

Styringssystemets innvirkning på lederes motivasjon

Hvordan motiveres ledere gjennom styringssystemet?

av

Vilde Målsnes

Veileder: Katarina Kaarbøe (Østergren)

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag 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

Opprinnelig er styringssystemet til for å få en *effektiv utnyttelse av organisasjonens ressurser*. Med bakgrunn i at 75-80 prosent av yrkene i dag er kunnskaps- eller serviceorienterte, vil *mennesket* være organisasjonens viktigste ressurs. Dette fører til at styringssystemets kanskje viktigste oppgave er å få en effektiv utnyttelse av arbeidskapitalen. I henhold til motivasjonsteori, vil motivasjon få mennesket til å prestere sitt beste og derfor være den mest effektive måten å utnytte arbeidskapitalen på. Motivasjon i styringssystemet er et område som er lite forsket på, på tross av at det trolig er en av styringssystemets viktigste oppgaver. Denne utredningen vil derfor forsøker å belyse linken mellom styringssystemet og motivasjon. Dette gjøres gjennom en kvalitativ case analyse av Statoil og Aker Solutions. Det gjennomføres dybdeintervjuer med ledere på øverste ledernivå, som gir rapporten mulighet til å analysere ledernes meninger og tanker rundt to forskjellige styringssystemer.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord	4
Kapittel 1	5
1. Innledning	7
1.1 Mennesket må motiveres for å skape gode prestasjoner	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Hensikten med studiet	10
1.4 Empirisk.....	10
1.5 Avgrensninger	11
1.6 Oppgavens struktur og oppbygning.....	11
Kapittel 2	13
2. Et teoretisk bilde av styringssystemet og motivasjon	15
2.1 Styringssystemets utvikling	16
2.2 Styringssystemets struktur.....	17
2.2.1 Formell styring	19
2.2.2 Organisasjonsstruktur.....	21
2.2.3 Mindre formell styring	21
2.2.4 Dagens styringssystem.....	22
2.3 Motivasjonsteorier	24
2.4.1 Målsettingsteori.....	24
2.4.2 Forventningsteori	26
2.4.3 Rettferdighetsteori	28
2.4.4 Selvbestemmende teori.....	29
2.5 Oppsummering teori.....	32
Kapittel 3	33
3. Strategi for innsamling, behandling og analyse av data	35
3.1 Forskningsdesign.....	35
3.2 Statoil og Aker Solutions som studieobjekt	36
3.3 Datainnsamling og analyse	38
3.3.1 Valg av informanter	40
3.3.2 Behandling av datamaterialet	42

3.3.3 Intervjuguide.....	42
3.3.4 Evaluering av forskningsdesignet	44
Kapittel 4.....	49
4. Hvordan skape motivasjon gjennom styringssystemet	51
4.1 Beskrivelse av Aker Solutions' styringssystem	52
4.1.1 Formell styring	52
4.1.2 Organisasjonsstruktur.....	54
4.1.3 Mindre formell styring	56
4.1.4 Oppsummering Aker Solutions' styringssystem	57
4.2 Analyse av Aker Solutions	58
4.2.1 Lederne opplever budsjettet som et godt styringsverktøy	58
4.2.2 Lederne mener at begrensede endringsmuligheter er en nødvendighet, for at organisasjonen skal kunne ha et effektivt styringssystem	65
4.2.3 Styringssystemet motiverer når det gir en følelse av å bli sett	68
4.2.4 Oppsummerende motiveres lederne i Aker Solutions mest av gode budsjettmål, faste rutiner og det å bli sett	72
4.3 Beskrivelse av Statoil sitt styringssystem.....	74
4.3.1 Formell styring	75
4.3.2 Organisasjonsstruktur.....	77
4.3.3 Mindre formell styring.....	78
4.3.4 Oppsummering av Statoil sitt styringssystem	79
4.4 Analyse Statoil.....	80
4.4.1 Lederne opplever "dynamisk forecast" som et motiverende styringsverktøy.....	80
4.4.2 Lederne mener at "stretch targets" kan være demotiverende.....	85
4.4.3 Lederne mener at dynamikken ved styringssystemet gjør at systemet blir lite brukervennlig, på tross av dette synes de dynamikken er motiverende	89
4.4.4 Oppsummerende motiveres lederne i Statoil mest av et dynamisk styringssystem med realistiske målsettinger.....	95
4.5 Det tradisjonsrike og faste, mot det nye og skiftende.....	96
4.5.1 Dynamikk i styringssystemet eller solide faste rammeverk?	96
4.5.2 Uoppnåelige "stretch targets" mener lederne er en demotiverende faktor	101
4.5.3 Rutinebasert system eller dynamikk i styringssystemet?.....	103
4.5.4 Oppsummering av den komparative analysen	106

Kapittel 5	109
5. Styringssystemets påvirkning på lederes motivasjon	111
Forslag til videre forskning:	118
Kildeliste	120
Appendiks 1 Intervjuguide	124

Figur og tabell liste

Figur 1: Modell for teori	15
Figur 2: Samuelson sin inndeling av styringssystemet	18
Figur 3: Modell for analysen.....	51
Figur 4: Styringssystemet til Aker Solutions (Aker Solutions årsrapport, 2010)	52
Figur 5: Styringssystemet til Statoil (Statoil-boken 2011)	75
Figur 6: "Ambisjon til Handling" prosess i Statoil (Statoil boken 2011)	76
Tabell 1: Oppsummering av likheter og forskjeller mellom Aker Solutions og Statoil.....	101

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring (BUS). Studien er gjort på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) og er finansiert av Statoil.

Rapporten fokuserer på linkene mellom styringssystemer og motivasjon via casestudie av Statoil og Aker Solutions. Utredningen bygger på kvalitative dybdeintervjuer av ledere på øverste ledernivå i organisasjonene. Jeg vil i den forbindelse rette en stor takk til intervju kandidatene, og som tok seg tid til å dele sine tanker og meninger rundt hvordan de motiveres av styringssystem. Uten deres deltagelse ville det ikke ha vært mulig å gjennomføre utredningen.

Utredningen er en del av forskningsprosjektet Beyond Budgeting ved NHH, hvor jeg har deltatt i en forskningsgruppen som har gitt gode innspill, kommentarer og hjelp til rapporten. Jeg vil i den forbindelse takke alle deltakerne i forskningsgruppen, professorene Trond Bjørnenak, Daniel Johanson og Katarina Kaarbøe (Østergren), doktorgradsstipendiat Nina Haraldsen og masterstudentene som deltok ivrig i diskusjonene rundt rapporten.

Til slutt vil jeg spesielt takke min veileder, professor Katarina Kaarbøe (Østergren) ved Norges Handelshøyskole for et godt samarbeid. Kaarbøe har gjennom hele arbeidet bidratt med konstruktiv dialog og gode tilbakemeldinger som har vært en stor hjelp for rapportens vinkling og utforming.

Kapittel 1

INTRODUKSJON

1. Innledning

Dette kapittelet vil innledningsvis presentere bakgrunnen for oppgaven, etterfulgt av en presentasjon av rapportens problemstilling og formål. Endelig gis det en kort introduksjon til empiri, oppgavens begrensninger og en beskrivelse av rapportens oppbygning.

1.1 Mennesket må motiveres for å skape gode prestasjoner

Opprinnelig var styringssystemet til for å få en effektiv utnyttelse av organisasjonens ressurser, med hovedvekt på at mennesket måtte kontrolleres (Flamholz, 1983). På den tiden rådet McGregor sin teori X, som gikk ut på at de fleste mennesker var arbeidsskye og foretrakk å bli ledet, de hadde små ambisjoner, likte ikke å ta ansvar og måtte tvinges til å jobbe ved hjelp av ytre motivasjon som akkordlønn (McGregor, 1987). Styringssystemet var derfor designet for å kontrollere organisasjonen og besto hovedsakelig av økonomiske styringsverktøy, som for eksempel budsjetter og finansielle måleinstrumenter. Budsjettet hadde som hovedhensikt å kontrollere ressurser, og var det tradisjonelle styringsverktøyet over hele verden helt siden andre verdenskrig (Boye, Bjørnenak og Bergstrand, 1999).

