skal se ut og fungere i prinsippet. Et viktig poeng er at det skal være en dynamisk og kontinuerlig prosess. For å avgjøre hvordan en mer dynamisk styring skapes, vil de to forskningsspørsmålene først bli analysert, før analysen av problemstillingen blir presentert.



## 4.2 Dynamikk i den økonomiske styringen

I denne delen vil utredningens forskningsspørsmål bli besvart. Det første lyder: Innenfor hvilke områder har den økonomiske styringen blitt mer dynamisk over tid? Det andre er: Hvilke fordeler og ulemper har økt dynamikk for styringspraksis? Områdene handlingsrom, strategi og målsetting, planlegging, ressursallokering, samt rapportering, oppfølging og evaluering vil bli beskrevet og analysert basert på figur 2 av et helhetlig styringssystem. Innenfor hvert område beskrives først informantenes oppfatning av eventuelle endringer som har funnet sted. Deretter analyseres det i hvilken grad det kan anses å ha blitt mer dynamisk. Tilslutt påpekes det om eventuelle fordeler og ulemper har oppstått.

### 4.2.1 Handlingsrom

Da StatoilHydro opererte med budsjett styrte enhetene i stor grad etter størrelsen på budsjetttrammen de hadde fått tildelt. I dag er budsjetttrammene fjernet og handlingsrommet er formet av verdier og styrende dokumenter som er beskrevet i StatoilHydro-boken, "Ambisjon til handling", en strukturert beslutningsprosess og sunn fornuft. Dette har ført til styring basert på verdier og retningslinjer, i tillegg til økt myndiggjøring av organisasjonens medlemmer. Disse endringene vil bli utdypet i de neste avsnittene.

#### Styring basert på verdier og retningslinjer

Informantene forklarer at fjerning av budsjettet har gitt rom for styring basert på verdier og retningslinjer. Verdier i seg selv er ikke nytt, men i dagens system har de fått en mer sentral rolle. Verdiene ligger nå på toppen av styringshierarkiet i StatoilHydro, noe som tydeliggjør hvor viktige de er. Informanter på ulike nivå uttrykker også at verdiene har blitt tydeligere og i større grad påvirker dem i utførelsen av arbeidet:

*"Vi har litt mer diskusjon rundt [verdiene], og ikke bare at vi leser fra StatoilHydro boken, men at man kanskje tenker hva betyr det i praksis da; jobber vi etter dette her, er det noe vi kunne gjort bedre for å være mer i tråd med verdiene." (controller)*

*"Verdiene som er kommet inn nå, har mye mer preg av spilleregler enn av verdier." (Senior Advisor)*

Informantene uttrykker at et handlingsrom basert på verdier i stedet for absolutte budsjetttrammer legger til rette for at medlemmene i større grad gjør de riktige handlingene for selskapet som helhet. Det skyldes at medlemmene ikke lenger fokuserer kun på sin egen enhet, eller bare gjennomfører aktiviteter som tilfeldigvis er innenfor budsjetttrammen. Imidlertid setter det større krav til at

deltakerne selv må vurdere om en beslutning er god, basert på om de selv mener den er i tråd med verdiene. Det krever endring i tenkemåte ved at hver enkelt har økt ansvar for egne beslutninger og ikke lenger kan ukritisk henvise til budsjettet. En operasjonsleder beskriver den nye tenkemåten slik:

*”Det er en mentalitet det har vært jobbet mye med å prøve å få inn, det at kostnadsrammer ikke er noe som skal brukes opp. Altså, vi skal ikke ha den forsvarsvarianten at vi må skyte opp en ti tusen skudd i år, i desember, ellers får vi færre til neste år.”*

I tillegg til verdiene nevner informantene at StatoilHydro er styrt av mye styrende dokumenter. Disse detaljerte retningslinjene og prosedyrene oppleves å gi ulik grad av frihet til å handle, avhengig av type virksomhet. Informantene som hovedsakelig jobber med strategi og forretningsutvikling hevder de selv får avgjøre hvilke oppgaver de skal jobbe med, og til en viss grad hva de ønsker å bli målt på:

*”I beslutningene våre har vi jo frihet, vi har i alle fall frihet til å foreslå og kunne løfte opp og diskutere.”* (controller)

*”Det settes en del rammer og du får en del føringer, men du styrer egentlig mot de målene du setter opp og de KPlene du måles i mot, og så optimaliserer du innsatsfaktorene mye mer fritt enn du gjorde når du hadde budsjetter.”* (Vice President)

Informantene innen drift mener derimot at fjerning av budsjettet ikke har gitt den store endringen. De opplever at styrende dokumenter, KPlene og verdiene legger relativt strenge begrensninger for hva som er tillatt. En Vice President innen drift sier følgende:

*”Jeg føler jo av og til at det blir snakk, bare terminologi, og ikke så store forskjeller i praksis. Beyond Budgeting, ja, men så lenge vi har KPler og rammer og med de begrensede fullmaktene vi har, ja hva er det vi har da? Vi har budsjetter, eller har vi ikke?”*

Samtidig siden påpeker flere informanter at styring uten rammer lett kan føre til at handlingene blir mindre koordinert og at alle handler i stor grad etter eget skjønn. En operasjonsleder sier følgende om behovet for rammer:

*”Det å ha rammer er fornuftig fordi det tvinger oss til å prioritere. Det er veldig mye som er ”nice to have”, men det er ikke sikkert det er det som er viktig å ha.”*

Økt fokus på verdier i styringen er i tråd med Beyond Budgeting tankegangen (Hansen, et al., 2003) og Simons (Simons, 1995b; Simons, et al., 2000). Ved budsjettstyring fikk ledelsen kontroll, men det ga lite rom og fleksibilitet til å gripe nye muligheter. På den måten kunne gode muligheter passere fordi det ikke var midler til dem i budsjettet. Fjerning av budsjettet har med andre ord åpnet opp for

mer fleksibilitet i styringen, og at beslutningene er tettere knyttet opp mot verdiene. Det bidrar til å skape en hensiktsmessig retning og mindre rigiditet, noe som fører til at enhetene raskere kan tilpasse seg omgivelsene. I tillegg legger trosystem til rette for kreativitet og innovativ oppførsel (Simons, 1995b), som er viktige egenskaper for dynamisk styring. Handlingsrommet kan derfor antas å ha blitt mer dynamisk i den forstand at medlemmene har stor grad av fleksibilitet og frihet til å handle og nå fastsatte mål. I tillegg motiveres medlemmene til å søke nye muligheter for verdiskaping og løfte blikket utover sin egen enhet, noe som er viktig i skiftende omgivelser.

I tråd med Simons rammeverk (1995a) støttes verdiene i StatoilHydro opp av mer konkrete retningslinjer og begrensninger. Dette er nødvendig for å omforme budskapet i trosystemet til fokuserte aktiviteter og sikre kontroll. På den andre siden er retningslinjene i StatoilHydro formulert positivt, ved at de uttrykker hva som kan og skal gjøres. Dette kan være et hinder for dynamikk da det gir lite rom for egen vurdering og kreativitet, i motsetning til negativt formulerte retningslinjer som gir frihet til å handle ved kun å angi hva som ikke skal gjøres (Simons, 1995b).

Tro- og grensesystem former sammen et handlingsrom. Dagens handlingsrom legger mer til rette for at alle medlemmene fatter beslutninger som er i tråd med KPIer og den overordnede strategien, noe som bidrar til at selskapet beveger seg i ønsket retning. Dette er i tråd med utredningens analyseverktøy (jf. figur 2). Samtidig kan det sies å være dynamisk ved at det blir enklere å få en samhandling i styringen på tvers av organisasjonen. Det skyldes at handlinger og beslutninger blir satt i en større sammenheng, i stedet for å bli vurdert isolert opp mot budsjettet innad i hver enhet. Dersom hver enhet i stor grad styrer etter eget forgodtbefinnende kan det være vanskeligere å få alle enhetene til å endre kurs samtidig, og i det tempo som dagens omgivelser krever. Dette kan en helhetlig styring komme til livs ved at organisasjonen raskere kan endre kurs når alle har en felles forståelse av hvor selskapet er på vei.

Mye tyder på at rammer er viktigere enn noen gang, særlig i en stor organisasjon, for å sikre en viss form for kontroll og sørge for at de rette mulighetene blir grepet. Et sentralt spørsmål er imidlertid hva som er hensiktsmessige grenser, og hvordan de skal utformes for å sikre et mest mulig dynamisk handlingsrom uten at det går på bekostning av kontroll. I utgangspunktet burde en sterk grad av desentralisering og lite bruk av absolutte rammer som budsjettet gi et mer fleksibelt handlingsrom (Hope & Fraser, 2003a). Hvor enkelt dette er i praksis har visst seg å være varierende. Fjerning av budsjettet tyder ikke nødvendigvis på å føre til store endringer ettersom det blir erstattet av andre typer rammer. Det betyr ikke at rammene skal fjernes helt. Uten rammer er det lett at styringen blir mindre målrettet og at prioriteringer blir lite fornuftige. Rammer basert på verdier tyder på å være til hjelp i nettopp dynamiske omgivelser for å gi retning, noe som er hovedformålet til trosystemet

(Simons, 1995b). Samtidig vil grensesystemet sørge for at aktivitetene foregår i tråd med strategi og prinsipper for oppførsel (Simons, 1995b).

For at et fleksibelt handlingsrom skal fungere må alle medlemmene kunne identifisere seg med det. I tillegg må organisasjonen ha et system for å kontrollere at medlemmene faktisk lever opp til retningslinjene (Simons, 1995b). Individuell evaluering ved måling av adferd synes å være et viktig hjelpemiddel i den sammenheng.

### **Økt myndiggjøring av medlemmene**

Flere av informantene føler de kan påvirke hverdagen og aktivitetene sine i større grad i dag sammenlignet med tidligere. En del tyngre mandater har blitt delegert nedover i organisasjonen, noe som indikerer økt myndiggjøring av ansatte. En Vice President uttrykker:

*”Jeg føler at du har mer innflytelse på hvordan du gjør jobben din. Altså, du har større anledning, du har større påvirkning av myndighet på et vis.”*

Imidlertid løfter mange beslutninger oppover selv om de ikke er pålagt å gjøre det, men for å sikre at de gjør det rette. En Senior Vice President beskriver det slik:

*”Vi har hatt en tendens til å delegere mer, eller tyngre mandater nedover i systemet, men så er det ikke sikkert at vi allikevel tørr å ta beslutningen på det nivået, vi løfter de kanskje opp.”*

Som det kommer fram i sitatet over er det fortsatt beslutninger som blir løftet oppover i systemet. Dette indikerer at det fortsatt er et element av sentralstyring i organisasjonen. Hvilke beslutninger som løftes oppover er opp til lederne selv. Det oppfattes dermed ikke som negativt og et hinder for utvikling, men mer en nødvendighet for å sikre en helhetlig styring. I tillegg kan det være betryggende å ha valgmulighet til å løfte beslutninger oppover. En Senior Vice President beskriver forskjellen mellom før og nå slik:

*”Var du innenfor budsjettet ditt så var det greit, så gjorde du det. Nå skal du gjøre det når det er fornuftig, men på et eller annet vis så må jo noen se om dette er fornuftig på tvers av organisasjonen.”*

Økt delegering, sammen med fjerning av budsjettet, kan tenkes å føre til mindre oversikt for ledere på høyere nivå i organisasjonen, og dermed gjøre det vanskeligere å få en helhetlig styring. Delegering av ansvar kan imidlertid være effektivt når det blir fulgt opp av styring basert på selskapets visjoner, verdier og retningslinjer (Hansen, et al., 2003). Det bidrar til å gjøre

handlingsrommet større, og skaper en økt følelse av tillit og innflytelse. For at styring basert på tro og grensesystem skal legge til rette for et mer dynamisk handlingsrom, er det nødvendig med stor grad av tillitt i organisasjonen. Ledelsen må stole på at medlemmene lenger nede i organisasjonen handler i tråd med de verdier og retningslinjer som er satt. Fjerning av budsjettet sammen med større rom for egne vurderinger legger til rette for et mer fleksibelt handlingsrom basert på økt ansvar. Det indikerer at handlingsrommet har blitt mer dynamisk.

Dynamikken er med andre ord hovedsakelig et resultat av at organisasjonen viser økt tillitt til de ansatte gjennom fjerning av budsjettet og delegering av større mandater. Mer myndiggjøring av medlemmene skaper motivasjon og kreativitet som er viktig for å få et dynamisk handlingsrom (Simons, 1995a). Forholdene internt i organisasjonen ser med andre ord ut til å ha lagt til rette for mer dynamikk. Imidlertid er eksterne forhold, som selskapet ikke selv styrer over, også med på å forme handlingsrommet. Ettersom StatoilHydro er på børsen i New York må de forholde seg til kravene fra regelverket Sarbanes-Oxley Act (SOX). Dette oppleves av en del informanter som detaljkontroll og overbyråkratisering, ettersom overholdelse i forhold til mange detaljer har blitt veldig viktig. Flere sammenligner SOX med detaljert budsjettstyring, og påpeker at det baserer seg på at bedrifter i utgangspunktet er uredelige. Et slikt syn er i kontrast til Beyond Budgeting tankegangen (Hope & Fraser, 2003a). I tillegg må flere enheter i selskapet utarbeide detaljerte lisensbudsjett til eksterne partnere. Slike eksterne krav forstyrrer styringen og bidrar til å redusere den fleksibiliteten og dynamikken som "Ambisjon til handling" legger til rette for. En kan derfor spørre seg om det kunne blitt enda mer dynamikk dersom selskapet ikke hadde hatt slike eksterne krav å forholde seg til?

### **Oppsummering**

Styring basert på verdier vil i større grad kunne skape en helhetlig styring som gjør det tydeligere hvilken retning selskapet ønsker å gå. Dynamikken oppstår ved at samhandlingen og beslutningene som fattes er koordinert på en måte som i større grad sikrer helhetlig utvikling. Kreftene blir kanalisert inn i aktiviteter som er hensiktsmessige og ønsket. I tillegg har tenkesettet blitt mer dynamisk ved at hver enkel i større grad tenker på hva som er best for selskapet, og ikke bare på sin egen enhet. Dette synes å ha vært vanskeligere å få til ved tradisjonell bruk av budsjetter.

På den andre siden eksisterer det fortsatt relativt strenge rammer, og opplevelsen av mer fleksibilitet og frihet varierer etter hvor medlemmene befinner seg i organisasjonen. Generelt tyder det på at jo lenger oppe i organisasjonen medlemmene er, jo mer dynamisk oppleves handlingsrommet. Medlemmer på lavere nivå, og spesielt i driftsenheter, merker i mindre grad forskjell. Det nye

styringssystemet kan på den måten sies å være et ledelsesverktøy, ettersom det hovedsakelig er ledere på høyere nivå som opplever at det har blitt endringer i styringen. Det neste spørsmålet er da hvilke fordeler og ulemper økt dynamikk i handlingsrommet har for styringspraksis. Det vil bli analysert i neste avsnitt.

### **Fordeler og ulemper for styringspraksis**

Hvilke fordeler og ulemper dynamikk i handlingsrommet har for styringen ser som nevnt ut til å være avhengig av hvilket nivå deltakerne befinner seg på i organisasjonen, samt hvilke arbeidsoppgaver som utføres i enheten. Et dynamisk handlingsrom ser med andre ord ikke ut til å være like nødvendig i alle deler av organisasjonen. Innen operasjonelle oppgaver er sikkerhet hovedfokuset, samtidig som hverdagen er preget av rutine og gjentakende oppgaver. Her kan det tenkes at en mer statisk styring ikke nødvendigvis er negativt. I stedet kan det være positivt ettersom det kan skape ro og trygghet for de ansatte. Mindre usikkerhet ser dermed ut til å innebære mindre behov for dynamikk. Imidlertid ser dynamikk ut til å medføre positive konsekvenser innen enheter som jobber med strategi og forretningsutvikling. I disse enhetene er fokuset rettet mot de store linjene i tillegg til at oppgavene er preget av usikkerhet og variasjon. Et fleksibelt og dynamisk handlingsrom vil sikre at nye muligheter som enhetene ikke vet om når planleggingen utføres likevel kan gripes. Dette tyder på å være mer nødvendig for enheter som har stor usikkerhet i planleggingen.