Teori X fikk allerede på 1950-tallet kraftig kritikk for ikke å fange opp vitale sider ved menneskets arbeidsmotivasjon. Menneskesynet ble blant annet utfordret av behovsteorien til Maslow og McClelland (Kaufmann & Kaufmann, 2003), og McGregor utarbeidet en ny teori med et nytt syn på menneskets arbeidsmotivasjon, teori Y. Teori Y var en stor motsetning til teori X, og gikk ut på at dersom forholdene ble lagt til rette, ville medarbeiderne naturlig søke ansvar og bruke sin kreativitet ved oppgaveløsninger (McGregor, 1987). Med denne teorien ønsket McGregor å få fram den nye antatte forutsetningen om at ansatte blir motivert til høyere innsats dersom de blir behandlet som ansvarlige og verdsatte medarbeidere i organisasjonen (ibid.).

Det tradisjonelle, kontrollerende styringssystemet passet ikke med det nye menneskesynet, og det fikk sterk kritikk for ikke å få til en effektiv utnyttelse av organisasjonens menneskelige kapital. For å øke organisasjonens produktivitet skulle medarbeiderne nå motiveres og inspireres, og ikke kontrolleres og styres gjennom det tradisjonelle styringssystemet (Bogsnes 2009). Dette ble begrunnet i motivasjonsteorier som fremhevet at motiverte medarbeidere yter høyere innsats, presterer bedre, er mer effektive, arbeider hardere og som et resultat av dette

er mer lønnsomme for organisasjonen (Merchant og Stede, 2003). Arbeidsmotivasjonsteorien fremhevet at det var spesielt viktig at *ledere* var motiverte, da de representerte en nær sammenheng mellom personlig motivasjon og organisasjoners produktivitet. For eksempel konkluderte boken ”The Inspiring Leader”, basert på fire års forskning med over 200.000 respondenter, med at ledere som selv er motivert bidrar til bedre resultater for organisasjonen (Zenger et al., 2009). Denne forskningen bekrefter at medarbeiderne (spesielt lederne), burde motiveres gjennom styringssystemet, for at det skal gi en effektiv utnyttelse av organisasjonens menneskelige kapital.

Flere kritikere mener at for å klare å motivere det selvstendig tenkende “*moderne mennesket*”, må man ta i bruk andre styringsverktøy som gir mennesket frihet til å motivere seg selv. Kritikerne påstår videre at de kontrollerende styringsverktøyene som budsjett og andre finansielle måleinstrumenter, passer med det utdaterte menneskesynet (teori X), fordi det ikke motiverer det “*moderne mennesket*”. Budsjettet er et godt eksempel på en viktig del av det tradisjonelle styringssystemet som har fått kraftig kritikk for at det ikke egner seg til å motivere ledere. Neely et al., oppfordret bedrifter til radikalt å reformere hvordan de motiverer sine ansatte etter en omfattende litteraturgjennomgang og flere bedriftsintervju vedrørende budsjetter (Neely et al., 2003). Tidligere toppsjef i Svenska Handelsbanken, Jan Wallander, kaller budsjettet for et “*unødig onde*” og viser til at Handelsbanken presterte mye bedre etter at de fjernet budsjettene i 1972 (Wallander, 1999). Andre kritikere (Hope and Fraser, 2003 og Boye et al, 1999) påstår at budsjettet ikke gir ledere det nødvendige handlingsrommet og den fleksibiliteten de trenger for å oppnå lønnsomhet i dagens komplekse marked, og at det derfor ikke egner seg som grunnlag for styringssystem. Bogsnes, en sterk pådriver for Beyond Budgeting filosofien, påpeker i boken ”Implementing Beyond Budgeting” at god prestasjon ikke kan bli styrt ved bruk av tradisjonell ledelsesteorier. Han ønsker å forkaste den ”gamle” tankegangen ved å kvitte seg med budsjetter, og på den måten legge forholdene til rette for at god prestasjon kan finne sted (Bogsnes 2009). Ut i fra kritikken av budsjetter og det “*tradisjonelle styringsverktøyet*” har det kommet flere nye forslag til styringssystemer som skal motivere organisasjonens medarbeidere til høyere innsats. Mennesket skal nå være mer i fokus i styringssystemet, det skal stimuleres og motiveres gjennom ulike styringsverktøy som balansert målstyring, benchmarking, Beyond Budgeting, Empowerment, organisasjonskultur, prestasjonsindikatorer og stretch targets.

På tross av at menneskesynet har utviklet seg og det tradisjonelle styringssystemet har blitt kraftig kritisert, ser man fortsatt at organisasjoners styringssystemer spriker fra hierarkisk og kontrollerende (teori X) til desentralisert og selv-bestemmende (teori Y). Mange organisasjoner har strengt kontrollerende styringssystemer, som for eksempel budsjetter og økonomiske bonussystemer, der hovedformålet er å styre og kontrollere medarbeiderne. Andre organisasjoner har i større grad flyttet fokuset bort fra kontrollprinsippet og over på hvordan medarbeiderne kan motivere seg selv, gjennom for eksempel en innføring av Empowerment. Spriket i hvordan organisasjoner har valgt å styre sine medarbeidere, kan for eksempel skyldes at medarbeiderne motiveres på ulike måter eller at organisasjonene ikke vet hvordan de skal styre og strukturere organisasjonen for å motivere medarbeiderne til høyest mulig innsats. Hartmarks 6 år lange analyse av 1485 lederevalueringer støtter dette sistnevnte synet. Her rapporterte 50 % av norske arbeidstakere at *“min leder vet ikke hva som motiverer meg til bedre innsats”* (Støre, 2011).

1.2 Problemstilling

Formålet med denne utredningen er å svare på følgende problemstilling:

Hvordan påvirker styringssystemet motivasjonen?

Mer spesifikt skal rapporten redegjøre for hvordan ledere på nivå 2-3 (Head of department og Vice President) motiveres av styringssystemet i to store internasjonale kunnskapsorganisasjoner, én med et relativt tradisjonelt styringssystem og én med et mer moderne styringssystem. I denne redegjørelsen vil rapporten besvare to forskningsspørsmål;

1. Hvilke typer styringssystemer har organisasjonene?
2. Hva er det som motiverer lederne, og hvorfor motiverer ulike deler av styringssystemet lederne i organisasjonene?

1.3 Hensikten med studiet

Rapporten vil beskrive og analysere hvordan lederes motivasjon påvirkes av de ulike delene av organisasjonens styringssystem. Tidligere forskning viser at manglende motivasjon hos de ansatte er ett av styringssystemenes hovedproblemer (Merchant og Stede, 2003), samt organisasjonenes manglende innsikt i forhold til det å motivere ledere til høyere innsats (Støre, 2011). Rapportens tema vil bidra til å gi en dyptgående innsikt i dette problemet, og belyse hvilke deler av styringssystemet som lederne finner motiverende. Det vil bli lagt vekt på ledernes egne tolkninger av styringssystemet og meninger rundt hvordan dette motiverer. Rapportens fokus på ledere begrunnes ut fra arbeidsmotivasjonsteori, som viser til at motiverte ledere fører til høyere produktivitet i organisasjonen. Dersom lederne selv er motiverte, er det høyere sannsynlighet for at motivasjonen forplanter seg videre nedover i organisasjonen, som igjen fører til økt produktivitet.

1.4 Empirisk

I det følgende vil det bli innhentet kvalitativ informasjon fra to organisasjoner, Aker Solutions og Statoil. På denne måten vil man få innsikt i to ulike former for styringssystemer; et relativt tradisjonelt styringssystem sett opp mot et moderne styringssystem. For å besvare forskningsspørsmålet om hvilken type styringssystemer organisasjonene har, vil det bli brukt informasjon fra tilgjengelige styringsdokumenter, og det vil bli foretatt intervju av personer som sitter høyt i den økonomiske styringsfunksjonen. De har oversikt over alle styringsmekanismene i organisasjonen, og kan gi en detaljert og korrekt beskrivelse av systemet og hvordan dette skal fungere. For å besvare på forskningsspørsmålene om hvorvidt styringssystemet motiverer, vil rapporten gjennomføre flere dybdeintervjuer av ledere på nivå 2-3, med tittel "Senior Vice President", "Vice President" og "Head of" i organisasjonene. Intervjuobjektene vil være spredt på ulike deler av organisasjonene, dette for å få et mest mulig korrekt bilde av hvordan styringssystemet motiverer over hele organisasjonen. Analysen og diskusjonen rundt intervjuene vil også bli supplert med motivasjonsteorier.