## **4.2.2 Strategi og målsetting**

Ved fjerning av budsjettet har strategi og målsetting blitt en tydeligere prosess. Det har bidratt til en større kobling mellom strategi og handlingsplaner, samt at balansert målstyring og KPIer nå brukes aktivt i styringen. KPIene ser imidlertid ut til å være i stor grad absolutte, samt at de kun oppdateres årlig. Disse punktene vil bli analysert under.

### **Større kobling mellom strategi og handlingsplaner**

Et par informanter påpeker at det før fjerning av budsjettet kunne gå lang tid mellom hver gang strategien ble oppdatert i deres enheter. Nå skal strategien gjennomgås hvert år. "Ambisjon til handling" beskrives av flere informanter som et årshjul. Det starter med oppdatering av strategien tidlig på våren hvert år, og går deretter ned på ambisjoner og målsettinger i andre - og tredjekvartal. En Senior Vice President sier følgende:

*"Det negative er at du [gjennomgår strategien] selv om det ikke er nødvendig, men da er det jo rom for å si at den strategien man hadde i fjor den virker, du har i alle fall vært inne og sjekket [...] Rett og slett så er vi mer bevisste på den strategien vi har enn tidligere."*

Flere informanter, fra ulike enheter og organisatoriske nivå, opplever at strategiprosessen har blitt mer systematisk. Det sørger for at organisasjonens medlemmer kan forsikre seg om at strategien fortsatt er relevant, noe som gjør det lettere å bruke den i det daglige arbeidet. Samtidig øker det fokuset på at enhetene har en strategi som bør tas hensyn til ved beslutninger. En Senior Vice President for forretningsutvikling forklarer behovet for en tydelig strategi slik:

*”Jeg er veldig avhengig av å ha en strategi, og så må jeg til en hver tid rettferdiggjøre at [forretningsmuligheter] er innenfor strategien. [...] Vi er ikke interessert i alt vi tjener penger på, vi må knytte det opp til strategien.”*

I ”Ambisjon til handling” skal strategiutvikling definere ambisjoner og retning, og danne grunnlag for målfastsattelsen (StatoilHydro, 2008). I stedet for å bruke tid på å diskutere grove ressursallokeringer knyttes strategien nå opp til mål, som i planleggingen vil danne grunnlag for hvilke handlinger som skal gjennomføres. En Vice President forklarer endringen i strategiutviklingen ved fjerning av budsjettet slik:

*”Vi konsentrerer oss i større grad nå om å ha en god diskusjon på hva er egentlig ambisjonen, og også en diskusjon på hva er KPIene for at vi faktisk oppnår den ambisjonen, og bygger det systematisk opp i mot det.”*

På den ene siden synes en årlig strategigjennomgang på et fast tidspunkt å være en ganske rigid og lite dynamisk prosess. På den andre siden ser det ut til å ha skapt økt bevissthet blant deltakerne til enhetenes strategier. Det har igjen resultert i en sterkere kobling mellom strategi og handlinger, noe som kan føre til en mer helhetlig og målrettet styring (Robert S. Kaplan & Norton, 1996). Når verden endrer seg i det tempoet vi ser i dag kan det være vanskelig for deltakerne å vite hvilke handlinger de bør utføre. En årlig gjennomgang av strategien kan nettopp være en løsning for å sikre at mulighetene som blir grepet er i tråd med de strategier som er bestemt av selskapet. Gjennomføring av vedtatte strategier er hovedformålet ved styring (Anthony & Govindarajan, 2007). I dynamiske omgivelser er det imidlertid også viktig å vurdere behovet for å utvikle nye strategier. En årlig strategiprosess fører til en jevnlig gjennomgang av de strategiske utfordringene enhetene ønsker å få bedre belyst og diskutert. Det fører til økt oppmerksomhet blant organisasjonens deltakere rundt løpende operative saker som de står ovenfor, eller forandringer i markedet. Dette er hva Simons kaller interaktiv styring (Simons, 1995a). Hvis det skjer store endringer vil enhetene ha større forutsetning for å vite noe om hvilke strategiske dilemmaer eller problemstillinger det kan stille dem ovenfor dersom de allerede har vært gjennom en diskusjon rundt strategien.

### **Aktiv bruk av balansert målstyring**

Før "Ambisjon til handling" ble målstyring og KPIer i liten grad vektlagt sammenlignet med budsjettet. Informantene hevder at balansert målstyring har blitt mer synlig ved fjerning av budsjett. Nå brukes det aktivt ettersom enhetene kun styrer etter KPIene:

*"KPIene blir veldig viktige styringsmekanismer når du ikke har budsjett." (Senior Vice President)*

*"Ja, vi hadde KPIer før og [..]. Men da hadde du den her absolutte leterammen [budsjettet] også, som du egentlig forholdt deg til mer enn funnkostnad per fat [KPI]." (controller)*

Overgangen fra budsjettstyring til styring etter KPIer, har medført endring i fokus fra kostnadsbruk til måloppnåelse:

*"Det er mer fokus på [målstyring] i ledermøter nå enn det var tidligere." (controller)*

*"Vi har gått over fra en styring via en sånn ramme, det vil si at du fikk en pengesekk, man sa at dette kan du bruke i løpet av året, til å styre på KPIer. Og da får vi et mål på de som vi styrer etter." (controller)*

KPIene skal settes innenfor hvert av de fem leveranseområdene i målekortet. Informanter på ulike nivå forklarer at flertallet av KPIene deres er obligatoriske. Bruken av KPIer innenfor hvert område som alle skal følges opp, har økt etter innføring av "Ambisjon til handling". Enkelte informanter opplever dette som en utfordring. En Senior Vice President uttaler:

*"Disse HR KPIene [mennesker og organisasjon] kommer litt sånn ovenfra og ned, fordi alle i StatoilHydro skal ha den og den KPIen. Og så kommer HMS [helse, miljø og sikkerhet] KPIen som skal være like på tvers [..]. Du klarer å få organisasjonen til ha godt eierskap til en del av dem, så er det en del som du arver, eller får tredd ned over hodet."*

Blant de obligatoriske KPIene er det en viss fleksibilitet ved at KPIene knyttet til målkortet kan vektlegges ulikt i forskjellige enheter, avhengig av hva som er viktigst for dem. Vektleggingen er imidlertid bestemt ovenfra. En Vice President innen drift forklarer det slik:

*"I en produksjonsenhet som min, vektet drift og HMS 30 % hver, økonomi og mennesker og organisasjon 15 %, og den siste som er marked er 10 %. Og den vektingen har jeg ikke satt selv, det er standard."*

Dagens prosess oppleves av flere informanter som forholdsvis rigid fordi mange av KPIene altså er påtvunget, noe som gjør at deltakerne føler de blir fratatt myndighet og i mindre grad ser viktigheten av enkelte KPIer. Enhetene og avdelingene har imidlertid mulighet til å legge til egne KPIer i



målkortet på områder hvor de har en utfordring, i tillegg til de obligatoriske. Det bidrar til å rette ekstra oppmerksomhet mot kritiske suksessfaktorer. En driftsleder sier følgende:

*”Hvis jeg [...] får klager fra innkjøp om at vi har alt for mange rekvisisjoner med kort tidsfrist som koster ekstra, så kan jeg si at ok, den skal vi følge opp, og så kan jeg gå inn og sette et måltall på den.”*

Med andre ord har enhetene et relativt stort antall KPIer de kan prioritere å følge opp. Informantenes svar viser stor variasjon i antall KPIer de blir målt på, men generelt øker antallet jo høyere i organisasjonen deltakerne er.

Fjerning av budsjett har muliggjort bruken av verktøy som balansert målstyring, som tidligere lå latent i organisasjonen. Obligatoriske KPIer som kommer ovenfra og ned synes å være lite dynamisk ettersom det betyr økt sentralisering av målfastsettelsen. Følelsen av redusert myndiggjøring og lite eierskap til KPIene er i kontrast til hva Simons sier om økt empowerment av ansatte i dynamiske omgivelser (Simons, 1995a). Antageligvis ville en prosess med mer samspill mellom toppledelsen og lavere nivå være positivt, slik at de ansatte kan oppnå mer eierskap og forståelse av de valgte KPIene.

På den andre siden kan obligatoriske KPIer være nødvendig for å sikre at målene nedover i organisasjonen er i samsvar med den overordnede strategien. Balansert målstyring brukes i dag aktivt til å kommunisere mål. Det vil dermed være lettere å bevege seg i en felles retning. I tillegg fokuseres det på at KPIer på lavere nivå skal være knyttet opp mot ambisjoner på høyere nivå i organisasjonen. Dagens bruk av målstyring samsvarer i stor grad med den teoretiske beskrivelsen av målstyring (R. S. Kaplan & Norton, 1992). Ulik vektlegging innenfor leveranseområdene i målkortet på tvers av organisasjonen bidrar til en viss grad av fleksibilitet, og er i tråd med Simons (2000). Ettersom strategiske utfordringer varierer betydelig mellom enhetene bør en mekanisk kaskadering av identiske KPIer unngås. I tillegg har enhetene frihet til å velge egne KPIer, noe som kan være viktig i dynamiske omgivelser for å rette fokus på strategiske utfordringer. På den måten kan målstyring være viktig i forhold til dynamikk ved at det bidrar til fleksibilitet ved valg av ulike mål, både finansielle og ikke-finansielle, samt variasjon på tvers av organisasjonen.

### **Absolutte KPIer**

Beskjeden fra toppledelsen er at det skal fokuseres på å utvikle KPIer som er relative. Det betyr at KPIene skal sammenlignes med andre eksterne selskaper og/eller interne avdelinger, samt at ressursbruk skal relateres til leveranse. Til tross for beskjeden fra øverste hold i organisasjonen, blir det bare delvis oppfylt i praksis. Årsaken er at mange enheter har problemer med å finne gode, relative

KPIer som er mulig å måle og følge opp på en kvalitetssikker måte. Flere informanter fra ulike nivå og enheter nevner vanskeligheter med å foreta interne og eksterne sammenligninger:

*”Innenfor noen områder har vi sagt at vi skal være bedre enn sammenlignbare enheter eller eventuelt minst like god. Men så er det sånn at det er ikke så mange enheter innefor StatoilHydro som er identiske eller som er sammenlignbare med vår enhet på alle områder.”*  
(controller, NG)

*”Intern sammenligning, det blir bare mellom Leting [UPN] og GEX [Global Exploration Division, INT] for det er bare vi som leter [..]. Vi har for så vidt ikke noen veldig intern sammenligning heller, for du gjør helt forskjellig områder.”* (controller, UPN)

*”Vår gassbutikk er veldig unik, og det er få eksterne parties og benchmarke seg mot, så da er det krevende å sette en KPI.”* (Senior Vice President, NG)

Problemer med relative KPIer blir også påpekt av informanter i forbindelse med å måle ressursforbruk i forhold til leveranse. Ofte er ikke relative KPIer hensiktsmessig fordi det ikke er mulig å kontrollere både input og output:

*”Innenfor økonomiområdet [i målkortet] brukte vi en KPI som var driftskostnader delt på total gassgjennomstrømning i systemet vårt. Den så relativ ut, men det visste seg at [..] det volumet som går i gjennom styres av helt andre enn oss. Så det ble litt meningsløst å prøve å lage seg en relativ KPI hvor du i praksis bare hadde kontroll på pengeelementet [over brøkstreken]. Så i dag har vi rett og slett en KPI som er totale driftskostnader for 1 år.”* (controller, NG)

Bare en enhet, Leting i UPN, synes å ha funnet en relativ KPI som fungerer bra. Denne kalles funnkostnad per fat. Basert på dataene tyder det på at selskapet så langt i svært liten grad har lyktes med innføringen av relative KPIer i praksis, til tross for at det har vært ønsket fra toppledelsen i flere år.

Relative KPIer ser med andre ord ut til å være lite brukt i praksis. Dette er i motsetning til både litteraturen (Hope & Fraser, 2003a) og prinsippene bak ”Ambisjon til handling” (StatoilHydro, 2008) som anbefaler bruk av relative KPIer for å kunne styre bedre i skiftende omgivelser. Utstrakt bruk av absolutte data kan føre til mindre dynamikk ettersom det er vanskeligere å justere ved endringer i forutsetningene. Det tyder på at absolutte KPIer i stor grad minner om budsjettet. Et sentralt spørsmål i den forbindelse er om det skal unngås å bruke relative KPIer dersom det er for vanskelig å finne noen som fungerer? I så fall kan en også spørre seg om det er mulig å styre dynamisk ved bruk av absolutte KPIer? Gitt at det er bruken av verktøy som er avgjørende (Simons, 1995a), kan det

tenkes at endret anvendelse kan bidra til mer dynamikk til tross for at verktøyene i seg selv ikke endres.

### **Årlig oppdatering av KPIer**

Informantene bekrefter at KPIene ligger fast for ett år, og at de ikke oppdateres gjennom året. Flere informanter opplever av den grunn KPIene som relativt statiske, og mener det burde vært lettere å oppdatere og endre dem underveis i prosessen. I "Ambisjon til handling" er det lagt inn mulighet for å revidere målene, såkalt "target review", dersom det viser seg at målene ikke lenger er oppnåelige. Imidlertid hevdes det at denne muligheten i liten grad blir praktisert i StatoilHydro:

*"[KPIene] ligger veldig fast. Vi har prøvd et par ganger å ha target review på dem på høsten, for vi har sett at vi ligger veldig dårlig an, men vi har aldri fått gjennomslag for det. Så de er ikke veldig dynamiske altså. [...] Det er lite rom for å endre de underveis, selv om du ser at verden har forandret seg." (controller)*

I enkelte enheter har det blitt gjort forsøk på å frigjøre målsettingsprosessen fra kalenderåret etter fjerning av budsjettet. Enheten Leting hadde før fusjonen treårs gjennomsnitt på sine KPIer. Årsaken var at ettårs perioder og mål ikke ga mening gitt at deres forretning har en langsiktig natur. Treårs gjennomsnitt la opp til mer smidighet og oppmuntret til å gripe nye muligheter. Etter fusjonen ble det imidlertid endret tilbake til årlig måling. Begrunnelsen var at det burde være mindre rom for å være uheldig i løpet av ett år, ettersom StatoilHydro nå var blitt så stor.

En fast tidsperiode som følger kalenderåret kan anses som relativt statisk, og er i tråd med tradisjonell økonomistyring (Bjørnenak & Olson, 1999). Kalenderåret er også kritisert for å representere en kunstig periodeinndeling som ikke er tilpasset organisasjonens forretningscyklus (Johnson & Kaplan, 1991). I litteraturen anbefales det derfor at KPIene skal kunne revideres i løpet av året i takt med endringer i omgivelsene (Hope & Fraser, 2003a). Det kan derfor tyde på at det ikke har blitt mer dynamikk ettersom StatoilHydro fortsatt er svært bundet av kalenderåret.

### **Oppsummering**

Utvikling av strategier tyder ikke på å ha blitt mer dynamisk i seg selv, ettersom det skjer til et fast, årlig tidspunkt. Imidlertid har en mer systematisk prosess bidratt til en sterkere kobling mellom vedtatte strategier og handlinger. Ved fjerning av budsjettene brukes strategi og målstyring aktivt og i en enhetlig sammenheng i den daglige styringen. Resultatet er større fokus på måloppnåelse, samt bedre forutsetninger for å ta fornuftige valg som fører organisasjonen i en felles retning. Med andre ord har organisasjonen ved å sette styringsverktøy i system oppnådd en målrettet bevegelse i en

felles retning. Bruken av KPIer tyder på den andre siden ikke til å ha ført til mer dynamikk, ettersom de er absolutte og sterkt koblet til kalenderåret.

### **Fordeler og ulemper for styringspraksis**

Overgangen fra budsjettstyring til styring etter KPIer har som nevnt medført økt fokus på måloppnåelse. En ulempe er at det alltid er en fare for at faktorer som ligger utenfor det som måles får veldig lite oppmerksomhet. En Senior Advisor sier:

*”Faren er jo at selv med et sånt balanced scorecard som utgangspunkt så blir du veldig operativ og orientert mot de tingene som måles.”*

Bruken av både obligatoriske og valgfrie KPIer fører til at enkelte deltakere får et relativt stort antall KPIer de måles på. Ved færre KPIer kan det tenkes at det er større mulighet for også å fokusere på aktiviteter som ikke måles, samtidig som det er enklere å variere mellom hvilke KPIer som skal brukes. Dette kan være avgjørende ettersom enheter ikke med sikkerhet vet om KPIene de har valgt er riktige. En Vice President sier:

*”Det færre målepunkter du har, det mer må du konsentrere deg om de aktivitetene som er satt opp for å bygge opp under dette. Er det noe mer du kan gjøre? Er det noen aktiviteter du ikke tenkte på når du begynte på året, men som underveis er blitt viktig?”*

Basert på informantenes svar tyder det på at flertallet ønsker seg mer fleksibilitet til å endre enhetenes mål oftere enn en gang i året. I en dynamisk verden kan dette hevdes å være fornuftig, ettersom endring i forutsetningene kan bidra til at målene som ble fastsatt året før ikke lenger er realistiske. På den andre siden er ikke dynamiske mål nødvendigvis positivt. Dersom medlemmene ikke når målene, skal i så fall ambisjoner og krav senkes? Ved å jobbe mot ambisiøse mål blir medlemmene utfordret til å være kreativ for å finne nye veier dersom det dukker opp hindringer. I tillegg kan det tenkes at medlemmene i organisasjonen ikke er like ivrige etter å yte maksimalt når de vet at det er mulig å senke målene. Det kan derfor diskuteres hva som er viktigst; Et stødig eller et fluktuerende mål?

Til tross for ønsket om at KPIene i størst mulig grad skal være relative, tyder informantenes svar på at dette er svært problematisk å få til i praksis. Selv når det er mulig å finne gode relative data, er ikke konsekvensene nødvendigvis positive. Ved ekstern benchmarking får enhetene oppgitt sin plassering på en såkalt ligatabell, mens ved intern sammenligning vises KPI-statusen i form av ansikter i fargene rød, gul og grønn. Oppmerksomheten blir dermed i stor grad rettet mot hvor man er på tabellen, og

hvorfor man eventuelt ikke er på toppen eller har grønne ansikt. Det kan føre til at enhetene glemmer å fokusere på sine konkurransefortrinn. En informant sier:

*”Det som du er opptatt av, det er [KPlene] som har røde ansikter, der du enten begynner å sakke akterut eller der du ikke når resultatene.”* (Senior Advisor)

Det kan være fornuftig å bruke tid på å fokusere på områdene hvor man henger etter, men samtidig vil det da være noe det ikke brukes tid på. Et viktig spørsmål er om fokuset skal være på hvordan man gjør det i forhold til andre, eller om det skal fokuseres på de konkurransefortrinn man faktisk har? På grunn av vanskeligheter med å finne sammenlignbare tall, kan målinger også være lette å manipulere, noe som gir dårlig informasjon om hvordan enheter kan forbedre seg.

### **4.2.3 Planlegging**

Ved innføringen av ”Ambisjon til handling” kvittet StatoilHydro seg med budsjettplanleggingen internt. Resultatet er at det nå utarbeides handlingsplaner, samt at forventningsrette prognoser spiller en nøkkelrolle i planleggingen.

#### **Handlingsplaner**

Før ”Ambisjon til handling” handlet planleggingen i stor grad om å spesifisere i detalj hvordan den tildelte kostnadsrammen skulle brukes det kommende året. I dag dreier planleggingen seg om å utarbeide handlingsplaner som identifiserer tiltak som sørger for at selskapet når sine strategiske mål satt på våren. Samtlige informanter uttrykker tydelig at de ikke savner budsjettet slik det ble brukt tidligere. Dagens planer er mindre detaljerte og dermed mindre tidkrevende:

*”All tiden vi brukte på å file opp og ned på budsjetter [...] det følte jeg var mye bortkastet tid.”*  
(Vice President)

I tillegg er fokuset i større grad rettet mot hvordan skape verdi og måloppnåelse i stedet for å bruke opp den tildelte pengesummen. Dette henger sammen med at enhetene ikke lenger trenger å frykte og få mindre ressurser neste år dersom de sier dem fra seg midt i året. En operasjonsleder forklarer hvordan situasjonen var før ved budsjettstyring:

*”Hvis du reduserte budsjettet ditt, så hadde du gitt fra deg de pengene. Du kunne bare glemme å få de igjen. Det var det jo ingen som gjorde før 31.12.”*

Videre er alle informantene lettet over at det ikke lenger er nødvendig å sette opp et budsjett som er rimelig fastlåst og bygget opp rundt mye usikkerhet. Nå er det rom for å gjennomføre nye tiltak som dukker opp underveis, selv om man ikke visste om dem på forhånd. Dette oppleves som en fordel for

flere enheter ettersom de i liten grad vet hvilke muligheter som vil by seg ved inngangen av året. En Senior Vice President for forretningsutvikling beskriver planleggingsprosessen slik:

*"Før vi går inn i året lager vi en plan, hvor vi sier at vi tror vi skal bruke så mye penger på folk, og så mye penger på nye prosjekter. [...] Men det er ikke det samme rigide[som ved budsjetter]. [...] Er det ett eller annet du ikke forutså ved inngangen av året eller som ikke lå i planen så er det betydelig rom for å si ja."*

På den andre siden opplever flere informanter at handlefriheten i løpet av året til en viss grad er begrenset av planen enhetene satte året i forveien. Selv om enhetene kan omprioritere fritt innenfor den fastsatte planen, bør de ikke gå utfor disse grensene:

*"Går vi over måltallet vil vi få veldig store, eller klare, signaler på at vi må se å finne hvor vi skal ta de pengene, slik at vi kan komme ned på måltavlen igjen."* (operasjonsleder)

Som en konsekvens uttrykker flere informanter at de ikke opplever den store forskjellen mellom dagens planer og tidligere budsjetter. Det gjenspeiles ved at begrepene plan og budsjett brukes om hverandre. Informanter fra ulike nivå og enheter i organisasjonen uttaler følgende:

*"Den gjengse oppfatningen er at vi ikke helt skjønner den store forskjellen. Det høres veldig dramatisk ut, beyond, du skal kutte ut alt som heter budsjetter, men så har vi jo disse planprosessene da. Så "joken" blant folk er at nå får vi ikke lov til å kalle det budsjett lenger, vi må kalle det plan. Så det føles ikke som en revolusjon."* (Senior Vice President, forretningsutvikling)

*"Det blir jo mye av det samme. Vi lager jo budsjetter, eller kall det hva du vil. Vi lager jo... jeg vet ikke hva jeg skal kalle det, hvis jeg ikke kaller det for budsjetter. [...] Det er jo budsjett."* (Vice President, drift)

*"Og så har vi da det endelige budsjettet som blir sendt ut 1. Oktober."* (operasjonsleder)

Informantenes misnøye med budsjettet samsvarer i stor grad med kritikken av budsjettet i litteraturen, som at det tar for mye tid å utarbeide, at innen det tas i bruk er antagelsene ofte foreldet, samt at det legger opp til et spill om ressurser (Hansen, et al., 2003). Ved fjerning av budsjettet ser det ut til at organisasjonen har beveget seg bort fra å fokusere på kostnader, som fort blir konsekvensen av å styre etter budsjetter, til i større grad å fokusere på resultater. Det kan sies å være mer dynamisk ettersom det bidrar til bevegelse for å nå selskapets mål. I tillegg ser det ut til å ha medført økt kreativitet i form av å finne verdiskapende aktiviteter. Dagens handlingsplaner ser også ut til å ha resultert i en endring i tenkemåte som en konsekvens av at planleggingen er frigjort

fra belønning og ressursfordeling. Oppmerksomheten er nå rettet mot realistisk planlegging, i stedet for å prøve å få mest mulig ressurser tildelt via budsjettet.

Planleggingsprosessen kan også sies å ha blitt mer fleksibel ettersom enhetene kan gjennomføre tiltak de ikke forutså ved planleggingen året før. Det gjør at enhetene bedre kan tilpasse seg omgivelsene. Imidlertid tyder det på at denne fleksibiliteten gjelder så lenge enhetene holder seg innenfor den vedtatte planen. Med andre ord er det fortsatt en viss rigiditet dersom enhetene ønsker å gå utover rammene. Dette kan ses i sammenheng ved at begrepet budsjett svært ofte brukes i stedet for planer. Det kan derfor tyde på at "Ambisjon til handling" og fjerning av budsjettet ikke har medført en like betydningsfull forskjell i planleggingen som teorien legger opp til (Hope & Fraser, 2003a).

### **Forventningsrette prognoser**

Informantene hevder at utarbeidelse av prognoser utgjør en sentral aktivitet ved det nye styringssystemet. Selv om selskapet brukte prognoser før de fjernet budsjettet, ble de i liten grad vektlagt. En operasjonsleder forklarer bruken av prognoser før slik:

*"Før Beyond Budgeting var prognoser noe som det muligens satt noen i øko og drev på med. Det var liksom oss knekkende likegyldig. Vi hadde et budsjett å forholde oss til, vi så trofast på kjølevannet, og forklarte hvorfor det ikke så ut slik som det var meningen det skulle gjøre."*

I motsetning til budsjettall er prognosene ikke noe deltakerne skal prøve å nå. I stedet skal prognosene reflektere forventet resultat av handlingene og være forventningsrette. Enhetene har derfor mulighet til å endre prognosene underveis gjennom året. Rullerende prognoser blir ikke brukt på kort sikt, men avhengig av hvilke prognoser det er snakk om oppdateres de årlig eller månedlig. Resultatet er at selskapet bruker ny, oppdatert informasjon om hva de tror vil skje i det kommende året. Informantene beskriver dagens bruk av prognoser slik:

*"[Prognosen] skal være forventningsrett. Så hvis det ser ut som de kostnadene vi trodde vi skulle få ikke kommer, så setter vi ned prognosen. Skjer det noe i august som gjorde at de kostnadene kom likevel, så setter vi opp igjen prognosen. Og det er greit!"* (operasjonsleder)

*"Man ser fremover i stedet for å se tilbake og sammenligne med hittil i fjor og den type tall. [...] Det er mer fremoverskuende enn tilbakeskuende."* (controller)

Flere informanter opplever imidlertid dagens månedlige oppdatering som negativ, ettersom de er forbundet med mye usikkerhet og i seg selv ikke er en ny sannhet. Arbeidet som kreves for månedlig oppdatering fremstår derfor som mer tyngende enn verdiskapende. Resultatet er at enkelte enheter

kun har en overordnet vurdering på prognosen underveis i året, og venter ofte til høsten før de utfører eventuelle endringer i den. En controller sier:

*”Vi rapporterer ikke en ny prognose opp og ned helt fluktuerende, vi har is i magen til slutten av året, veldig ofte til langt over sommeren, før vi gjør endringer i prognosen.”*

Aktiv bruk av forventningsrette prognoser i planleggingen tyder på å ha ført til en mer proaktiv styring. Deltakerne ser i større grad fremover for å vurdere om kursen bør justeres, i stedet for å sette i gang tiltak etter at virkelig resultat har blitt sammenlignet med budsjettet. Dette er i tråd med anbefalt bruk av prognoser ved fjerning av budsjettet (Hope & Fraser, 2003a). Måten prognosene blir brukt på i dag kan dermed sies å gi mer dynamikk. Proaktiv planlegging øker sjansen for selskapet til å lykkes i skiftende omgivelser, ettersom deltakerne kan fange opp endringer både i form av muligheter og trusler. Dermed kan problemer løses før de oppstår.

På den andre siden kan prognosene i seg selv antas å være lite dynamiske siden de oppdateres på faste tidspunkt og holder seg innenfor det ene året. I følge Bogsnes (2009) innførte ikke StatoilHydro rullerende prognoser på kort sikt, fordi det ble for mye nytt for organisasjonen på en gang. Rullerende prognoser er anbefalt i teorien fordi det gir en mer nøyaktig og dynamisk planlegging ettersom de oppdaterer utsikten for de neste tolv månedene vanligvis hvert kvartal (Montgomery, 2002). Oppdateringen skjer med andre ord ikke like ofte som det er praktisert i StatoilHydro. En kan spørre seg om rullerende prognoser hadde ført til mer dynamikk, samt vært mer fornuftig sammenlignet med månedlig oppdatering innenfor et kalenderår? Dagens månedlig oppdatering av prognoser tyder på å føre til for mye bevegelse i planene innenfor enkelte enheter. Det gjør at noen av informantene ser på mer dynamikk som synonymt med mer arbeid. I tillegg uttrykker flere at det kan være vanskelig å danne seg et overordnet bilde av verden dersom kursen oppdateres og endres for ofte. Finanskrisen er et godt eksempel på at verden er svært usikker, og planlegging blir derfor veldig krevende. For hyppige oppdateringer kan dermed bidra til en kortsiktig tenkning, som kan være uheldig ettersom det er vanskelig å vite i hvilken retning organisasjonen skal gå på lang sikt.

Et annet interessant spørsmål er om en fast, kalenderstyrt prosess er forenelig med dynamisk styring. Prognoseoppdateringer er tidkrevende uansett om de skjer månedlig eller kvartalsmessig. Nye prognoser er ikke nødvendigvis mer sanne enn de gamle. Det avgjørende er i hvilken grad det er behov for en oppdatering. Dette vil variere mellom ulike enheter, særlig i et heterogent selskap som StatoilHydro hvor enhetene er involvert i svært ulik virksomhet. En løsning kan være en dynamisk oppdatering, der enhetene rapportere når det skjer noe, og ikke til fastsatte tider.



## Oppsummering

Planleggingsprosessen oppleves av informantene som forbedret ved fjerning av budsjettet fordi den fokuserer mer på handlinger i stedet for kostnader, samt at det ikke lenger er behov for å spesifisere alle kostnadene i detalj på forhånd. Resultatet er at planleggingen er blitt mer dynamisk i form av større fleksibilitet og frihet til å gripe nye muligheter i løpet av året. Videre har økt fokus på forventingsrette prognoser medført at planlegging er blitt mer proaktiv og framoverrettet. På den andre siden bør enhetene fortrinnsvis holde seg innenfor den forhåndsbestemte planen. Prognosene oppdateres heller ikke rullerende over i et nytt kalenderår. Det kan derfor se ut som at prognosene i seg selv er statiske, men måten de blir brukt på har ført til en mer dynamisk styring.

### 4.2.4 Ressursallokering

Da StatoilHydro benyttet budsjettstyring ble hver enhet årlig tildelt en gitt mengde ressurser, som i stor grad var øremerket ulike aktiviteter. Ved "Ambisjon til handling" er allokeringen av ressurser skilt ut i en egen kontinuerlig prosess. I tråd med at planene har blitt mindre detaljerte, har ledere fått mer frihet til å prioritere potten med ressurser som de vil. Det har ført til mer dynamikk både innenfor planen ved at det bedre beslutninger blir fattet, og utenfor planen ved at det er fleksibilitet til å få nye ressurser løpende gjennom året. Resultatet er en mer dynamisk fordeling av selskapets ressurser.