1.5 Avgrensninger

Rapporten vil ha hovedfokus på hvordan styringssystemet *motiverer* ledere, og vil dermed ikke kunne besvare andre viktige roller styringssystemet måtte ha. Grunnet forutsetningen om at motiverte medarbeidere fører til høyere innstas, kreativitet, prestasjoner, og herav produktivitet for organisasjonen, vil rapporten indirekte også kunne belyse hvordan styringssystemet kan gi en høyere produktivitet.

Videre begrenser rapporten seg til et ledelsesperspektiv, og vil derfor ikke kunne gi en bekreftelse på om motivasjonsfaktorene også påvirker andre medarbeidere i organisasjonen. På bakgrunn av at lederens oppgave består i å motivere og inspirere medarbeiderne, vil det være høy sannsynlighet for at deres motivasjon vil forplante seg nedover i organisasjonen. Oppgaven vil derfor kunne gi en indikasjon på hvordan man skaper et best mulig grunnlag for at også medarbeidere nedover i organisasjonen kan bli motivert av styringssystemet.

Rapporten vil hovedsakelig ta for seg to organisasjoner, som har implementert to forskjellige styringssystemer. Rapporten vil derfor ikke kunne si noe om hvordan andre styringssystemer og styringsverktøy motiverer ledere. Dette vil derimot ikke forhindre bruken av resultatene overført til andre organisasjoner og lignende styringssystemer. Utredningen vil kunne gi innsiktsfull informasjon om lederes meninger og holdninger rundt styringsverktøy, som igjen kan overføres til andre bransjer med lignende styringssystemer.

1.6 Oppgavens struktur og oppbygning

Rapporten tar først for seg en teoretisk beskrivelse av styringssystemet og hvordan det har utviklet seg over tid. Deretter vil rapporten gi en karakteristikk av fire arbeidsmotivasjonsteorier: målsetting, forventning, rettferdighet og selvbestemmelsesteori. Hver av arbeidsmotivasjonsteoriene vil beskrives og knyttes opp mot ulike elementer i styringssystemet. Deretter kommer det en beskrivelse av strategi for innsamling, behandling og analysering av data, før rapporten går over på analysedelen. Ved analysen vil først styringssystemet til Aker Solutions og Statoil bli beskrevet i detalj, før svarene fra lederne blir diskutert og analysert hver for seg. Etter dette blir organisasjonene analysert opp mot hverandre i en komparativ analyse, før det endelig gis svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen til rapporten.

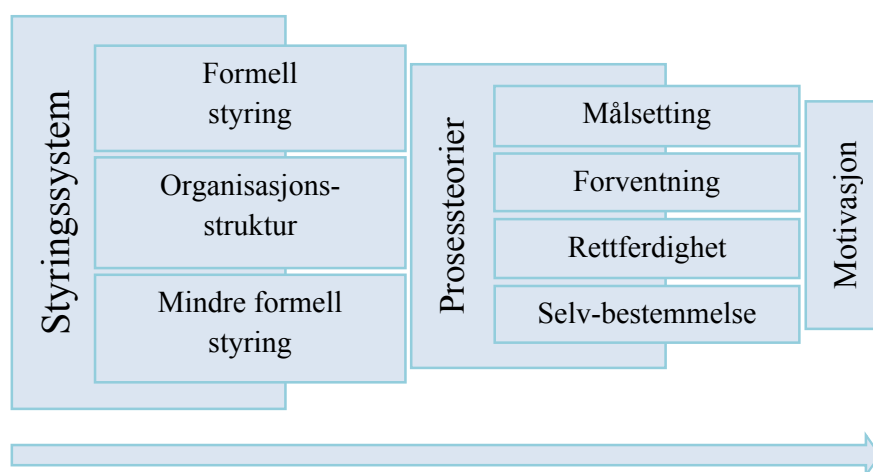
Kapittel 2

Teori

Styringsystemenes utvikling og arbeidsmotivasjons- prosessteorier

2. Et teoretisk bilde av styringssystemet og motivasjon

Teorigrunnlaget for oppgaven består hovedsakelig av to faktorer; styringssystemer og prosessteorier. Teorien begynner med å beskrive ulike styringssystemer, og utviklingen fra det tradisjonelle styringssystemet, til en mer nytenkende måte å styre organisasjonen på. Deretter kommer det en kort forklaring av styringssystemets tre deler; formell styring, organisasjonsstruktur og mindre formell styring. Neste teoridel innleder med en generell beskrivelse av motivasjon, og forklarer hvorfor teorien mener det er viktig å fokusere på motivasjon i styringssystemet. Deretter vil oppgaven gå i dybden på fire prosessteorier som har sitt grunnlag i arbeidsmotivasjon teori. Disse fire motivasjonsteoriene vil kunne gi en beskrivelse av hvordan medarbeiderne teoretisk sett burde bli motivert av de ulike styringssystemene. Modellen under illustrerer hvordan teorien er bygget opp, og forklarer den teoretiske linken mellom styringssystem og motivasjon, som rapporten tar sikte på å svare på under analysedelen.



Figur 1: Modell for teori

Teorien er med på å skape en grunnleggende forståelse av hvordan man kan bruke ulike styringsverktøy for å fremme motivasjon i styringssystemet, og vil derfor være et viktig bidrag for å kunne besvare problemstillingen; *Hvordan påvirker styringssystemet motivasjonen?*

2.1 Styringssystemets utvikling

Organisasjoner i dagens marked har utfordringer på mange hold. De må stadig tilpasse seg nye omgivelser og komplekse arbeidsmetoder samtidig som de må styre alle i organisasjonen i retning av et felles mål. For å klare de mange oppgavene må organisasjonen ha et velfungerende styringssystem (Otley, 1999).

Den første definisjonen av et styringssystem kom i 1965 utledet av Anthony, "*the process by which managers ensure the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*" (Anthony 1965). Det har senere kommet mange forskjellige definisjoner av hva et styringssystem er, og hvilke oppgaver systemet har ansvar for i organisasjonen. Flamholz uttrykket at man trenger et styringssystem for å kontrollere mennesket (Flamholz, 1983). Kontrollbehovet eksisterer fordi mennesket må kanaliseres mot et spesifisert mål for å få det til å tenke på organisasjonens beste, og ikke kun på sitt eget beste. Merchant og Van der Stede (2003) argumenterer også for at man trenger et styringssystem for å forsikre seg om at ansatte handler etter organisasjonens langsiktige mål. Teorien deres uthevet at behovet for styringssystemet eksisterer på grunn av mangel på personlige grenser og motivasjonsproblemer, og konstaterte at hvis man til enhver tid kunne stole på sine ansatte, hadde man ikke hatt behov for et styringssystem (Merchant og Van der Stede, 2003). Teoriene utledet av Anthony og Govindarajan derimot, fremstiller et noe mildere syn på kontrolldelen av mennesket, og mente at styringssystemet var til for å *oppmuntre* individer til å handle etter beste interesse for organisasjonen (Anthony og Govindarajan, 1998).

Hovedtanken bak det tradisjonelle styringssystemet var at mennesket måtte kontrolleres, og dette systemet besto hovedsakelig av økonomiske styringsverktøy, som for eksempel budsjetter og finansielle måleinstrumenter. Denne grunnleggende mistroen til de ansatte som det tradisjonelle styringssystemet ble bygget på (Bogsnes, 2009), passet godt med det menneskesynet som regjerte på 1900-tallet. På den tiden rådet Taylorismen (Scientific Management), som påpekte at menneskets arbeidsmotivasjon var drevet av ønsket om å tjene penger (Porter et al., 2003). McGregor sin teori X, som ble publisert i 1960 i boken "The Human Side of Enterprise", passet også godt inn i det tradisjonelle styringssystemet. Teori X går ut på at de fleste mennesker er arbeidsskye og foretrekker å bli ledet, de har små ambisjoner, liker ikke å ta ansvar og må tvinges til å jobbe ved hjelp av ytre motivasjon som

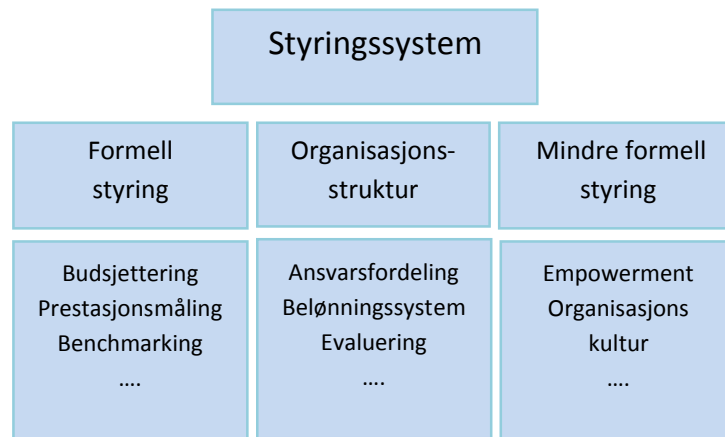
akkordlønn (McGregor, 1987). Herav ble styringssystemet, som var kontrollerende og belønnet ut i fra budsjett, et godt utgangspunkt for arbeidsmotivasjon.