#### Dynamisk fordeling av ressurser

Ressursene blir i dag allokert i form av en overordnet plan som er mindre detaljert sammenlignet med budsjettet. Det gir mer spillerom for enhetene til selv å avgjøre hvordan ressursene skal fordeles innad i enheten. Informantene uttrykker at det har gitt en følelse av frihet og en styring tilpasset de endringer som eventuelt kan komme underveis:

*"Det er blitt mye mer dynamisk føler jeg. At du har anledning til å ....etter hvert som du går, se på hva som faktisk virker enda bedre enn det vi tenkte på sist høst, og ha frihet til å kunne gjøre dette."* (Vice President)

I følge flere informanter har dagens måte å fordele ressursene på bidratt til økt bevissthet rundt hva som faktisk er riktig å gjøre for selskapet som helhet, og ikke bare for hver enkelt enhet. Som to av informantene uttrykker det:

*"Når du hadde budsjetter så prioriterte du på for lavt nivå."* (Senior Vice President)

*"Tidligere satt toppledelsen liksom og prioriterte budsjettet basert på en hvis pott med penger, så fikk du lov til å gjøre ting innenfor budsjettet. Men når du kun ser på hvor mye penger du*

*har, tar du nødvendigvis ikke de rette prioriteringene eller rette beslutningene.” (Senior Vice President)*

Ved knapphet på ressurser trengs det harde prioriteringer som kan være tidkrevende og føre til tøffe diskusjoner. I slike situasjoner må avdelingene argumentere for at de trenger ressurser i større grad enn motparten. Imidlertid utløser dette kreative og gode løsninger fra deltakerne for å få gjennomslag for sitt prosjekt, samtidig som det bidrar til at det blir tatt gjennomtenkte beslutninger. Budsjettbegrensing er ikke lenger et argument for å stoppe handlinger eller prosjekter som er strategisk viktige for organisasjonen:

*”Nå er det ikke noen budsjett. Nå er det sånn at du må se om det er fornuftig ressursbruk eller ikke.” (operasjonsleder)*

Ved at ressursallokeringen foregår i en egen prosess trenger ikke enhetene å bruke opp ressursene de har fått tildelt i fare for at neste års budsjett blir mindre. Skjer det endringer eller nye muligheter dukker opp, kan enhetene få ressurser til dette så lenge det er i tråd med KPlene og de krav som er satt sentralt. Dette legger opp til en endring i tenkemåte:

*”Folk har bedre oppfatning av hva som er viktig enn vi hadde tidligere, da ble du bedt om å jobbe med mange ting som du tilfeldig hadde budsjett til å gjøre.[..] Nå er det litt mer at du går fra beslutning til beslutning, det skal underbygge KPlen din.” (Senior Vice President)*

*”Vi har brukt mye tid på å forandre mindsettet fra det at du hadde denne her tildelte milliarder, til at du nå skal se på kvaliteten av det du gjør.” (controller)*

For å få en dynamisk ressursfordeling trenger selskapet et internt arbeidsmarked der enhetene må konkurrere om ressurser. Noen informanter mener at en stor felles ”pool” av ressurser, der alle kan jobbe på flere oppgaver samtidig, sikrer en mer effektiv utnyttelse av ressursene som gir størst mulig avkastning for selskapet. I tillegg gir det større mulighet til å trekke på kompetanse fra andre enheter i organisasjonen. En problemstilling er hvilken andel av de totale ressursene som skal være i denne poolen, og hvilken andel som skal fordeles direkte til enhetene. Basert på informantenes svar ser det ut til at ledere høyere oppe i organisasjonen mener en stor andel felles ressurser er å foretrekke, mens ledere på lavere nivå ser på dette som mindre gunstig:

*”Desto flere du har å trekke på, desto lettere er det å få til en dynamikk.” (Senior Vice President)*

*”Ressursallokeringen er nesten blitt mindre fleksibel fordi det er flere ressurseiere som skal være med i allokeringen.” (operasjonsleder)*

Dagens ressursfordeling er i tråd med Beyond Budgeting tilnærmingen som sier at ressurser skal være løpende tilgjengelig gjennom året (Hope & Fraser, 2003a). Det er med andre ord større fleksibilitet til å gripe nye muligheter som dukker opp i løpet av året. Prioritering på tvers av organisasjonen støtter opp under en helhetstankegang som legger til rette for at ressursene lettere skal flyte i den retningen hvor de bidrar til å nå strategiske mål. På denne måten kan det sikres en mer effektiv utnyttelse av ressursene ved at selskapet unngår å få knapphet på ressurser et sted og overskudd på ressurser et annet sted. Resultatet er en mer smidig styring som sørger for at hele organisasjonen beveger seg i samme retning og får en utvikling i tråd med den strategien som er satt.

Utfallet av å skille ressursallokeringen i en egen prosess ser ut til å ha blitt en ny tenkemåte. Fjerning av budsjettet har fått medlemmene i organisasjonen til å bevege seg vekk fra tankegangen om å bruke opp de budsjetterte ressurser før årets slutt. Et slikt misbruk av ressurser oppstår ofte ved tradisjonell budsjettbruk (Hope & Fraser, 2003a). Ved at det legges det til rette for diskusjoner rundt hva som er fornuftig ressursbruk, kan ressursallokeringen sies å ha blitt mer interaktiv. I tråd med Simons (1995a) skaper dette en mer kontinuerlig dialog på tvers og særlig oppover i organisasjonen, og bidrar til at enhetene fokuserer på de strategiske målene. Dette tyder på å føre til mer konstruktive og verdiskapende diskusjoner rundt ressursbruken ved at det diskuteres hvilke prosjekter som skal gjennomføres, i stedet for å diskutere om enhetene har holdt seg innenfor budsjettet eller ikke. Som en følge av dette kan prioriteringen bli bedre ved at aktivitetene som blir valgt ut er basert på organisasjonens strategi og målsetting, og ikke om det tilfeldigvis er plass i budsjettet. Dette er i tråd med det faktum at budsjettets fokus på finansielle resultater sjeldent er i overensstemmelse med operasjonelle og strategiske avgjørelser (Merchant, 1985). Økt samhandling kan derfor tyde på at selskapet har fått en mer dynamisk ressursallokering.

På den andre siden tyder det på at allokeringen oppfattes som mer dynamisk på høyere enn lavere nivå i organisasjonen. Dette kan henge sammen med at beslutninger om ressursfordeling må løftes oppover dersom avdelinger går utover planen som ble satt året før. Det ligner på fremgangsmåten ved budsjettstyring, der det måtte argumenteres for årsakene til at avdelinger gikk utenfor budsjettet. Det kan føre til at beslutninger må innom mange ledd før en endelig beslutning blir tatt. Konsekvensen ser ut til å være at ledere på høyere nivå får en bedre oversikt og er mer delaktig i styringen av selskapet, mens ledere på lavere nivå opplever ressursallokeringen mer sentralstyrt. I følge Beyond Budgeting bør den enkelte leder ha stor grad av frihet til å forhandle om ressurser etter behov (Rickards, 2006). Samtidig avgjør enhetene selv hvilke prosjekt som løftes oppover, og det kan tyde på at de har stor grad av myndighet over hvilke aktiviteter de skal jobbe med. I tillegg kan det være avgjørende at ledere på høyere nivå har en god oversikt for å sikre måloppnåelse og tilpasning

til omgivelsene. At beslutningene tas på et høyere nivå kan også begrunnes ut fra behovet for en objektiv vurdering av prosjekter på tvers av organisasjonen for å sikre at ressursene går til de prosjektene som er best for selskapet som helhet.

Den økende dynamikken i ressursfordelingen tyder imidlertid på å ha blitt redusert det siste året som følge av finanskrisen, som for alvor slo til høsten 2008 (Economist.com, 2009). Flere informanter påpeker at det nå er innført absolutte kostnadsrammer for å redusere ressursbruken raskt. Dette er i kontrast til fleksibilitet. En av årsakene synes å være at selskapet har vært i en vekstperiode med høy lønnsomhet fram til finanskrisen, noe som har bidratt i følge flere informanter til overforbruk av ressurser i organisasjonen. Medlemmene har vært lite kritisk til ressursbruken og stort sett fått gjennomslag for sine prosjekter. At konsernledelsen i StatoilHydro har innført kostnadsrammer når det blir mangel på kapital kan tyde på at de ikke har tro på at systemet er velfungerende i dårligere tider, eller at de mangler tillitt til at medlemmene vil være flinke nok til å prioritere. Dagens system har ikke blitt testet i nedgangstider, der kapital er den knappeste ressursen. Når selskapet nå er omgitt av finanskrisen kan de virkelig finne ut om den nye styringsmodellen er dynamisk og bedre egnet enn budsjettstyring. Et dynamisk og velfungerende styringssystem burde være fleksibelt nok til å anvendes like godt i gode som i dårlige tider. I tillegg burde dynamikk være mer nødvendig enn noen gang når omgivelsene blir så turbulente som de har vært det siste året? Ettersom nåværende finanskrisen enda ikke er over, er det for tidlig til å trekke noen slutninger.

### **Oppsummering**

Ressursallokeringen i StatoilHydro kan sies å ha blitt mer dynamisk ettersom ressursene ikke lenger fordeles i et forhåndsbestemt budsjett. I stedet legges det opp til en kontinuerlig allokering basert på behov. Det bidrar til økt samspill og diskusjoner både horisontalt og vertikalt i selskapet. I tillegg medfører det prioriteringer på tvers av selskapet som bidrar til at ressursene i større grad beveger seg der hvor de gir størst avkastning. Ressursallokeringen er også blitt mer dynamisk ettersom det er økt fleksibilitet til å gripe nye muligheter som oppstår i løpet av året. Samtidig har organisasjonens deltakere beveget seg vekk fra budsjettankegangen og blitt mer dynamiske i tenkemåten. Totalt sett bidrar det til mer effektiv utnyttelse av ressursene, ettersom enhetene stort sett ikke ber om mer enn de faktisk tror de har behov for.

### **Fordeler og ulemper for styringspraksis**

For å sikre en mer dynamisk fordeling av ressursene er det som nevnt dannet en pool med felles ressurser som alle enheter kan trekke på. Et sentralt spørsmål i forhold til denne organiseringen er hvordan organisasjonen sikrer tilstrekkelig kompetanse innenfor hver enhet. Når medlemmer skifter

mellom ulike avdelinger kan erfaring og kunnskap gå tapt for avdelingen de flytter fra. I tillegg kan det være vanskelig for individer å hente frem igjen kunnskap dersom de ikke bruker den regelmessig. En av informantene uttrykker:

*"Alltid når det er dynamikk kan du bli for opptatt av dynamikken. Det er en del erfaring du ikke tar med deg, som du hiver om bord eller setter inn i et kott."* (Senior Advisor)

Økt fleksibilitet og bevegelse av ressurser krever større organisatoriske tilpasninger og mer koordinering og samhandling på tvers. Selv om dette er viktige egenskaper for dynamisk styring skaper det utfordringer med å sikre at ressurser faktisk er tilgjengelig når det ikke er meldt fra på forhånd hvor mye som trengs. Så lenge det er overskudd av kapital og menneskelige ressurser er det vanligvis ikke et problem å sørge for at ressurser er tilgjengelig etter behov. Utfordringer oppstår derimot når det er knapphet på ressurser og flere avdelinger melder inn at de trenger mer kapital eller personer med en bestemt type kunnskap.

En kan derfor spørre seg om en dynamisk ressursallokering bare er positivt eller om nivået på dynamikk bør styres? Dersom man blir for opptatt av dynamikken kan det skape for mye endringer, som igjen kan føre til usikkerhet hos deltakerne ettersom de ikke lenger kan bygge på erfaringer. I enkelte situasjoner kan mer dynamikk også være en kontrast til empowerment ved at deltakerne blir pålagt å være fleksible. Dagens ressursallokering skal som nevnt gjøre det lettere å flytte rundt på ressurser mellom enheter. Dermed kan ansatte oppleve at de ikke selv får velge hvor de vil jobbe, men blir pålagt av en leder. Det vil med andre ord være knyttet utfordringer til å gjøre menneskelige ressurser like dynamiske som finansielle.

En mer fleksibel ressursallokeringen ser også ut til å ha medført større grad av subjektivitet og grobunn for ulike typer spill. Årsaken er at medlemmenes skjønn skal avgjøre om ressursbruken er fornuftig eller ikke. Videre skyldes det at enheter som har behov for mer ressurser må argumentere for hvorfor de fortjener det på bekostning av andre enheter. I en slik situasjon kan hvem en kjenner i organisasjonen og hvor flink en er til å legge fram sin sak i stor grad avgjøre hvor ressursene går dersom organisasjonen ikke er bevisst på dette:

*"Det er de som har de beste nettverkene og de som skriker høyest som får det som de vil."* (Vice President)

*"[Handlefrihet] har ofte noe med sjefen din å gjøre."* (Vice President)

Selv om tradisjonelle budsjettspill (Hansen, et al., 2003), som å sette lave mål og høye kostnader, er fjernet kan nye typer spill ha oppstått som følge av mer dynamikk, nærmere bestemt bruk av

kontakter og forhandlinger for å få gjennomslag for sitt prosjekt. Dette kommer som en konsekvens av økt samhandling. I tillegg trekkes det frem at en fare ved dynamisk ressursallokering er at det fortsatt kan føre til overforbruk av ressurser. Likheten med overdrevet ressursforbruk ved budsjett (Hope & Fraser, 2003a), for å bruke opp midlene før årets slutt, er slående. På den andre siden opplever informantene at miljøene de jobber i er veldig opptatt av å gjøre det som er riktig og nødvendig for å holde hjulene i gang. Ved dynamisk styring er organisasjonen avhengig av å ha tillitt til at medlemmene tar beslutninger basert på gode avgjørelser. Det gjelder også ved ressursforbruk. Imidlertid er det viktig å være oppmerksom på nye utfordringer som kan oppstå.

#### **4.2.5 Rapportering, oppfølging og evaluering**

Rapportering, oppfølging og evaluering foregår fortsatt til fastsatte tidspunkt, og har dermed ikke endret seg i forhold til tid. Imidlertid har rapporteringen blitt framoverrettet, oppfølgingen mer interaktivt, samt at evalueringsprosessen er blitt holistisk. Disse endringene vil bli utdypet i de neste avsnittene.

##### **Framoverrettet rapportering**

Ved innføring av "Ambisjon til handling" er rapporteringen i større grad framoverrettet ved at det fokuseres på gapet mellom mål og forventningsrette prognoser. En controller forklarer forskjellen slik:

*"Det har nok forenklet hverdagen en del i forhold til sånn det var før. Vi prøver å legge mer vekt på å forklare avvik fremover i tid eller lage prognoser for hvordan vi tror det vil gå i år, i stedet for hele tiden forklare ting i forhold til year to date budsjett."*

Ved budsjettstyring måtte deltakerne forklare avvik fra budsjettall som ble satt på høsten året før. Avviksforklaringer ble dermed noe som alle måtte gjennom, selv om forutsetningene ofte var endret, og budsjettallene kunne være utdatert. Informanter fra ulike nivå og enheter i organisasjonen er enige i at situasjonen nå er vesentlig bedre ettersom det har bidratt til mindre avviksrapportering, samt at rapporteringsprosessen oppleves som mer verdiskapende. En Vice President fra forretningsutvikling sier:

*"Det er jo mindre fokus på avviksforklaringer.. vi brukte jo veldig mye tid på det tidligere."*

En operasjonsleder uttrykker:

*"Rapporteringen er nok blitt mindre. Og sånn sett så er det blitt vesentlig mye bedre, fordi vi bruker mye mindre tid på avviksforklaringer enn det vi gjorde før. Før var jo midten av måneden ... en bortforklaringsuke [...]. Så, sånn sett var det lite verdi."*

Fjerning av budsjettet ser også ut til å ha kommet til livs noe av krikken ved budsjettstyring, nemlig tidkrevende arbeid som ikke førte til verdiskapning (Hansen, et al., 2003). Ved å styre etter KPIer fokuserer dagens avviksforklaringer i større grad på måloppnåelse i motsetning til kostnader. Avvik er heller ikke bare negativt. Det kan bidra til mer verdiskapende diskusjoner, som tar utgangspunkt i oppdatert informasjon i stedet for historiske hendelser. Ved å styre etter hva organisasjonen tror vil skje fremover legges det til rette for å kunne styre proaktivt og dermed tilpasse seg endringer som kan komme, i motsetning til endringer som allerede har skjedd. Dette er en betydningsfull egenskap for å få en mer dynamisk styring. Proaktiv styring i dynamiske omgivelser kan føre til at selskapet ligger i forkant av konkurrentene og endringer i markedet. Dermed kan medlemmene løse problemer før de oppstår, i stedet for å se tilbake og sette i gang tiltak i etterkant. Ved å fjerne budsjettet og erstatte det med KPIer, har organisasjonen endret fokus til å være på morgendagen, og ikke på gårdsdagen, noe som er i tråd med dynamisk styring, samt Beyond Budgeting modellen (Hope & Fraser, 2003a). Bruken av rapporteringen kan dermed sies å ha blitt mer dynamisk, selv om selve rapporteringsprosessen fortsatt er statisk.