Allerede på 1950-tallet fikk derimot teoriene kraftig kritikk for å ikke fange opp vitale sider ved menneskets arbeidsmotivasjon. Taylorismen ble utfordret av behovsteorier fremstilt av Maslow og McClelland (Kaufmann & Kaufmann, 2003) og McGregor sin teori Y ble mer aktuell. Teori Y er en stor motsetning til teori X, og går ut på hvis forholdene legges til rette, vil medarbeiderne naturlig søke ansvar og bruke sin kreativitet ved løsning av oppgaver. Teorien går ut på at arbeidstakerne skal gis frihet under ansvar, og utøve lederskap gjennom tilrettelegging og konstruktive tilbakemeldinger. Gjennom denne teorien ville McGregor få fram forutsetningen om at ansatte blir motivert til høyere innsats, dersom de blir behandlet som ansvarlige og verdsatte medarbeidere i organisasjonen (McGregor, 1987).

Dette nye synet på menneskets arbeidsmotivasjon har ført til store endringer i det tradisjonelle styringssystemet. Det tradisjonelle styringssystemet har utviklet seg fra et mer ensidig fokus på økonomiske faktorer til blant annet administrativ kontroll, som for eksempel organisasjonsstruktur og governance systemer. Sosialt baserte kontrollsystemer, som verdier og kultur, har også fått et større fokus i nyere tid. Denne utviklingene av styringssystemet skyldes også at i et moderne arbeidsliv er ansatte den viktigste ressurs. For at styringssystemet best mulig skal øke produktiviteten burde arbeidskraften gjøres mer effektiv (Langeland, 1999). Dette kan best gjennomføres ved å motivere de ansatte, og det er derfor viktig at organisasjonene legger til rette for motivasjon gjennom styringssystemet.

2.2 Styringssystemets struktur

Styringssystemene bruker ulike verktøy for å hjelpe til med kontroll og styring av ansatte i organisasjonens strategiske retning. Samuelson (1998) deler styringssystemet inn i tre komponenter: formell styring, organisasjonsstruktur og mindre formell styring (Kullvén et al., 2010).



Figur 2: Samuelson sin inndeling av styringssystemet

Hver komponent har ulike verktøy som hjelper til med å kontrollere og styre bedriften. Den formelle delen tar for seg ulike økonomiske styringsverktøy, som blant annet det tradisjonelle budsjettet, og nye prestasjonsmålinger som balansert målstyring og benchmarking. Organisasjonsstrukturen inkluderer hvilken organisasjonsform organisasjonen har, hvordan belønningssystemet er bygget opp, samt personalstrukturen. Her danner man et system basert på hvor sentralisert/desentralisert organisasjonen skal være, hvem som er ansvarlig for de ulike målene og belønne medarbeiderne etter dette, gjerne bare på KPIer (key performance indicators). Den siste komponenten omtales som styringssystemets mindre formelle del, en del som har fått sterkere gjennomslag de siste årene. Denne delen har fått betegnelsen “myke styringsmekanismer”, som omhandler blant annet organisasjonskulturen, læring og Empowerment (Kullvén et al., 2010).

Styringssystemet blir ofte omtalt som en helhetlig pakke med økonomiske, administrative og kulturelle prinsipper som må sees i sammenheng (Malmi & Brown, 2008). Prinsippene kan minne om Samuelson sin inndeling av styringssystemet i formelle del, organisasjonsstruktur og mindre formelle del. Ved å kun studerer én del av styringspakken, vil det kunne gi et feilaktig bilde av situasjonen (Malmi & Brown, 2008). Ved å for eksempel ha et ensidig fokus på budsjettarbeid, kan dette arbeidet bli fremstilt som motiverende, når den egentlige motivasjonen skyldes organisasjonens hjelpsomme og trivelige medarbeidere, som går under styringssystemets kulturelle del. Denne delen kan man gå glipp av ved bare å studere styringssystemets økonomiske prinsipper. På bakgrunn av dette burde alle prinsippene analyseres som en helhetlig pakke (ibid.). Malmi og Brown påpeker på den andre siden at

grunnet styringssystemets kompleksitet, vil det være vanskelig å gjøre en slik forskning på hele styringspakken samlet sett. Derfor burde man først ta for seg noen momenter i styringssystemet og se på sammenhenger mellom disse, som kan brukes til et videre studie som tar for seg flere styringsprinsipper (ibid.).

Teorikapittelet vil på denne bakgrunn fokusere på de tre delene av styringssystemet samtidig, samtidig vil rapporten kun gå i dybden på enkelte styringsverktøy under hver del, for å se på sammenhengen mellom disse. Teorien vil ha størst fokus på det formelle styringssystemet, og gå i dybden på tre formelle styringsverktøy; budsjett, balansert målstyring og benchmarking. Ved neste del, organisasjonsstruktur, vil oppgaven fokusere på hvordan ansvarsfordeling og belønningsstruktur kan påvirke motivasjonen, og forsøke å finne frem til hvilke evalueringskriterier man bør bruke i en organisasjon for å motivere medarbeiderne. Herav er det viktig å bemerke seg at rapporten ikke vil gå i dybden på bonussystemer, da det er styringssystemets motivasjon i sin helhet som står i fokus. I siste del, den mindre formelle delen av styringssystemet, vil oppgaven trekke ut Empowerment, hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for og motivere ansatte gjennom selvbestemmelse.

2.2.1 Formell styring

Budsjett har vært det tradisjonelle styringsverktøyet over hele verden, helt siden andre verdenskrig (Boye et al. 1999), og er definert som; *”Et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode”*, Boye, Bjørnenak og Bergstrand (1999). Hensikten med budsjettarbeid har blant annet vært å motivere ansatte til å nå organisasjonens målsettinger (Bergstrand, 2009), og har derfor ofte blitt hovedkilden for motivasjonsarbeid i organisasjonen. Budsjettet er retningsgivende for medarbeiderne, og bidrar til å skape klare, definerte mål. Dette bidrar til at medarbeiderne lettere kan se hvordan de passer inn i virksomheten som en helhet og at de får en bedre forståelse for arbeidsoppgavene (Boye et al., 1999). Disse faktorene bidrar til økt motivasjon på arbeidsplassen (Otley, 1987). Budsjett har også lenge blitt brukt som grunnlag for incentiv- og bonussystemer, hvor de ansatte for eksempel motiveres til ekstra innsats dersom de klarer å overgå målene som blir satt i budsjettet.

Ettersom menneskesynet har utviklet seg fra et behov for kontroll til en mer selvstendig og selvmotiverende tankegang, har kritikken mot budsjett floreret. Flere kritikere mener at resultatmåling ved bruk av budsjett fører til at det legges for stor vekt på enkelte finansielle måltall, mens andre viktige indikatorer kommer i skyggen. Det blir ikke tatt hensyn til organisasjoners kompleksitet, og styringssystemet kan derfor få problemer med å implementere bedriftens langsiktige strategi (Otley, 1999). Bogsnes kommer med enda krassere kritikk, og mener at budsjettet skaper et tankemønster som ikke passer inn med det nye moderne mennesket, og organisasjoner burde derfor gå “Beyond Budgeting”, altså kutte helt ut budsjettet (Bogsnes, 2009)

På bakgrunn av kritikken mot budsjettet, publiserte Kaplan og Norton artikkelen “The Balanced Scorecard (1992)”, hvor de lanserte et nytt styringsverktøy: balansert målstyring. Formålet med balansert målstyring er å oversette organisasjonens mål og strategi til et sett av prestasjonsmål. Dette gjøres ved at målene utarbeides med utgangspunkt i bedriftens strategi. Balansert målstyring evaluerer prestasjoner ut i fra fire forskjellige perspektiver: det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, internprosessperspektivet og læring- og vekstperspektivet (Kaplan og Norton, 1992). Disse fire perspektivene skal gi en bedre og bredere forståelse av hvordan organisasjonen presterer, og gi mer riktige prestasjonsmålinger, enn ved bruk av budsjetterte finansielle mål i det tradisjonelle styringssystemet.