Et interessant spørsmål er om rapporteringen kan bli mer fleksibel ved at deltakerne på lavere nivå i organisasjonen kun rapporterer når det er endringer, og ikke til fastsatte tidspunkt. Dette vil kunne frigjøre deltakernes tid til andre aktiviteter, som kan tenkes å være mer verdiskapende. Særlig innen strategi og i enheter som driver med forretningsutvikling kan det tenkes å være en god løsning, ettersom de har et mer langsiktig fokus hvor det er mindre behov for en løpende oppdatering. En slik rapportering vil også være i tråd med å gi økt ansvar og myndighet nedover i organisasjonen, noe som blir nevnt i litteraturen som avgjørende for å tilpasse seg dynamiske omgivelser (Hope & Fraser, 2003a). På den andre siden vil en dynamisk rapportering kreve stor grad av tillit til de ansatte, og at hver enkelt klarer å skille hvilke endringer som bør rapporteres og ikke. Dette kan være grunnlag for nye problemer ettersom tidspunktet for når det rapporteres fort kan få innslag av subjektive vurderinger. Hvordan en dynamisk rapportering ville fungert i praksis er det ikke grunnlag for å trekke noen konklusjon om, da dette ikke blir praktisert i selskapet.

### **Interaktiv oppfølging av virksomheten**

I takt med at innholdet i rapporteringen har blitt mer dynamisk og framoverrettet, har oppfølgingen av virksomheten blitt mer interaktiv. Det skyldes blant annet at controllerrollen i større grad er preget av å være rådgiver og utfordrer:

*”Det jo dette med å være i dialog med [medlemmene] [...] både at vi er tilgjengelig for spørsmål og at vi er villig til å finne ut av ting for dem, og at vi legger på plass systemer som gjør at vi fanger det opp.” (controller)*

*"Du må være rådgiver. Jeg er "mor" hjemme og mor på jobb." (controller)*

Som det kommer fram av sitatene tyder det på at controllerfunksjonen, og dermed oppfølgingen, har blitt mer interaktiv ved at controlleren i større grad er en person som sikrer informasjonsflyt og dialog på tvers og innad i enheter, og gjør data forståelig. I tillegg bidrar informasjonssystemet MIS til at ledere på ulike nivå får tilgang til informasjon når de trenger den. For eksempel gjøres det automatisk en intern benchmarking på mange av KPIene i MIS. Sammenligningen brukes imidlertid kun til informasjon for å vite hvor ens egen enhet ligger i forhold til andre enheter. Selv om denne benchmarkingen ikke blir brukt til evalueringer, brukes informasjonen til læring ved at det blir synliggjort hvem som er gode, slik at de kan kontaktes av de som ikke er fullt så gode. I følge informantene gjør MIS det enkelt å få spredd nye prognoser og eventuelt nye planer raskt ut i organisasjonen. Samtidig medfører eventuelle endringer i prognosene samhandling både på tvers og oppover i systemet.

I følge Simons (1995a) er store desentraliserte organisasjoner avhengig av et system som fanger opp og deler informasjon. MIS er nettopp et slikt system, og kan antas å fungere som et interaktivt styringssystem. Det ser ut til å føre til bedre informasjonsflyt og bidra til å skape læring. Det kan dermed se ut som oppfølgingsprosessen har gått i retning av hva Simons (1995b) karakteriserer som interaktiv. Interaktiv styring kjennetegnes av dialog og samhandling for å utveksle informasjon og dra læringseffekter. Det er imidlertid ikke grunnlag for å si at det har blitt mer dialog, men innholdet i diskusjonene ser ut til i større grad å være fokusert på strategiske utfordringer og bidra til mer verdiskapende og fremtidsrettet dialoger ved å identifisere løsninger. Muligheten til å lære og kontinuerlig takle nye utfordringer er sentralt for å oppnå en dynamisk tilpasning (Simons, 1995b). Dette støttes opp av dagens controllerrolle, som er i tråd med hva Simons (1995a) beskriver som controllerens rolle i et interaktivt styringssystem; tjene som tilrettelegger for interaktive prosesser. Controlleren spiller med andre ord en stor rolle for å skape dialog og legge til rette for læring, noe som er viktige egenskaper for dynamisk styring.

### **Mangler ved informasjonssystemet**

Flere informanter uttrykker at det kreves en del ekstra rapportering, i tillegg til den fra MIS, fra stabene sentralt, enten på forretningsområdenivå eller konsernnivå. Videre påpeker ledere på ulike nivå innen drift at systemet gir mindre oversikt i forhold til ved budsjett. De beskriver situasjonen slik:

*"De faste rapporteringene som i stor grad er automatisert, de synes vi er helt ok [...] men det er all den rapporteringen utenom det prosessen har lagt opp til, det er den vi ikke synes er så*



*kjekk, for den krever mye ekstraarbeid. [..] Vi [avdelingen], som av og til kunne brukt tiden på mer verdiskapende arbeid enn rapporteringsarbeid, vi følger jo av og til oppgitteth over det.”*  
(Vice President)

*”Vi blir avkrevd nye prognoser, og så sier vi at de ikke har skjedd noen endringer, men det er ikke godt nok svar.”* (Vice President)

*”Det var lettere før fordi da hadde vi en masse budsjettposter som var fordelt over tid, og så fikk du hvordan du lå an på de enkelte budsjettpostene.”* (leder)

Sitatene kan tyde på at rapporteringen har blitt mer dynamisk for toppledelsen, og i mindre grad for ledere lenger nede i organisasjonen. Topplederne kan få den informasjon de vil når de vil. Dermed kan de lettere følge med på aktivitetene nedover i organisasjonen og vurdere behovet for å justere kursen. Den ekstra rapporteringen er ikke til fastsatte tidspunkt, men ved behov, noe som er kriterier for mer dynamikk i rapporteringen. Ettersom rapporteringen er ovenfra og ned, og ikke nedenfra og opp, oppleves den imidlertid som negativ og forstyrrende i arbeidet for deltakerne på lavere nivå. Det skyldes at det kreves mye arbeid og at enhetene ikke alltid klarer å se verdiskapningen. Ledere på lavere nivå antyder også at det er vanskeligere å avdekke konsekvenser av handlinger og hvor tiltak bør settes inn for å justere kursen etter at budsjettet ble fjernet.

Det tyder på at MIS ikke fungerer optimalt i StatoilHydro ettersom ledere på høyere nivå ikke klarer seg med den informasjonen systemet gir, mens de på lavere nivå opplever at informasjonen er for aggregert. MIS er viktig for å skape dynamikk, og har i en stor grad ført til en mer dynamisk rapporterings- og oppfølgingsprosess. I henhold til Simons (2000) er det fire kriterier som bør være til stedet for at et system skal være kvalifisert som interaktivt. MIS tyder ikke på å oppfylle samtlige av disse, blant annet er ikke informasjonen lett forståelig for alle parter, samt at det ikke ser ut til å gi nok informasjon om strategiske usikkerheter. Det kan derfor stilles spørsmål om det kunne blitt mer dynamikk dersom MIS hadde fungert mer i henhold Simons kriterier?

### **Holistisk evalueringsprosess**

Med hensyn til evalueringsprosessen på individuelt nivå, er den nå blitt mer holistisk. Det er ikke bare hva som leveres som blir vurdert, men også hvordan det leveres. Resultatene på leveranse blir testet gjennom en interaktiv prosess mellom individet og sjefen, der det blant annet blir stilt spørsmål om det har vært faktorer som ikke en selv kunne kontrollere, som har påvirket om målsettingen ble nådd eller ikke. Dette oppleves som mer dynamisk enn tidligere:

*”Det er det som ligger i de evalueringsprinsippene vi har, at du også skal evaluere innsatsen av hva som faktisk ble gjort for å prøve å fylle de gapene du hadde”. Hvis du kan konkludere med at du har gjort ”kva gjerast kunne” som de sier på Vestlandet [...] så vil du fortsatt kunne få en god evaluering.” (Vice President)*

*”Tidligere hadde vi veldig veldefinerte prestasjonskontrakter. Selv om finanskrisen hadde falt ned over hodet på meg og det landet jeg jobbet i hadde gått i krig, så hadde jeg ikke fått noen bonus. Men nå har vi mer en sånn holistisk approach [...], du [har] en diskusjon; fikk du veldig drahjelp fra markedet eller var det omstendigheter som du ikke kontrollerte som gjorde at du ikke fikk det til.” (Senior Vice President)*

*”Spesielt rundt dette med måloppnåelse og evaluering i slutten av året, det er i alle fall blitt mer dynamisk.” (Senior Vice President)*

For å sørge for at verdier og retningslinjer følges opp har StatoilHydro innført måling av adferd. Halvparten av evalueringen er basert på adferd, noe som innebærer at hvordan medlemmene utfører oppgavene er like viktig som det de leverer. En informant sier:

*”Tidligere ble det ikke forsøkt målt om folk innehadde eller etterlevde verdiene. Det gjør vi aktivt nå, slik at alle medarbeidere blir rett og slett målt opp mot verdiene.” (Senior Advisor)*

Evalueringsprosessen har med andre ord gjennomgått store endringer. I stedet for den statiske tilnærmingen som eksisterte før, der oppnådde resultater ble sammenlignet med et absolutt tall, blir det nå foretatt en relativ vurdering i forhold til leveranse. Den fleksible tilnærmingen, som tilpasser seg endringer i omgivelsene, bidrar til økt sannsynlighet for at medlemmene tørr å gripe nye muligheter, ettersom de vet at det blir foretatt en holistisk vurdering på slutten av året. Deltakerne blir med andre ord ikke straffet dersom de går utenfor en gitt budsjetttramme. I tillegg blir deltakerne klar over sine forbedringspotensialer eller hvor det er nødvendig å sette inn krefter. Evalueringsprosessen kan derfor sies å være mer interaktiv i tråd med Simons (1995b). Den nye evalueringsformen tyder på å fungere i praksis, og viser tegn på å ha blitt mer dynamisk. I forhold til tid blir den individuelle evalueringen, på samme måte som oppfølging av virksomheten, fortsatt gjennomført til faste tidspunkt. Tidsmessig er den med andre ord fortsatt statisk.

Når evalueringen ikke kun blir basert på resultat, men også atferd, synliggjøres det økte fokuset på verdier som ble nevnt under handlingsrom. I teorien som denne utredningen er basert på nevnes ikke måling av atferd, men det kan tyde på å være nødvendig for å kunne styre etter verdier. Skal de ansatte ha insentiv til å styre etter verdiene vil belønning knyttet til atferd kunne være en løsning. Derimot kan det gi en følelse av sentralstyring ved at de ansatte føler seg overvåket i alt de gjør. Det

er i kontrast til økt tillitt som er påpekt som viktig for å få et dynamisk handlingsrom. Måling av atferd har med andre ord motstridene effekter i forhold til å føre til mer dynamikk. På den ene siden sørger det for mer dynamikk ved at beslutninger og handlinger blir samkjørt med verdiene. På den andre siden vil denne målingen kunne føre til en opplevelse av overvåking, noe som er i strid med myndiggjøring av ansatte.

### **Oppsummering**

Bruken av informasjon fra rapportering og oppfølging synes å ha blitt mer dynamisk ettersom den nå brukes aktivt for å se fremover. I tillegg legger et interaktivt informasjonssystem til rette for samspill, informasjonsutveksling og læring, noe som bidrar til å skape en dynamisk organisasjon. Frekvensmessig er rapporteringen fortsatt statisk ettersom den skjer til faste tider. Innen operasjonelle enheter oppleves dette som velfungerende, og en ekstra uregelmessig rapportering anses som forstyrrende for den daglige prosessen. Den nye holistiske evalueringen gjør prosessen mer dynamisk ved at det blir justert for endringer som har dukket opp, samt at det blir tatt hensyn til hvordan målene er nådd.

### **Fordeler og ulemper for styringspraksis**

Informantene fremhever at økt fleksibilitet og dialog i den individuelle evalueringen føles rettferdig siden det blir tatt hensyn til faktorer de ikke selv kontrollerer, men som påvirker måloppnåelsen. En risiko ved en slik interaktiv prosess er imidlertid at det kan bli for mye subjektivitet i vurderingen, der blant annet et godt forhold til sjefen kan påvirke evalueringen. En Senior Vice President sier:

*”Det er klart at det overlater en del til trynefaktor. Effekten er kanskje større i dette systemet enn det var tidligere. [...] Har du en sjef som ikke liker deg kan han bruke et litt annet skjønn en andre.”*

Problemstillingen rundt subjektivitet nevnes også i litteraturen (Hansen, et al., 2003). Selv om subjektivitet i evalueringen kan være nyttig i turbulente omgivelser, kan det skape ny typer spill ved at personlige oppfatninger og relasjoner får en for stor betydning for belønningen. Dersom en person har et stort nettverk i organisasjonen kan mye informasjon bli gitt gjennom uformelle kanaler på grunn av bekjentskap. Det er ikke nødvendigvis negativt, men en person i motsatt situasjon kan oppleve å få mindre informasjon ettersom han eller hun ikke omgås andre medlemmer i like stor grad.

Organisasjonen har som nevnt begynt å måle adferd for å sørge for at verdiene følges opp. Det er imidlertid en del faremomenter når ledere skal måle verdier og atferd ettersom det er få som har nok faglig kunnskap til å vite begrensningen i det. En Senior Advisor uttaler følgende:

*”Det er fare for at det kan bære av sted der du faktisk kontrollerer folks adferd ut ifra eget forgodtbefinnende fordi som leder så kontrollerer du belønningene eller måten organisasjonen ser på dem, om de er sånn eller sånn.”*

Selv om ledere har diverse virkemidler, som arbeidsmiljøundersøkelser og tilbakemeldinger gitt i ”even stronger values”, er det vanskelig å unngå det menneskelige aspektet i en holistisk vurdering og sikre en objektiv vurdering.

Mer fleksibilitet i rapporteringen vil også bidra til økt subjektivitet, ettersom deltakere selv skal vurdere når det er nødvendig å rapportere. Ulempen er at toppledelsen kan få en skjev fordeling av informasjon fra de under seg, da hyppigheten og mengde rapportering kan variere avhengig av enhet og personene i enheten. Hvor langt unna enhetene sitter fra de på høyere nivå kan i tillegg tenkes å påvirke hvor ofte det rapportertes. Tillitt er med andre ord veldig viktig dersom dynamisk rapportering skal fungere. På den andre siden er fordelen at fokuset i større grad rettes mot de stedene hvor det faktisk er behov for endringer og oppfølging. Deltakernes tid blir med andre ord ikke brukt på det som går som det skal, men på de områdene hvor det er nødvendig med tiltak.