Som et alternativ til å sette faste budsjettmål, kan det legges vekt på relative prestasjoner gjennom å utføre benchmarking. Benchmarking defineres som “*the continuous process of measuring products, services or activities against the best levels of performance*” (Horngren et al. 2002, s. 891). Her er fokuset på relative forbedringer, og man vil etablere en kontinuerlig forbedringstankegang i organisasjonen. Dette vil bidra til å redusere den irrasjonelle oppførselen i forbindelse med ressursbruk som ofte oppstår med budsjetter som styringsverktøy. Fordelen med benchmarking er at fokus på relative prestasjoner fremmer kontinuerlig forbedring. Bedriften ønsker at ansatte skal prestere enda bedre enn det de gjorde dagen før, ved for eksempel å produsere litt mer til samme kostnad og bedre kvalitet (Wallander, 1999).

Ofte velges det ut både finansielle og ikke-finansielle kritiske prestasjonsvariabler (“Key Performance Indicators” – KPIer) til bruk i benchmarkingen, i motsetning til de tradisjonelle

styringsverktøyene som utelukkende konsentrerer seg om finansielle verdier. KPI representerer aspektene ved en organisasjons prestasjon som er mest kritisk for organisasjonens nåværende og fremtidige suksess. Det finnes mange ulike KPIer det kan evalueres mot, og som kan være et nyttig verktøy for å sikre en balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle sidene ved organisasjonen (Kaplan & Norton, 1992). Bruk av benchmarking og ulike KPIer stimulerer for at ansatte kan ha noe å strekke seg etter, samtidig som de gis frihet og mulighet til å bestemme veien mot måloppnåelse.

2.2.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen består blant annet av organisasjonens utforming, ansvarsfordeling, evaluering og personalstrukturen (Kullvén et al., 2010). Organisasjonsformen har hovedsakelig to perspektiver; vertikalt og horisontalt perspektiv. Det vertikale perspektivet betrakter organisasjonen som et hierarki, med overordnede og underordnede enheter på ulike organisatoriske nivå. I senere tid har det blitt mer populært med et horisontalt perspektiv, som kommer av den raske forandringen i organisasjonsmiljøene; raskere teknisk utvikling, hardere konkurranse, kortere produktlivssykluser, nye fremgangsmåter etc. Det horisontale perspektivet setter kunden mer i fokus, og blir sett på som et verdikjedeperspektiv – som kan tolkes som et kundeperspektiv hvor det skapes en verdi for kunden. Det finnes også en kombinasjon av disse to perspektivene, som for eksempel kan være en form for en matriseorganisasjon (ibid.).

Ansvarsfordelingen innebærer at det stilles økonomiske krav til ulike organisatoriske enheter, og henger sammen med hvilken organisasjonsstruktur man har valgt i organisasjonen. Det kan være lønnsomhetsansvar, resultat-, inntekts-, bidrag- og kostnadsansvar.

Det siste elementet som blir omtalt under organisasjonsstruktur av Ax, Johansson og Kullvén er belønningssystem. Tanken rundt et belønningssystem er at medarbeiderne skal prestere noe utover det vanlige, og må motiveres for dette ekstraarbeidet gjennom belønning (Kullvén et al., 2010). Det kan være finansiell og ikke-finansiell belønning basert på grupper, eller individuell belønning som skal være med på å motivere de ansatte.

2.2.3 Mindre formell styring

Den mindre formelle styringsdelen består av organisasjonskultur, læring og Empowerment. Med organisasjonskultur menes organisasjonens indre liv, det vil si levemåten, tenkemåten,

handlinger og væremåten i organisasjonen (Kullvén et al., 2010). Mange ser på kulturen som den viktigste faktoren for en bedrifts suksess, og et område som enhver organisasjon kontinuerlig må jobbe med for å få til en god motivasjon blant medarbeiderne. En lærende organisasjon skal sees på som en organisasjon med en stadig pågående forandring-, fornyelse- og forbedringsprosess. For å få til en god lærende organisasjon, er man avhengig av at organisasjonskulturen er med på å muliggjøre dette.

Høyt utdannet, kunnskapsbasert arbeidskraft, er mindre villig til å tolerere byråkratisk kontroll, som det tradisjonelle styringssystemet representerer (Buchanan et al., 2010). De vil tenke selv, styre sin egen hverdag og løse problemstillinger på sin måte. For at organisasjoner skal klare å stimulere det moderne mennesket til å bruke sin fulle kompetanse, er det nødvendig med et styringssystem som gir mer frihet og mindre kontroll og regelstyring. De må styre bedriften ved å stimulere for Empowerment, som er en del av styringssystemets mindre formelle del. Empowerment defineres som; *“organizational arrangements that give employees more autonomy, discretion, and decision-making responsibility”* (Buchanan et al., 2010). Det henspiller på utstrakt delegering av myndighet og ansvar nedover og utover til organisasjonens ansatte. Empowerment betyr å oppmuntre ansatte til å forfølge egne initiativ, dele informasjon og makt, for at ansatte kan være selvstendige og ta avgjørelser på egenhånd. Konseptet går ut på å gi ansatte evnen, ressurser, autoritet, mulighet og motivasjon, samtidig som de blir holdt ansvarlig for utfallet av deres handlinger, noe som skal føre til høyere prestasjoner (ibid.). Desentralisering er viktig ved Empowerment, formelle grenser mellom avdelinger, stillinger, virksomheter og ledelsesnivåer blir svakere, slik at byråkratiet ikke står i veien for nytenkning og fritt samarbeid. Medarbeidere står friere til å ta beslutninger, og får et eierforhold til problemer de møter i sitt arbeid, noe som kan føre til økt motivasjon.

2.2.4 Dagens styringssystem

Oppsummerende har styringssystemet hatt store endringer de siste årene, som hovedsakelig har fulgt utviklingen av menneskesynet. Det har gradvis gått fra å være kontrollerende til at styringssystemet skal stimulere for Empowerment av medarbeiderne. Styringssystemets mindre formelle del har fått mer oppmerksomhet og den formelle delen har blitt tonet ned. Den formelle delen har fått en helomvending i litteraturen, fra å inneholde regler og utøve kontroll til å gi retningslinjer og bistå med verktøy for at medarbeiderne skal kunne ta selvstendige valg. Organisasjoner har derimot ikke fulgt denne utviklingen slavisk, og det

praktiseres derfor mange forskjellige typer styringssystemer i dagens samfunn. Flere forskere har kommet med forskjellige teorier om hvordan organisasjonene burde utforme sitt styringssystem i dagens skiftede marked. For eksempel utviklet Otley (1999) fem hovedproblemstillinger som han mente at organisasjonene måtte ta stilling til for å finne rammeverket for hvilken type styringssystem som passer dem (Broadbent og Laughlin 2009). Disse fem problemstillingene har senere blitt videreutviklet til åtte spørsmål som omhandler; nøkkelfaktorer til suksess, strategi og planer, prestasjonsnivå som trengs i bedriften, evalueringsmetoder, målsettinger, belønning og informasjonsflyt. Det har også blitt lagt til fire spørsmål som omhandler kontekstuelle problemstillinger rundt organisasjonen, som for eksempel kultur, teknologi og miljø (ibid.). Hvordan organisasjonen svarer på disse spørsmålene, avgjør hvordan styringssystemet deres kommer til å utforme seg.

Artikkelen ”Performance management systems: A conceptual model” av Broadbent og Laughlin (2009) gjør et dypere dykk i disse spørsmålene og definerer videre to ytterpunkt av styringssystemer. Den ene er *relasjonelt styringssystem* (relational performance management systems), som i grove trekk går på at det er interessentene (stakeholders) som påvirker organisasjonens virkemidler og mål. Her har organisasjonen en mer langsiktig tankegang hvor fokuset ligger på bærekraftig utvikling og overlevelse i et langsiktig perspektiv. Den andre typen er kalles *transnasjonalt styringssystem* (transactional performance management system), som kommer fra ordets betydning ”å utføre en transaksjon”. Denne type styringssystem har en mer kortsiktig tankegang, og er typisk organisert etter prosjekter. Dette bidrar til at styringssystemet har klarere definerte mål og en god oversikt over hvilke virkemidler som trengs for å nå målene (Broadbent og Laughlin, 2009). Alle disse faktorene: styringssystemets utvikling, problemstillingene, konteksten man befinner seg i og hvilken type styringssystem organisasjonen har, kan alle ha en påvirkning på lederes motivasjon. Derfor vil dette tas med videre i analysen av linken mellom styringssystemet og lederes motivasjon.