#### **4.2.6 Konklusjon forskningsspørsmål 1**

Utredningens første forskningsspørsmål er: innenfor hvilke områder har den økonomiske styringen blitt mer dynamisk over tid? Analysen over viser at utviklingen av StatoilHydros styringssystem, og spesielt innføringen av ”Ambisjon til handling”, har medført at styringen i ulik grad har blitt mer dynamisk innenfor aktivitetene i styringsløyfen og i forhold til handlingsrommet.

Innenfor alle områdene har styringen blitt mer dynamisk fordi medlemmenes tenkemåte har fått et mye større innslag av dynamikk sammenlignet med tidligere. Dette skyldes i stor grad fjerningen av budsjettet, som har bidratt til å skape en helhetstankegang nedover i organisasjonen. Medlemmene fokuserer i større grad på hele selskapet og ikke bare på sin egen enhet. I tillegg er oppmerksomheten rettet fremover i stedet for bakover. Dynamikk i tenkemåte ser dermed ut til å bidra til mer dynamikk i styringen, selv om organisasjonen bruker de samme verktøyene som tidligere.

Et avgjørende element for mer dynamikk ser ut til å være at målsetting, planlegging og ressursallokering skiller i tre separate deler. En slik separering medfører at organisasjonen ikke

bruker samme tall i hver aktivitet, noe som fører til at hver del kan bli mer dynamisk. StatoilHydros handlingsrom og ressursallokering er i tråd med teoretiske forventninger til en dynamisk styring, og kan derfor sies å ha blitt mer dynamiske. Dynamikk i tenkemåten har ført til at strategi og målsettingsprosessen, samt rapporteringen brukes på en mer dynamisk måte, selv om disse områdene i seg selv fortsatt er statiske. Det skyldes at de er svært låst til kalenderåret, og at det i målsettingen fortsatt brukes absolutte KPIer. Planleggingsprosessen tyder også på å ha blitt mer dynamisk, selv om prognosene i seg selv er statiske. Rapportering, oppfølging og evaluering er blitt mer dynamiske i forhold til bruken av informasjon, selv om det fortsatt er statisk i forhold til tid.

Funnene i StatoilHydro, basert på informantenes beskrivelse av styringsmodellen er oppsummert og sammenlignet med teoretiske forventninger i tabellen under:

**Tabell 2.** Dynamisk styring innen ulike områder, sammenligning av teoretiske forventninger og empiriske funn.

Områder	Teoretiske forventninger	Empiriske funn
<b>Handlingsrom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styring basert på verdier og retningslinjer</li> <li>- Økt myndiggjøring av medlemmer og desentralisering</li> <li>- Stor grad av tillitt og frihet fra toppledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styring basert på verdier og retningslinjer</li> <li>- Økt myndiggjøring av medlemmene</li> </ul>
<b>Strategi og målsetting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nær kobling mellom strategi og handlingsplaner</li> <li>- Finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer</li> <li>- Relative KPIer</li> <li>- KPIer som kan oppdateres underveis i takt med endringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Større kobling mellom strategi og handlingsplaner</li> <li>- Aktiv bruk av balansert målstyring</li> <li>- Absolutte KPIer</li> <li>- Årlig oppdatering av KPIer</li> </ul>
<b>Planlegging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handlingsplaner</li> <li>- Rullerende prognoser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handlingsplaner</li> <li>- Forventningsrette prognoser</li> </ul>
<b>Ressursallokering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuerlig fordeling av ressurser ved behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisk fordeling av ressurser</li> </ul>
<b>Rapportering, oppfølging og evaluering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleksibel rapportering</li> <li>- Proaktiv bruk av informasjon</li> <li>- Evaluering basert på relative mål og benchmark</li> <li>- Subjektiv prestasjonsevaluering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Framoverrettet rapportering</li> <li>- Interaktiv oppfølging</li> <li>- Mangler ved informasjonssystemet</li> <li>- Holistisk evalueringssprosess</li> </ul>

## **4.2.7 Konklusjon forskningsspørsmål 2**

Utredningens andre forskningsspørsmål lyder: Hvilke fordeler og ulemper har økt dynamikk for styringspraksis? Basert på dataene tyder det på at dynamikk kan være både positivt og negativt i forhold til styringspraksis. Organisasjoner må derfor vurdere i hvilken grad dynamikk skaper større fordeler enn ulemper. Det er viktig at organisasjoner ikke blir for opptatt av dynamikk i den forstand at det skal endres og oppdateres kontinuerlig innenfor alle områder. Et fast mål kan i enkelte tilfeller være bedre og mer ambisiøst enn et fluktuerende. I forhold til menneskelige ressurser kan mer dynamikk være i kontrast til empowerment og føre til tapt kunnskap og redusert trygghetsfølelse, samt økt arbeidsmengde. Videre ser det ikke ut til at dynamikk er ønsket eller like nødvendig i alle deler av en organisasjon ettersom hverdagen til forskjellige avdelinger er preget av ulik grad av usikkerhet og variasjon. Til slutt er det sentralt å være oppmerksom på subjektivitet og nye typer spill som kan oppstå som en følge av mer dynamikk. Selv om subjektivitet bidrar til økt fleksibilitet og dialog, er det viktig å ha objektive kriterier i bunn slik at ikke personlige oppfatninger og holdninger blir avgjørende.

## **4.3 Hvordan skapes en mer dynamisk styring?**

Analysen av de to forskningsspørsmålene har avdekket innenfor hvilke områder den økonomiske styringen har blitt mer dynamisk i StatoilHydro, samt hvilke fordeler og ulemper dette har for styringspraksis. Basert på konklusjonene som ble gjort vil utredningen i det følgende besvare oppgavens problemstilling; hvordan skapes en mer dynamisk styring?

### **4.3.1 Dynamikk i tenkemåte**

I utredningens teoretiske forankring fremgår det blant både forskere og praktikere at fleksible styringsverktøy og -metoder hovedsakelig er nødvendig for å oppnå mer dynamikk i styringen og kunne tilpasse seg omgivelsene. Empirien tyder imidlertid på at tenkemåten er en viktigere faktor for å skape en mer dynamisk styring. Dynamisk styring handler med andre ord ikke bare om å oppdatere rullerende prognoser, være fleksibel i forhold til kalenderåret og tildele ressurser ved behov, men like mye om å være på hugget og ta de rette beslutningene. Med andre ord er det viktig å kanalisere kraft og energi der det gir mest verdiskapning. Når omgivelsene endres raskt har ikke organisasjoner tid å kaste vekk på lite verdiskapende aktiviteter, som å forklare hvorfor ikke kostnadene er slik det ble sagt de skulle være langt bakover i tid.

Før fjerning av budsjettet var målet for medlemmene i StatoilHydro å styre via en tildelt pengesekk som anga hvor mye de kunne bruke hvert år. Nå er formålet å skape verdi for selskapet som helhet gjennom å styre etter mål enhetene har satt seg. Det kreves med andre ord en endring i mentaliteten

fra å optimalisere innenfor den budsjetttrammen man har fått tildelt, til å tenke på hvordan man skal skape verdi i enhver situasjon i tråd med verdiene og KPIene. I tillegg legges det opp til at medlemmene skal se på hva som er det beste for organisasjonen på tvers, ikke bare innenfor sin egen enhet. Målet er å få en helhetstankegang ned i organisasjonen som sikrer en effektiv utnyttelse av ressurser. En slik tankegang synes å være avgjørende for å skape dynamisk styring, og kan sies å innebære dynamikk i tenkemåte.

Hvordan målsettinger skal oppnås vil endre seg i takt med omgivelsene, noe som krever at medlemmene er kreative for å finne nye løsninger, samt fleksible til å ta innover seg og tilpasse seg endringer. En dynamisk tenkemåte vil i den forbindelse være gunstig, og en parallell kan trekkes til personlig økonomi. I dårlige tider bruker mange mindre, og i gode tider brukes det ofte mer. Dette er intuitivt for de fleste individer når det gjelder sin egen private økonomi. Tilsvarende tenkemåte og prioritering er målet for organisasjoner som ønsker mer dynamikk i styringen. Dersom medlemmene tar bevisst hensyn til konsekvensene av sine handlinger og hvordan de påvirker organisasjonen, vil det være mulig å sikre kontroll, uten at det går på bekostning av frihet og innovasjon.

For å lykkes er det imidlertid avgjørende å få dynamikk innarbeidet i tenkesettet hos medlemmene ved at det blir en del av organisasjonskulturen og at medlemmene har det kontinuerlig med seg. I den sammenheng spiller toppledelsen en betydningsfull rolle, ettersom medlemmene må oppleve at de følger opp gjennom sine handlinger (Simons, 1995b).

Det ser ut til at en del ledere har beholdt den gamle tenkemåten. Selv om de bruker nye verktøy og prosesser, som for eksempel forventningsrette prognoser, er måten de bruker dem på mer i tråd med tradisjonell styring sammenlignet med Beyond Budgeting prinsippene. Mye tyder derfor på at det ikke er hvilke verktøy som brukes som skaper dynamikk, med måten de blir brukt på. Dette samsvarer med Simons (1995b), som hevder at det er hvordan verktøy brukes og dynamikken mellom dem som har betydning.

### **4.3.2 Dynamikk i verktøy**

Gitt at samme styringsverktøy kan brukes på ulike måter (Simons, 1995b) er det ikke nødvendigvis styringsverktøyene i seg selv som må endres for å skape en mer dynamisk styring. Derimot kan det kreves endring i hvordan de brukes og holdningen til dem som bruker dem. Dynamikk i tenkemåten må være koblet til et styringssystem og verktøy som legger til rette for dynamikk. Fjerning av budsjett og innføring av "Ambisjon til handling" i StatoilHydro har ikke ført til nye styringsverktøy. Imidlertid vektlegger organisasjonen mer de verktøyene de allerede hadde, som for eksempel balansert målstyring, KPIer og prognoser.

Fjerning av det tradisjonelle budsjettet ser ut til å ha vært nødvendig for å få mer dynamikk inn i styringen i StatoilHydro. Det synes imidlertid i hovedsak å skyldes måten budsjettet ble brukt før det ble fjernet. I tråd med tradisjonell bruk av budsjettet (Anthony & Govindarajan, 2007), har det vært hjørnesteinen i økonomistyringen i selskapet. Budsjettet ble brukt diagnostisk, noe som ga lite spillerom nedover i organisasjonen. Både styringslitteratur og empiri tyder på at det ikke nødvendigvis er påkrevd å fjerne budsjettet helt fra styringen. En løsning kan være å endre bruken fra diagnostisk til interaktiv (Simons, 1995b). Studier viser at budsjettet kan være et proaktivt og dynamisk verktøy for å samle informasjon og stimulerer diskusjoner i desentraliserte bedrifter når det blir brukt interaktivt (Abernethy & Brownell, 1999). StatoilHydros styringssystem har som nevnt blitt kritisert for å gi for lite detaljert informasjon. I den sammenheng kan en spørre seg om denne ulempen kan reduseres dersom bruken av budsjettet endres i stedet for å fjerne det helt? På spørsmål om informantene savner budsjettet er svaret nei, men de savner litt mer oversikt og detaljer, og påpeker at det fortsatt er behov for en plan. Med andre ord kan det tyde på at det er ønskelig med en plan eller et budsjett, men at den ikke skal dominere styringen slik det tradisjonelle budsjettet gjorde. Budsjettet i seg selv kan gi viktig informasjon som kan legge grunnlag for gode diskusjoner om veien fremover (Abernethy & Brownell, 1999).

I litteraturen blir det også stilt spørsmål om budsjettet kan være nyttig i turbulente omgivelser dersom det innarbeides relative prestasjonsmål (Hansen, et al., 2003). Johnson & Johnson nevnes som et godt eksempel på et selskap som bruker budsjett i stor utstrekning i dynamiske omgivelser, men i kombinasjon ved subjektive prestasjonsevalueringer. Det kan derfor se ut som at budsjettet kan være effektivt som en del av et utstrakt styringssystem, ved at ulike deler i kombinasjon gjensidig forsterker hverandres effektivitet.

I tråd med Simons (1995b) må systemer anvendes slik at de ulike delene utfyller hverandre og skaper et dynamisk samspill. Blant informantene ble det også fremhevet betydningen av å sette de ulike delene av styringssystemet i system, noe som ble oppnådd gjennom "Ambisjon til handling". De ulike elementene i styringssystemet bør trekkes i samme retning. I følge Simons (2000) er dette en forutsetning for å sørge for mål, læring og styring som tillatter effektiv måloppnåelse og skapende tilpasning. Dette er sentrale egenskaper som bør være tilstede i dynamisk styring. For å oppnå dette bør aktiviteter og styringsverktøy systematisk bygges opp i et system med verdier og retningslinjer som ytre rammer. I StatoilHydro er dette gjennomført ved hjelp av StatoilHydro-boken. Med andre ord skal tro- og grensesystem sørge for å skape et veldefinert handlingsrom, som alle organisasjonens deltakere kan identifisere seg med. Det spiller en sentral rolle for å skape en dynamisk styring, ettersom det gir frihet til å gjøre de rette tingene, gir medlemmene en følelse av tillitt, samt fører til mer dynamikk i form av måten hver enkelt prioriterer på.



### **4.3.3 Egenskaper for å skape dynamisk styring**

I teoretisk oppsummering og implikasjoner i kapittel 2.5 ble sentrale egenskaper for å skape dynamisk styring beskrevet (jf. figur 3). Med utgangspunkt i casen, samt konklusjonene på forskningsspørsmålene og analysen ovenfor, vil det i det følgende diskuteres om disse egenskapene fortsatt kan hevdes å være essensielle for å skape dynamisk styring, eller om det kan identifiseres andre egenskaper som ser ut til å spille en mer avgjørende rolle.

#### **Fleksibilitet**

Det tyder på å være et avgjørende element at målsetting, planlegging og ressursallokeringen skilles i tre separate deler, ettersom det muliggjør at hver aktivitet kan bli mer fleksibel. De fleste informantene fremhever at fleksibilitet er en av de viktigste egenskapene for dynamisk styring. Årsaken er at medlemmene har behov for å kunne reagere på forandringer i omverdenen og ha rom for å justere kursen underveis. På den måten kan selskapet få en hensiktsmessig styring som sørger for at de beveger seg i takt med omgivelsene. Større fleksibilitet kan blant annet oppnås ved å fordele ressurser etter behov gjennom året. Dette gir medlemmene mulighet og frihet til å tilpasse seg endringer, noe som er helt sentralt i dagens markeder. Videre kan mer fleksibilitet i styringen oppnås ved å ha innslag av subjektivitet i den individuelle evalueringen. Det kan gi motivasjon til ansatte da de vet at ukontrollerbare faktorer blir tatt hensyn til i prestasjonsvurderinger. I tillegg vil økt fokus på verdier, i kombinasjon med endring i bruken av budsjett, skape et mer fleksibelt handlingsrom, som legger opp til mindre kontrollstyring.

#### **Proaktiv**

Mange organisasjoner forsøker å forutsi hva fremtiden vil bringe. Forventningsrette prognoser kan gjøre styringen mer proaktiv ved at planleggingen bygger på hvilke forventninger prognosene viser for fremtiden. På denne måten kan selskapet ligge i forkant og styre etter hva de tror skal skje, i stedet for etter hva som har skjedd. Proaktiv styring er dermed en viktig egenskap for dynamisk styring.

#### **Samspill/interaksjon**

Samspill og interaksjon tyder på å spille en sentral rolle innenfor flere områder for å skape en mer dynamisk styring. Dynamisk ressursallokering bidrar til diskusjon rundt fornuftig ressursbruk, samt samhandling på tvers av organisasjonen. Rapportering og oppfølging kan for eksempel bli mer dynamisk ved at det legges til rette for mer samspill og dialog. I tråd med Simons (1995b) er store, desentraliserte organisasjoner avhengig av interaktive styringssystemer som fanger opp og deler ny informasjon. Dette samsvarer også med "relevance lost" debatten, som påpekte viktigheten av å ha riktig, tilgjengelig og relevant informasjon. Et informasjonssystem er nødvendig i en stor organisasjon

for å sikre at ledere på ulike nivå kan innhente informasjon raskt og enkelt. Gjennom tilgang til data om andre divisjoner kan hver enhet dra læringseffekter av de enhetene som gjør det bedre sammenlignet med andre. I tillegg bidrar informasjonssystem til økt gjennomsiktighet og koordinering.