Videre vil teorien beskrive ulike arbeidsmotivasjonsteorier. Det vil bli trukket fram eksempler på hvordan deler av styringssystemene kan motivere i henhold til motivasjonsteorien, hvor det vil bli lagt vekt på styringssystemets formelle, organisasjonsstruktur og mindre formelle del.

2.3 Motivasjonsteorier

I et moderne arbeidsliv representerer de ansatte den viktigste ressurs, og arbeidskraftkostnaden utgjør hoveddelen av næringslivets samlede kostnader. Den beste måten å øke produktiviteten på er derfor å gjøre arbeidskraften mer effektiv (Langeland, 1999), og deres viktigste oppgave blir å motivere arbeidstakere på en måte som fremmer deres mål (ibid.). Motivasjon kommer fra det latinske ordet “movere” som betyr “det som forårsaker endring” (Pinder 1998), og er nøkkelfaktoren for menneskets oppførsel (Huczynski og Buchanan et al., 2010). Dersom organisasjonen forstår medarbeidernes motivasjon, vil organisasjonen kunne være med på å påvirke deres atferd (ibid.).

I Hartmark sin 6 år lange analyse av 1485 lederevalueringer, rapporterte 50 % av norske arbeidstakere at *“min leder vet ikke hva som motiverer meg til bedre innsats”* (Støre, 2011). Dette indikerer at organisasjoner kan ha feil fokus når de skal motivere og evaluere sine medarbeidere. Merchant og Van der Stede (2003) definerer ansattes mangel på motivasjon, som et av de største problemene til styringssystemene. Derfor er det viktig at organisasjonen fokuserer mer på styringsverktøyenes motiverende egenskaper, og mindre på den kontrollerende egenskapen som de fleste styringsverktøyene har i dag.

Oppgaven vil konsentrere seg om hvordan styringssystemet påvirker både den indre og ytre motivasjon, og vil ta for seg prosesse teorier for å forklare motivasjonsdelen av styringssystemet. Prosesse teorier er motivasjonsteorier som fokuserer på hvordan vi velger med hensyn til ulike mål (Buchanan & Huczynski, 2010). Teoriene gir oss en besluttende rolle i hvordan vi velger våre mål og herunder hvordan vi utfører dem (ibid.). Videre i oppgaven vil rapporten utforske fire arbeidsmotivasjons prosesse teorier; målsettingsteori, forventningsteori, rettferdighetsteori og selv-bestemmende teori (Locke 2000). Disse arbeidsmotivasjonsteoriene kan bli sett på som komplementære fremfor konkurrerende, og kan derfor alle brukes sammen til å forklare hvordan styringssystemet kan gi motivasjon til ledere.

2.4.1 Målsettingsteori

Målsettingsteori er generelt sett akseptert blant den mest verdifulle og nyttige motivasjonsteorien i industriell og organisatorisk psykologi, human resource management og organisatorisk oppførsel (Kaufmann & Kaufmann 2003). Målsettingsteoriens hovedtalsmann,

Edvin Locke, kom i 1968 med banebrytende forskning om at ytelse avhenger i stor grad av det målet man setter seg. Locke påpekte i artikkelen "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", at ansatte blir motivert av klare mål og passende tilbakemeldinger. Locke konstaterte at kilden til motivasjon kom i stor grad fra å jobbe mot et mål, som i sin tur forbedret prestasjonen (Buchanan & Huczynski, 2010).

Forskning utledet av Locke viser at det er en relasjon mellom hvor vanskelig og hvor spesifikk målet er og individets prestasjoner. Han fant at spesifikke og vanskelige mål førte til høyere innsats og bedre prestasjoner enn ved enklere mål. Videre fant Locke og Latham ut i senere laboratoriske eksperimenter, at vanskelige mål konsekvent førte til bedre prestasjoner enn å oppfordre personer til å "gjøre deres beste" (Locke og Latham, 1990). Dette begrunnes ved at å "gjøre sitt beste" ikke har eksterne referanser, og gir et vidt spekter av aksepterte prestasjonsnivåer hos individet. Otley på den andre siden, mente at noen mennesker ønsker høye mål som de kan strekke seg mot, det samme som Locke og Latham kom fram til, men at det samtidig er flere mennesker som føler seg truet av utfordringer og heller foretrekker konservative mål (Otley, 1987). Dette medfører at man må påse at målene ikke blir for vanskelige.

Motiverende mål har ifølge Locke og Latham fem krav; klarhet, utfordrende, ha en viss vanskelighetsgrad, bindende og kunne gis tilbakemeldinger på. I senere tid har SMART modellen blitt til for å forenkle prosessen med å sette gode mål (Specific, Measurable, Attainable, Relevant og Time-bound) (Whetten & Cameron, 2002).

Styringsverktøy som fremmer målsetting-motivasjon

For at styringsverktøyet skal fremme motivasjon gjennom målsettingsteori, må verktøyet tilfredsstillende Locke og Lathams sitt krav om at styringsverktøyet gir medarbeiderne et mål som er klart, utfordrende, har en vanskelighetsgrad, gir tilknytning og kan gis tilbakemeldinger på.

Klarhet: En forutsetning for måloppnåelse er at de ansatte godtar målene, og at målene er forståelige (Otley, 1987). Styringssystemet bør derfor vise klart og tydelig hvor man skal og hvordan man skal kunne komme seg dit. Hvis man er usikker på hva organisasjonen forventer og hvilket mål man skal jobbe mot, kan arbeidsdagene bli forvirrende og lite motiverende. Budsjett er et populært styringsverktøy som har blitt brukt for motivasjon gjennom fastsettelse av klare og definerte mål. Budsjettstandarder kan settes med utgangspunkt i tidligere erfaring,

eller i hva som er nødvendig for å nå ulike mål, de er enkle å forstå og gir en klar beskjed til medarbeiderne i organisasjonen om hva man jobber mot (ibid.). Andre nyere styringsverktøy, som balansert målstyring og Empowerment, vil ofte bestå av mange forskjellige mål, både finansielle og ikke-finansielle. Det kan være uklart hvor man skal ende, ettersom det ofte består av subjektive beskrivelser og ikke objektive tall-mål. Dette kan gi en følelse av oppgitthet og svekke motivasjonen til å nå målene.

Utfordrende, kompleksitet: Det er viktig å gi medarbeiderne noe å strekke seg etter. Dersom man for eksempel har realistiske budsjetterte mål fremfor seg, vil man høyst sannsynlig ikke gjøre noe for å prestere utover å nå det lette målet, og organisasjonen får følgelig ikke utnyttet medarbeidernes fulle potensiale. Budsjettet skal gi en realistisk fremstilling av hva man kommer til å bruke, og det vil følgelig ikke gi mål som man skal strekke seg etter. Det er også et problem ved budsjettmål at de ansatte har interesse i å påvirke budsjettstandardene slik at de settes tilstrekkelig lavt, ettersom dette gjør det enklere å oppnå den eventuelle bonusen (Otley, 1987). De moderne styringsverktøyene vil derimot kunne gi mange utfordrende mål, som gir medarbeiderne motiver for å legge inn en ekstra innsats.

Tilknytning og feedback: For at målet en jobber mot skal motivere, må det være mulig å måle hvor bra man har gjort det, få en tilbakemelding, og man bør føle en viss ansvarsfølelse hva gjelder resultatet. Her kan man inkludere medarbeidere i målsettingsprosessen, for at de skal oppnå en følelse av delaktighet og en ansvarsfølelse i forhold til det målet organisasjonen har satt seg (Boye et al., 1999).

2.4.2 Forventningsteori

Forventningsteorien er en kognitiv teori, og ble utviklet av Edward C. Tolman rundt 1930. Denne teorien argumenterer for at oppførsel er styrt av forventningene rundt om handlingene våre fører til et ønsket utfall (Buchanan & Huczynski, 2010). Mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Den amerikanske psykologen Victor H. Vroom (1967) utviklet den første forventningsteorien for arbeidsmotivasjon, basert på tre konsepter: valens, instrumentalitet og forventning. Forventningsteorien påpeker at styrken for et individs motivasjon til å handle på en bestemt måte påvirkes av likningsverdien av den potensielle belønningen (valens), troen på at egen innsats vil påvirke prestasjon (forventning) og troen på at utføringen av handlingen vil føre til

et identifiserbart resultat i forhold til ens innsats (instrumentalitet) (Vroom, 1967). Faktorene kombineres multiplikativt, noe som innebærer at alle faktorene må være tilstede for at motivasjon skal finne sted. $Motivasjon = \sum(\text{Forventning} * \text{Instrumentalitet} * \text{Valens})$. Ved å knytte for eksempel belønning til et resultat som har andre negative konsekvenser ved utfallet, vil ikke belønningen motivere til innsats (ibid.).

Når et menneske legger inn en stor innsats i sitt arbeid, er det ofte med øye for en forventet belønning, anerkjennelse, eller lignende for innsatsen. Dette blir sett på som høy subjektiv forventning. Ved lav subjektiv forventning har personen selv liten tro på at resultatet vil stå i forhold til innsatsen, og motivasjonen blir på den måten svakere. Lawler (1971) påpeker at jo mer de ansatte tror at effektiv innsats vil føre til økt belønning, jo mer motivert er de til å yte høy innsats (Langeland, 1999). *Lawler 1971; "Det nytter lite å bruke intense incentiver overfor personer som ikke tror de kan påvirke sin belønning ved egne prestasjoner, mens det kan gi gunstige effekter overfor personer som tror de kan influere sin belønning gjennom egen innsats"* (ibid.).

Styringsverktøy som fremmer forventnings-motivasjon

Styrken for medarbeiderens motivasjon til å yte høy innsats påvirkes som nevnt av valens, forventning og instrumentalitet. Når organisasjonen setter kriterier for de ansatte ut i fra ulike styringsverktøy, må de ta i betraktning folk sin tro på sannsynligheten for av at de er i stand til å yte den nødvendige innsats, samt deres tro på at denne innsatsen vil lede til noe positivt (anerkjennelse, belønning, forfremmelse og lignende). Dersom ikke resultatet av innsatsen står til forventningene, kan det få en negativ innvirkning på motivasjonen.

Valens: Styringssystemet må belønne ansatte etter innsats. Dersom man ikke får noe igjen for strevet man legger ned i arbeidet, vil motivasjonen og innsatsen synke. De fleste styringssystemene har en form for belønningsstruktur, herunder bonusordninger, anerkjennelse eller for eksempel forfremmelse. Denne delen av forventnings-motivasjonsteorien synes ikke å være noe problem for verken det tradisjonelle styringssystemet, eller de nye moderne styringsverktøyene.

Forventning: Evalueringskriteriene må samtidig være faktorer medarbeiderne kan påvirke. Dersom man for eksempel blir sammenlignet med en organisasjon som er dobbelt så stor som sin egen, vil man få en følelse av at man aldri kommer til å nå benchmarking-målet, og

forventningen om å få en belønning for innsatsen sin faller bort. Dersom man blir målt etter et budsjett som man vet er altfor lavt for årets utgifter, vil man også miste troen på at man kan nå målet som gir belønning. Det er derfor viktig å evaluere medarbeiderne etter mål som de kan forvente at de kan oppnå med litt ekstra innsats.

Instrumentalitet: Dersom man blir målt etter “myke” verdier, er det ikke alltid like lett å se for seg et identifiserbart resultat, og man kan miste troen på at belønningen står i stil med innsats, noe som igjen fører til en negativ justering av ens egen innsats. Medarbeiderne må kunne forvente at de får belønning som fortjent, ved å yte den innsats som skal til for å nå målet. Det er derfor motiverende å ha klare definerte mål, som for eksempel klare identifiserbare KPIer, som man forventer å kunne nå med litt ekstra innsats.

2.4.3 Rettferdighetsteori

Rettferdighet er noe en opplever i forhold til andre, og “andre” er i følge Goodman (1977) den mest vanlige referansegruppen i sosiale sammenligningsprosesser. Goodman opererer også med “system” og “en selv” som referansegrupper. Her kan for eksempel de ulike evalueringskriteriene og systemet for hvordan man blir evaluert utgjøre en relevant referansekategori (Langeland, 1999). “En selv”-referanse kan komme av arbeidskontrakten, der det står belønningkriterier og er en referanse til om man har fått rettferdig belønning ut i fra ens egne kriterier i kontrakten. Dersom eget belønning/innsats forhold er oppfattet som forskjellig fra “referansegruppen”, foreligger urettferdighet. Dersom en person føler urettferdighet, forsøker den å gjenetablere likhet ved å øke eller redusere arbeidsinnsats, endre relasjonen til andre eller terminere relasjonen til andre. Dersom bidraget ikke kan observeres og måles, vil incentivsystemet bryte med rettferdighetsnormene, med den følge at resultatet kan bli ineffektivitet (Langeland, 1999).

Styringsverktøy som fremmer rettferdighets-motivasjon

Dersom noe oppleves som urettferdig, oppstår det spenninger som den enkelte vil søke å redusere, for eksempel ved å endre på egen innsats. Blir man evaluert på bakgrunn av faktorer man ikke kan styre, kan det oppfattes som urettferdig, og forespeile en håpløs situasjon som er demotiverende og gi feil fokus i forhold til det som er det beste for organisasjonen (Langeland, 1999). Dersom medarbeiderne evalueres etter egne fastsatte budsjettmål, vil det gi lite grunnlag for urettferdighet. På den andre siden vil ytre faktorer, som for eksempel

konjunktursvingninger, påvirke resultatet, og det kan være tilfeldig om man når årets budsjett eller ikke. Dette kan oppfattes som en meget urettferdig måte å måle medarbeidernes prestasjoner på. Benchmarking er et godt eksempel på et styringsverktøy som ofte oppfattes som rettferdig. Dersom man som medarbeider sammenlignes med andre i bransjen, vil de i stor grad være utsatt for ytre påvirkninger som en selv, og det vil ikke lenger være et problem for rettferdighetsfølelsen. Utfordringen ved benchmarking som styringsverktøy, er derimot å finne “rettferdig” sammenligningsgrunnlag. Organisasjonen kan for eksempel bruke intern benchmarking, hvor man sammenligner lignende prosesser innenfor én og samme virksomhet, eller de kan bruke likeverdige eksterne konkurrenter som sammenligningsgrunnlag (Bogsnes, 2009).

2.4.4 Selvbestemmende teori

Self-Determination Theory er betegnelsen på teorien Edward L. Deci og Richard Ryan har utledet av sin 30 år lange forskning, og ble lansert i 1985. Daniel Goleman, forfatteren av Emotional Intelligence, uttaler at dette er det viktigste bidraget i psykologien det 20 århundre (Goleman, 1999). Teori fremstilt av Deci fant støtte for å anta at økt selvbestemmelse gir økt motivasjon i arbeidslivet, og den går ut på personlig utvikling og egenmotivering (Deci & Ryan, 1985).

Selvbestemmende teori er ofte nevnt i forbindelse med resultatorienterte belønninger, fordi den impliserer at ytre belønning kan være skadelig for individets indre motivasjon (Kuvaas, 2005). Forskning fremstilt av Kuvaas fremhever at man må velge mellom indre og ytre motivasjon, ettersom belønning og andre ytre faktorer som stimulerer ytre motivasjon, ødelegger den indre motivasjonen hos mennesket. Kuvaas uttaler at det ikke er nødvendig å eksperimentere ytterligere rundt belønning, prestasjonsmål og kontrollsystemer, begrunnet med at det er nok dokumentasjon på effektiv jobbdesign. Forskningen viser til resultater fra en meta-analyse med 40 000 respondenter, der Kuvaas får bekreftet at jo mer medarbeiderne opplever å bli bemyndiggjort (få ansvar og bruke sin kompetanse), jo høyere er motivasjon, arbeidsprestasjoner, kreativiteten osv. (Kuvaas, 2005). Teorien Deci har fremstilt har også kommet fram til at eksterne tiltak som er designet for å motivere eller kontrollere folk, herunder tidsfrister, pålagte mål og konkurranse, har vist seg å redusere den indre motivasjonen (Deci et al., 1996). Flere forskere trekker derimot konklusjonen i en annen retning, og via flere undersøkelser har de kommet fram til at resultatorientert belønning også

vil være en motivasjonsfaktor for den “selvbestemmende” teoridelen (Prendergast 1999). Dette betyr at indre motivasjon kan skapes av ytre faktorer, som man kan legge til rette for sine medarbeidere i organisasjonen. På bakgrunn av ovennevnte, kan det legges til grunn at det fortsatt eksisterer uenigheter omkring hva som påvirker positivt til indre motivasjon på arbeidsplassen.