### **Bevegelse**

Dynamisk er evnen til stadig være i endring og bevegelse. Basert på informantenes svar ser det ikke ut til at disse egenskapene skal være tilstede hos organisasjoner for enhver pris, og i alle deler av styringen. Bevegelsene og endringene må ha mening og være målrettet. Det er viktig å være bevisst på hva som skal endres; alt kan ikke holdes fast, men alt kan heller ikke endres. Bevegelsene må med andre ord samkjøres slik at organisasjonen kan bevege seg i en felles retning, for å unngå at ulike krefter trekker forskjellige veier. På den måten kan selskapet raskt endre kursen dersom det er nødvendig, uten å bruke tid og krefter på å få alle med seg. I kombinasjon med økonomisk styring kan det med andre ord hevdes at dynamikk innebærer å bevege seg i en målrettet retning. En felles retning kan på den ene siden oppfattes statisk, dersom det innebærer én retning som ligger fast. Poenget er imidlertid ikke at retningen skal ligge fast for enhver pris, men at den skal være lik for hele selskapet. Gjennom interaktive styringssystem vil organisasjoner har mulighet til å oppdage muligheter og trusler, og på bakgrunn av det kunne vurdere behovet for å utvikle nye strategier. Dersom alle medlemmene har en felles oppfatning av hvor selskapet er på vei, vil en kursendring kunne skje raskere og smidigere.

For å legge til rette for en felles retning er det behov for systematikk mellom de ulike delene i styringssystemet. Det innebærer at det må være en sammenheng fra ambisjoner og KPIer til handlinger, og over til personlige mål og evaluering av de enkelte medlemmene.

I følge figur 3 er bevegelse en viktig egenskap i forhold til dynamisk styring. Basert på empirien synes imidlertid en bevegelse i retning av organisasjonens mål å være nødvendig for å oppnå en dynamisk og effektiv styring. En målrettet bevegelse erstatter dermed bevegelse som viktig egenskap for å skape dynamisk styring.

### **Desentralisering og kreativitet**

I følge Beyond Budgeting litteraturen er som nevnt desentralisering et avgjørende element som bør være tilstedet i styringen for å tilpasse seg dagens dynamiske omgivelser (Hope & Fraser, 2003a). Analysen i kapittel 4.2 tyder imidlertid på at en viss sentralisering ikke nødvendigvis er i konflikt med dynamisk styring. Samtidig synes det å være umulig å skape dynamikk uten desentralisering, ettersom det innebærer lite frihet, kreativitet og fleksibilitet for ledere hvis alle beslutninger må

løftes opp. Tillitt synes imidlertid å være den sentrale egenskapen i forhold til å skape dynamisk styring. For at ledelsen skal kunne styre gjennom verdier og retningslinjer, samt delegerer ansvar nedover i organisasjonen må tillitt være til stede. Samtidig må medlemmene nedover i organisasjonen ha tillitt til at toppledelsen bedre kan ta avgjørelser på tvers. En organisasjonskultur preget av tillitt er derfor et avgjørende element for å oppnå samarbeid på tvers av nivå i organisasjonen. Dette samsvarer med økonomisk styringslitteratur (Hope & Fraser, 2003a).

En viss sentralstyring er nødvendig for å holde trådene sammen, noe som kanskje er enda viktigere i volatile omgivelser. Selv om målene settes sentralt, er det opp til enhetene selv hvordan målene nås. Det gir stor grad av frihet og myndighet som er viktig for å skape motiverte medlemmer og utvikling for organisasjonen (Hope & Fraser, 2003a). For å overleve i omgivelser preget av endringer og hard konkurranse er det avgjørende å inspirere organisasjonens medlemmer til å bidra med initiativ og kreativitet. Det essensielle tyder derfor ikke på å være at organisasjonen er desentralisert, men å være bevisst på hva som bestemmes sentralt og hva som skal delegeres nedover i organisasjonen. Formålet for toppledelsen er å ha tilstrekkelig kontroll, men samtidig delegerer ansvar nedover for å sikre innovasjon og kreativitet i organisasjonen (Simons, 1995a). Dette kan ikke oppnås uten tillitt. Selv om det vil være vanskelig å identifisere om tillitt eksisterer i en organisasjon, tyder det på å være svært viktig. Desentralisering og kreativitet bør derfor erstattes med tillitt i forhold til teoretiske forventninger knyttet til viktige egenskap til dynamisk styring (jf. figur 3).

### **Relativitet**

Relativitet er en annen egenskap som antas å være viktig for dynamisk styring (jf. figur 3). Analysen har imidlertid avdekket at relative data ikke spiller en like sentral rolle som forventet. Årsaken er for det første at det tyder på å være vanskelig å finne gode, relative KPIer som er mål- og sammenlignbare. Bruk av relative KPIer som ikke oppleves som velfungerende av medlemmene synes å føre til stor misnøye og skape en følelse av urettferdighet. For det andre kan benchmarking basert på relative mål bidra til en uheldig vridning av oppmerksomhet i form av at medlemmene mister fokuset på sine sterke sider, og blir mer opptatt av sine svake sider. Det kan derfor diskuteres om relative data for sammenligning bør brukes hovedsakelig interaktivt, for å fremme læring, dialog og overvåke konkurrenter, og i mindre grad diagnostisk, for å evaluere måloppnåelse. Relative mål kan være nyttig dersom selskaper klare å finne noen som fungerer optimalt, men det ser ikke ut til å være et avgjørende kriterium for å skape dynamisk styring. Som analysen har vist er det blitt mer dynamikk innenfor flere områder i styringen, selv om relative mål i svært liten grad er brukt. Av den grunn blir ikke relativitet ansett som en essensiell egenskap for å skape dynamisk styring.

Oppsummert kan det hevdes at spesifikke egenskaper, som nevnt over, er essensielle for å skape dynamisk styring. Disse egenskapene bør fremkomme både i tenkemåten og bruken av verktøy.

#### **4.3.4 For opptatt av dynamikk**

Flere informanter betegner dynamikk som synonymt med fleksibilitet og mulighet til å tilpasse seg ved endringer i omgivelsene. Gitt disse trekkene knyttet til begrepet dynamikk kan det virke positivt og nødvendig i styringen i dagens omgivelser. Dette er i tråd med teoretiske forventninger. Et sentralt spørsmål er imidlertid; kan mer dynamikk også medføre nye utfordringer for styringspraksis?

I litteraturen legges det vekt på at organisasjoner må kontinuerlig overvåke omgivelsene og vurdere å endre strategien slik at den er bedre tilpasset konkurransesituasjonen (Simons, 1995b). En sentral problemstilling er hvor dynamisk selskaper skal være i forhold til strategi. Skal strategien endres så snart det ser ut som om verden har forandret seg? Dette kan være problematisk, særlig for selskaper som binder opp ressurser over lang tid. Samtidig vet ikke organisasjoner om en endring er midlertidig eller ikke. Usikkerhet vil det være uansett, enten kursen endres eller ikke. Dersom det er nye illustrasjoner hver uke på hvordan verden ser ut framover, blir det vanskeligere for selskap å samle seg om store beslutninger med langvarige konsekvenser.

Et annet spørsmål er hvilke områder i styringssystemet som skal endres, som følge av at det er vedtatt å endre kurs. Hvis for eksempel strategien endres, bør retningslinjer endres samtidig, eller skal de ligge fast? Hvilke konsekvenser får endring av strategi for enhetenes mål? Det er liten uenighet om at dynamikk er nødvendig for styringen i dag. Imidlertid må ikke organisasjoner bli for opptatt av dynamikken. Det er viktig å skape en balanse mellom utvikling og bevegelse på den ene siden, og harmoni på den andre. I tillegg må dynamiske egenskaper styres og anvendes slik at kraften som ligger i dynamikk blir brukt der det er størst behov. Det tyder på at behovet for dynamikk er større på høyere organisatoriske nivå, samt innenfor strategiske arbeidsoppgaver preget av usikkerhet og utvikling.

En følge av mer dynamikk i form av fleksibilitet, kreativitet og samspill, er at menneskelig aspekt kommer inn i styringen. Subjektivitet og personlige egenskaper ser ut til å spille en større rolle ved fjerning av budsjettet, ettersom organisasjonen ikke lenger kontrollerer deltakerne kun gjennom absolutte, finansielle rammer. Subjektivitet kommer inn i ulike deler av styringssystemet, både i forhold til handlingsrom, individuelle prestasjonsevalueringer, ved oppfølging av virksomheten, samt i ressursallokeringen. Det er derfor viktig at organisasjoner er oppmerksom på nye spill som kan oppstå som følge av mer dynamikk, og ikke blir for opptatt av dynamikken.

# 5 Avslutning

---

*I dette kapittelet presenteres utredningens konklusjon, samt forslag til videre forskning.*

## 5.1 Oppsummering og konklusjon

Denne utredningen har utforsket fenomenet dynamisk styring. Til tross for at de fleste bedrifter opererer i skiftende omgivelser som krever en mindre statisk styring, er det lite forskning rundt dynamikk i et økonomisk styringsperspektiv. Utredningen har tatt utgangspunkt i et stort internasjonalt oljeselskap som over tid har forsøkt å gjøre styringssystemet sitt mer dynamisk. Ulike områder innenfor den økonomiske styringen har blitt studert for å avdekke om styringen har blitt mer dynamisk. I tillegg er det kartlagt hvilke fordeler og ulemper økt dynamikk har for styringspraksis. På bakgrunn av dette indikeres det hvordan dynamisk styring kan skapes. Utredningen bidrar på den måten til å skape en større forståelse rundt dynamisk styring og hvordan dette kan oppnås i praksis i organisasjoner.

Basert på utredningens data er dynamikk i tenkemåte hos organisasjoners medlemmer en avgjørende faktor for å skape en mer dynamisk styring. Det innebærer at medlemmene tenker på hva som er det beste for hele organisasjonen, og ikke bare for sin egen avdeling eller enhet. Ved at medlemmene er bevisst på hvordan egne handlinger påvirker andre i organisasjonen, kan dynamikk i tenkemåte føre til en mer effektiv ressursallokering og bedre samhandling. Et dynamisk tenkesett må innarbeides slik at det gjennomsyrrer hele organisasjonen og er kontinuerlig med medlemmene i beslutningstaking. Fjerning av budsjettet har vært en viktig pådriver for en endring i holdning, ettersom medlemmene ikke lenger er bundet av et statisk budsjett. I stedet har de frihet til å være kreative og gripe nye muligheter så lenge det er i tråd med organisasjonens handlingsrom, som består av mål, verdier og retningslinjer. Toppledelsen har en betydningsfull oppgave med å innarbeide et dynamisk tenkesett. I tillegg til å være rollemodeller, må det utarbeides hensiktsmessige grenser for å definere medlemmenes handlingsrom. Målet er å balansere frihet og kontroll. Utforming av grenser bør bygges opp rundt troen på at medlemmene handler i tråd med selskapets beste interesser. De som eventuelt ikke gjør dette, bør håndteres individuelt. Ved å innføre måling av adferd er det mulig å synliggjøre hvem som kan trenge strengere rammer. Imidlertid vil eksterne forhold, som for eksempel ekstern regnskapsrapportering og offentlig regelverk, også være med på å forme handlingsrommet. Dette vil være et hinder for en dynamisk tenkemåte, og kan gjøre en holdningsendring vanskeligere. Behovet for mer dynamikk tyder ikke på å bli mindre fremover. Dersom flere virksomheter legger om til mer dynamisk styringspraksis, ville det være interessant å se om resultatet blir mer fleksibilitet også i forhold til eksterne forhold og aktører.

Ettersom samme styringsverktøy kan anvendes på ulike måter, er det ikke nødvendigvis styringsverktøyene i seg selv som må endres for å skape en mer dynamisk styring. Derimot kan det kreves endring i hvordan de brukes. Styringsverktøy, som for eksempel balansert målstyring og prognoser, ligger latent i flere bedrifter. Ved å endre måten disse verktøyene blir brukt på kan økt dynamikk realiseres i styringen. Nye verktøy er dermed ikke nødvendig for å skape en mer dynamisk styring, men en kritisk vurdering av hvordan de eksisterende verktøyene brukes er nødvendig. Det innebærer at også verktøy som i utgangspunktet oppfattes som statiske, som for eksempel absolutte KPIer og budsjettet, ikke er et hinder for dynamikk dersom det brukes dynamisk. Med andre ord er det ikke nødvendigvis påkrevd å fjerne budsjettet fra styringen. Imidlertid synes det å være nødvendig å endre bruken fra diagnostisk til interaktiv, samt å la det inngå som en del av et utstrakt styringssystem og ikke som hjørnesteinen i styringen. Resultatet kan bli at budsjettet blir et dynamisk og proaktivt verktøy for å samle informasjon, stimulere til diskusjoner og skape oversikt.

Dynamikk er et vidt begrep som kan assosieres med ulike fagområder og egenskaper. Det er derfor vanskelig å avgjøre hva som må til for å skape dynamikk i tilknytning til økonomistyringen. Med utgangspunkt i teoretiske antagelser og casestudien, har denne utredningen identifisert fem egenskaper som avgjørende for å skape en mer dynamisk styring. Disse blir beskrevet under.

*Fleksibilitet* er nødvendig for å gi mulighet og frihet til å reagere på endringer i omgivelsene. Dette kan oppnås gjennom en dynamisk ressursallokering der ressurser er tilgjengelig for enheter dersom gode muligheter dukker opp. Fleksibilitet kan også skapes gjennom subjektivitet i individuell prestasjonsevalueringen, der det blir tatt hensyn til faktorer som medlemmene ikke kan kontrollere selv.

*Proaktiv* styring innebærer at organisasjoner ser fremover og styrer etter oppdatert informasjon. Dermed har de mulighet til å ligge i forkant og løse problem før de oppstår. I den sammenheng er forventingsrette prognoser en viktig styringsmekanisme, ettersom det bidrar til at deltakerne ser fremover for å vurdere om kursen bør justeres. Aktiv bruk av målstyring bidrar også til at deltakerne fokuserer på hvilke tiltak som må settes i gang for å nå mål, i stedet for å reagere etter at virkelig resultat har blitt sammenlignet med budsjettet.

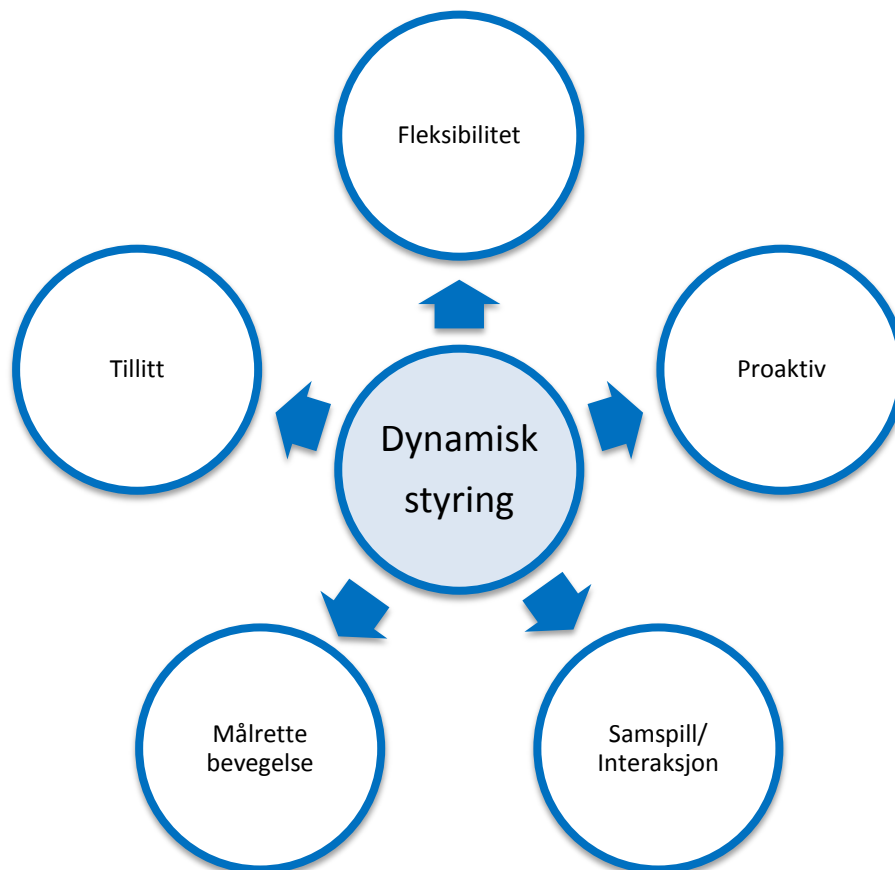
*Samspill/interaksjon* på tvers av organisasjonen er nødvendig for å dele informasjon og skape en lærende organisasjon. Informasjonssystem legger til rette for at informasjonsutveksling kan skje interaktivt og dynamisk ved at det skapes dialog og diskusjoner mellom deltakere på ulike nivå. Dermed kan muligheter og trusler oppdages, noe som er avgjørende for å utvikle nye strategier. Samspill og interaksjon bidrar til å gjøre både ressursallokeringen, rapportering og oppfølging mer

dynamisk. Interaktiv bruk av systemer bidrar også til redusert usikkerhet blant deltakerne angående hvor de skal rette fokus når strategiske endringer er store.

*Målrettet bevegelse* innebærer at dynamikk i form av bevegelse og variasjon styres i en felles retning, som sørger for at organisasjonen når sine mål. Det kan oppnås ved å skape et helhetlig styringssystem, der de ulike delene henger systematisk sammen.

*Tillitt* synes å være en avgjørende egenskap for å skape dynamisk styring. Selv om det er vanskelig å identifisere tillitt og skape det gjennom bruken av verktøy, spiller tillitt en viktig del i et dynamisk tenkesett. Uten tillitt vil det ikke være mulig å styre etter verdier og retningslinjer, delegere ansvar nedover i organisasjonen, samt skape frihet og kreativitet, som alle er faktorer som inngår i dynamisk styring.

De overnevnte egenskapene er fremstilt i figur 6.



**Figur 6.** Egenskaper for å skape dynamisk styring basert på teoretiske forventninger og empiriske funn

Modellen viser spesifikke egenskaper som er essensielle for å skape mer dynamisk styring. Disse egenskapene bør fremkomme både i tenkemåten og bruken av verktøy.

Selv om det tyder på å være et stort behov for mer dynamikk i styringen er det viktig å påpeke at dynamikk må styres dit det er størst behov, og at det ikke skal være tilstede for enhver pris. Det tyder på at behovet for dynamikk avhenger av organisatorisk nivå og type virksomhet. Innen operasjonelle oppgaver på driftsnivå er hverdagen preget av rutine og repetisjon. Det er med andre ord mindre variasjon og uforutsigbarhet, noe som innebærer mindre behov for dynamikk. I slike omgivelser kan dynamikk i form av hyppige endringer bli en større ulempe enn fordel fordi det medfører økt stress, arbeidsmengde og usikkerhet hos medlemmene. For ledere på høyere nivå som jobber med strategi og forretningsutvikling, er hverdagen i større grad preget av usikkerhet og variasjon. I en slik situasjon vil mer dynamikk i form av fleksibilitet til å tilpasse seg endringer i omgivelsene være en fordel.

Andre utfordringer som kan oppstå på grunn av for mye dynamikk i styringen er redusert myndiggjøring av medlemmene, ettersom de kan bli pålagt å flytte mellom ulike avdelinger i tråd med en dynamisk ressursallokering. Det kan medføre tapt erfaring og kunnskap. Videre kan økt subjektivitet og nye typer spill oppstå, ettersom det blir mer innslag av skjønn og forhandlinger i evalueringsprosesser og når beslutninger skal tas. I tillegg er det viktig å være oppmerksom på at dynamikk i form av hyppige oppdateringer av informasjon i takt med endringer i omgivelsene kan føre til et kortsiktig fokus, og dermed forstyrre den langsiktige strategien. Dette gjelder både i forhold til bransjer, som for eksempel oljebransjen, og enheter, som forretningsutvikling, som har et langsiktig fokus. I slike virksomheter vil det ikke være behov eller mulig å oppdatere og endre løpende. Det er derfor viktig å skape en balanse mellom fleksibilitet, utvikling og bevegelse på den ene siden, og harmoni og stabilitet på den andre.

## 5.2 Forslag til videre forskning

Utredningen er basert på et begrenset antall informanter fra utvalgte enheter i et selskap. For å få en større forståelse av dynamisk styring vil det vært interessant å inkludere flere enheter og personer, samt å utvide studien til å omfatte flere organisasjoner både innenfor samme bransje og på tvers av ulike industrier. På den måten vil det være mulig å få en dypere innsikt i hvilken grad behovet for dynamisk styring varierer på tvers av type virksomhet og oppgaver, og om ulike nivå på dynamikk er ønsket.

Det er anbefalt at verdier bør utgjøre en sentral del av styringen (Hansen, et al., 2003; Simons, 1995b). For å sørge for at verdiene følges opp har studieobjektet innført måling av adferd. Dette er en ny måte å evaluere på som det er lite ekspertise om, og som i tillegg er vanskelig å gjennomføre. Det vil derfor være interessant å studere hvordan det påvirker medarbeiderne og hvilke



konsekvenser det har for styringen. Faren med slike målinger er hva som skjer med det som ikke måles, og om de fastsatte målene gir den ønskede adferden som var tenkt i utgangspunktet. Samtidig medfører det stor grad av subjektivitet, som kan være uheldig. Et annet viktig element er hvilke konsekvenser dårlig måloppnåelse på adferd skal få. Dersom det ikke handles i tråd med verdiene, skal medlemmene miste stillingen sin eller er det for drastisk gitt at det kan bygge på stor grad av subjektivitet? Videre kan det tenkes at følelsen av å bli overvåket blir mer reell. Et naturlig spørsmål i den sammenheng er om måling av adferd signaliserer tillitt, som er et avgjørende element for å skape dynamisk styring? Burde ikke selskap, i tråd med et positivt menneskesyn, stole på at medlemmene i utgangspunktet gjør de rette handlingene selv om de ikke måles på dem? Disse utfordringene knyttet til måling av adferd viser at det er behov for videre forskning innen dette området.

Et annet tema som kan være gjenstand for videre forskning er knyttet til KPIer. Ved fjerning av budsjettet spiller KPIene en sentral rolle i styringen for å skape dynamikk. Utredningens analyse avdekker imidlertid en rekke utfordringer med å bruke dem som styringsmekanismer i tråd med teorien. Det vil derfor være interessant å utforske nærmere hvordan velfungerende mål kan utarbeides i praksis. Et viktig spørsmål i den sammenheng er hva som er optimalt antall KPIer. I teorien (Hansen, et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a) anbefales det få KPIer, men hvor mange er få? Bruken av balansert målstyring innebærer KPIer innenfor ulike områder. Selv om det fører til at flere perspektiv i styringen følges opp, både finansielle og ikke-finansielle, bidrar det også til å øke antall KPIer. Kan det være mer hensiktsmessig med få KPIer, som varierer ofte? Hvordan bør forhold være mellom obligatoriske og valgfrie KPIer? For å svare på disse spørsmålene er det nødvendig med mer forskning rundt hvordan KPIer påvirker medlemmene i deres handlinger.

Utredningen har tatt utgangspunkt i Simons rammeverk (1995b) som teoretisk perspektiv. Resultatet er en modell som spesifiserer bestemte egenskaper som bør være tilstede for å skape dynamisk styring. Ved valg av andre teorier og oppfatninger av begrepet dynamikk kan det fremkomme andre resultater. Dette vil være betydningsfullt for å få en økt forståelse og et bredere bilde av dynamisk styring. Utredningen har vist at dynamikk bør inngå både i tenkemåte og i bruken av verktøy. Videre forskning rundt hvilken konkret bruk, verktøy og tenkemåte som påvirker om styringen blir dynamisk eller statisk, kan gi et verdifullt bidrag til hvordan dynamisk styring kan skapes.

## Referanser

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*(24), 189-204.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Govindarajan, V. (1992). *Management control systems* (7th ed.). Homewood, Ill.: Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders : the transnational solution* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Bergstrand, J., Boye, K., & Bjørnenak, T. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Bescos, P.-L., Cauvin, É., Langevin, P., & Mendoza, C. (2004). Critiques du budget: une approche contingente. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10(6), 165-185.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma, Årg. 6*(2), 21-28.
- Bjørnenak, T., & Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, 10, 325-338.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting : unlocking the performance potential*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Dahl- Jørgensen, C., Gaupset, S., Qvale, T., Serck- Hanssen, C., Steiro, T., & Tønnessen, T. (2002). HMS-konsekvenser av endringsprosesser. *SINTEF Teknologiledelse*.
- Economist.com. (2009, February, 17). Doubling up. Retrieved June 3, 2009, from [http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story\\_id=13134957](http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=13134957)
- Emmanuel, C. R., Otley, D. T., & Merchant, K. A. (1990). *Accounting for management control* (2nd ed.). London: Chapman and Hall.
- Foster, G., Bhimani, A., Datar, S. M., & Horngren, C. T. (2005). *Management and cost accounting* (3th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An intergrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International journal of production economics*, 48, 207-225.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*(2), 91-98.
- Hanisch, T. J., & Norsk petroleumforening. (1992). *Norsk oljehistorie*. Oslo: Leseselskapet.

- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Stede, W. A. V. d. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Hewlett-Packard. (2005, January 24). HP vant prestisjekontrakten for drift av Statoils globale SAP-løsning. Retrieved June 8, 2009, from [http://h41131.www4.hp.com/no/no/press/HP\\_vant\\_prestisjekontrakten\\_for\\_drift\\_av\\_Statoils\\_globale\\_SAP-lsning.html](http://h41131.www4.hp.com/no/no/press/HP_vant_prestisjekontrakten_for_drift_av_Statoils_globale_SAP-lsning.html)
- Hoff, K. G., & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforl.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond budgeting : how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). Who needs budgets? *Harvard Business Review*(2), 108-115.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*(11), 88-95.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnsen, A. (2008). *Norges evige rikdom : oljen, gassen og petrokronene*. Oslo: Aschehoug.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost : the rise and fall of management accounting* ([Paperback ed.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*(1), 75-85.
- Lord, B. R. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Journal of Management Accounting Research*, 7, 347-366.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Mendoza, C., & Bescos, P.-L. (2001). An explanatory model of managers' information needs: implications for management accounting. *The European Accounting Review*, 10(2), 257-289.
- Merchant, K. A. (1985). Organizational controls and discretionary program. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 67-85.
- Montgomery, P. (2002). Effective Rolling Forecasts. *Strategic Finance*(2), 41-44.
- Mouritsen, J. (1999). The flexible firm: strategies for a subcontractor's management control. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 31-55.
- OsloBørs. (2009). StatoilHydro. Retrieved June 7, 2009, from [http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockOverview?newt\\_\\_ticker=STL](http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockOverview?newt__ticker=STL)

- Otley, D. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122–149.
- Otley, D. (2008). Did Kaplan and Johnson get it right? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 229-239.
- Oxford English Dictionary. (2009). Retrieved April 20, 2009, from <http://dictionary.oed.com>
- Player, S. (2003). Why some organizations go “Beyond Budgeting”. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*(3), 3-9.
- Raynor, M. E., & Bower, J. L. (2001). Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically. *Harvard Business Review*(5), 93-100.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76.
- Ryan, B., Theobald, M., & Scapens, R. W. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Sander, K. (2004, August 22). Harmoni og dynamikk. *Kunnskapssenteret.com*. Retrieved May 1, 2009, from <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2327/1/Harmoni-og-dynamikk/Harmoni-og-dynamikk.html>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
- Simons, R. (1995a). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*(3), 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, N.J.: London : Prentice Hall ; Prentice-Hall International.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*(3), 56-68.
- StatoilHydro. (2008). StatoilHydro - boken (Vol. 1.1).
- StatoilHydro. (2009a). Internasjonal undersøkelse og produksjon. Retrieved June 3, 2009, from <http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/pages/int.aspx>

- StatoilHydro. (2009b). Naturgass. Retrieved June 3, 2009, from <http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/pages/Naturgass.aspx>
- StatoilHydro. (2009c). Organisasjonskart. Retrieved June 3, 2009, from <http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/Pages/default.aspx>
- StatoilHydro. (2009d). Prosjekter. Retrieved June 3, 2009, from <http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/pages/Prosjekter.aspx>
- StatoilHydro. (2009e). Undersøkelse og produksjon Norge. Retrieved June 3, 2009, from <http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/pages/upn.aspx>
- Strogatz, S. H. (1994). *Nonlinear dynamics and chaos : with applications to physics, biology, chemistry, and engineering*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 405-421.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed.). Los Angeles: Sage.

## Vedlegg

Under følger intervjuguiden som ble benyttet i forbindelse med intervjuene. Ettersom intervjuene var semistrukturerte, ble intervju spørsmålene anvendt som veiledende i den forstand at det har blitt stilt oppfølgingsspørsmål som ikke står oppført i intervjuguiden, samt at enkelte spørsmål ikke har blitt stilt.

### Vedlegg 1 Intervjuguide

#### Innledning

1. Informasjon fra forskerne
  - a. Praktisk informasjon angående anonymitet og gjennomføring av intervjuet til informantene
2. Informasjon om intervjuobjektet
  - a. Beskriv din rolle i organisasjonen
  - b. Beskriv enhetens virksomhet
  - c. Antall år i selskapet og i nåværende stilling?

#### Strategi og målsetting

3. Fortell hvordan strategi og målsettingsprosessen var før.
4. Hvordan foregår den nå?
  - a. I hvilken grad deltar du i prosessen?
  - b. Hva type KPIer utarbeides?
  - c. Hvordan bestemmes KPIene?

#### Planlegging

5. Beskriv hvordan foregikk planleggingen før.
6. Hvordan gjøres det i dag?
  - a. Når utarbeides prognosene?
  - b. Hvor ofte oppdateres de?

#### Ressursallokering

7. Fortell hvordan ressursallokeringen foregikk før.
8. Hvordan foregår den i dag?
9. I hvilken grad kan du gripe nye muligheter når de oppstår?
10. Hva legger du i begrepet dynamisk ressursallokering?

### **Rapportering, oppfølging og evaluering**

11. Beskriv hvordan de formelle rapporteringsrutinene var før?
  - a. Hvor ofte rapporterte du?
  - b. Hva rapporterte du?
12. Hvordan er de i dag?
  - a. Hvor ofte rapporterer du nå?
  - b. Hva rapporterer du?

*Til kontrollere:*

13. Har din situasjon endret seg etter innføringen av nytt styringssystem?

### **Handlingsrom**

14. Hvordan var fokuset på verdier, prosedyrer og regningslinjer før?
15. Hvordan er det i dag?
16. Har det oppstått endringer i forhold til desentralisering og frihet internt i organisasjonen?

### **Fordeler og ulemper for styringspraksis**

17. Opplevde du noen problemer med det gamle styringssystemet?
18. Har det dukket opp nye problemer?
19. Savner du budsjettet?
  - a. I hvilken grad har den økonomiske styringen endret seg ved frigjøring fra budsjett?
20. Har det blitt mer samhandling og diskusjoner mellom toppledelsen og ledere på lavere nivå?
21. Opplever du det nye styringssystemet som mer dynamisk?