En faktor som alle forskerne på området derimot er enige om, er at selvbestemmelse har blitt mer viktig for det “moderne mennesket”. Forskere fant ut allerede i 1978 at selvbestemmelse er en essensiell faktor som organisasjoner må stimulere for å få sine medarbeidere til å prestere sitt beste (Deci et al., 1978). Når en handling er selvbestemt, opplever personen å ha et reelt valg. Når handlingen derimot er kontrollert, opplever personen større eller mindre grad av tvang, noe som kan påvirke motivasjonen negativt. Dette bekrefter også statistisk sentralbyrå i en undersøkelse i 1996, angående hvilken virkning økt innflytelse og ansvar hadde på arbeidsmiljøet. Nærmest halvparten av arbeidstakerne som ble spurt rapporterte økning i tilfredshet og arbeidsglede, i de tilfelle der de hadde fått muligheten til å foreta mer selvstendige avgjørelser (Statistisk Sentralbyrå, 1998).

De fleste tradisjonelle motivasjonsteorier fokuserer på mål eller resultater, og på de medvirkende faktorene som fører til de bestemte resultatene. Selvbestemmelsesteorien skiller seg ut fra de øvrige ved å fokusere på grunnleggende psykologiske behov som er iboende mennesker. Teorien fokuserer hovedsakelig på tre behov: *tilhørighet*, *kompetanse* og *selvbestemmelse*. Tilhørighet involverer utvikling av tilfredsstillende forbindelser med andre i det sosiale arbeidsmiljøet. Kompetanse går ut på forståelse av hvordan man skal oppnå resultater. Selvbestemmelse referer til å være selvstartende og selvregulerende for sine egne handlinger (Deci et al., 1996).

Styringsverktøy som fremmer motivasjon gjennom selvbestemmelse

Deci påstår at for å oppnå selvbestemmelse må behovet for *tilhørighet*, *kompetanse* og *selvbestemmelse* være tilfredsstillt, tre faktorer som organisasjonen kan legge til rette for i sitt styringssystem (Deci et al., 1996).

Tilhørighet: Empowerment er et praktisk eksempel på hvordan man kan strukturere organisasjonen til å få en følelse av tilhørighet. Empowerment bruker en desentralisert struktur, og skaper tillit og en lav terskel for å spørre om hjelp på tvers av stillinger og nivåer,

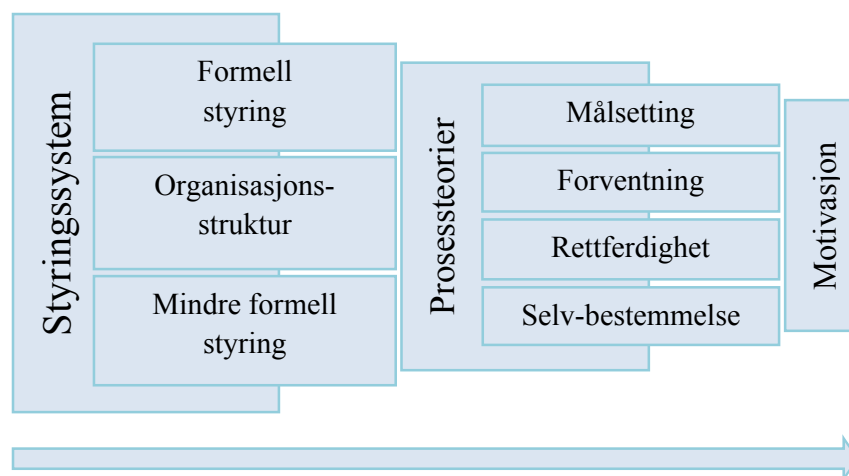
noe som er med på å skape en følelse av at alle i organisasjonen jobber sammen mot et felles mål. Benchmarking er et annet styringsverktøy som skaper en tilhørighet ved å lage en link mellom medarbeiderne, ved at de blir målt opp imot hverandre. Samtidig kan det skape et noe anspent forhold til de øvrige i organisasjonen, ettersom alle konkurrerer mot hverandre, noe som kan skade tilhørighetsfølelsen ved at man ikke ønsker å hjelpe hverandre slik at tilliten svekkes. Budsjett kan også gi en god tilhørighet i organisasjonen, da medarbeideren vet hvilken rolle de har og jobber sammen for å nå et felles budsjett.

Kompetanse: Toby Wall og Stephen Wood gjorde en studie av 80 organisasjoner og fant at Empowerment hadde mer signifikant påvirkning på organisatorisk prestasjoner enn ny teknologi og R&D (Buchanan et al., 2010). Andre styringsverktøyer er ofte mer opptatt av å kontrollere medarbeiderne, og forteller hvilken teknologi som skal brukes og hva de skal utrette til enhver tid, noe som svekker deres kreativitet. Ved Empowerment, fokuserer organisasjonen på å gi medarbeiderne nok opplæring, informasjon og kunnskap til selv å kunne ta beslutninger. Empowerment krever en desentralisert organisasjon, hvor medarbeiderne selv sitter på den kompetansen som er nødvendig, og ikke trenger å høre med ledelsen hver gang en avgjørelse skal tas.

Selvbestemmelse: De fleste styringssystemene er designet for å få en person til å tenke eller oppføre seg på en spesiell måte, noe som kan føre til at personen føler seg kontrollert. Spesielle belønninger, priser, evaluering av resultater, tidsfrister, pålagte mål og konkurranser virker i henhold til teori fremstilt av Deci et al., (1996) negativt på følelsen av selvbestemmelse (Gausdal, 2000). En måte organisasjonen kan tilrettelegge for selvbestemmelse kan være god opplæring og bemyndiggjøring av medarbeiderne, via for eksempel en desentralisering av organisasjonsstrukturen. Desentralisering er en viktig faktor for at medarbeiderne selv skal kunne ta de beslutningene som de mener er til det beste for organisasjonen, og er derfor med på å fremme selvbestemmelse.

2.5 Oppsummering teori

Teorien har vist at medarbeideres prestasjoner og arbeidsinnsats i stor grad avhenger av hvor motiverte de er. Den har også vist at organisasjonen kan legge til rette for mye av motivasjonen gjennom styringssystemets formelle, organisatoriske og mindre formelle del. Dersom styringssystemet legger til rette for at medarbeiderne er motiverte gjennom målsetting, forventning, rettferdighet og selvbestemmelse, viser teorien at det er høy sannsynlighet for at medarbeiderne vil prestere bedre. Modellen under er utformet med bakgrunn i denne teorien og illustrerer den teoretiske linken mellom styringssystem og motivasjon.



Teorien tilsier at det bør ligge i organisasjonens interesse å motivere sine medarbeidere gjennom styringssystemet, fordi et styringssystem som motiverer medarbeiderne gir høyere produktivitet. Problemet er, som det ble beskrevet i innledningen, at ikke alle vet hvordan man skal legge forholdene til rette i styringssystemet for at medarbeiderne motiveres. Dette viser blant annet Hartmark sin 6 år lange analyse av 1485 lederevalueringer, hvor over 50 % av norske arbeidstakere rapporterte at *“min leder vet ikke hva som motiverer meg til bedre innsats”* (Støre, 2011). Rapporten vil videre, med utgangspunkt i teorien, forsøke å finne linkene mellom styringssystemet og motivasjon, og svare på hva som motiverer lederne i styringssystemet.

Kapittel 3

Metode

3. Strategi for innsamling, behandling og analyse av data

Kjennetegnet til god forskning er at de valgene man tar med hensyn til metode er gjennomtenkte og velbegrunnede (Punch, 1998). Forskeren skal kunne begrunne alle avgjørelser som er tatt gjennom hele forskningsprosessen for å forsikre leseren om at konklusjonen er et resultat av forskningen og ikke forskerens egne subjektive meninger (Tuft et al., 2010). Dette gir leserne mulighet til selv å bedømme kvaliteten bak utredningens tolkninger og resultater. Metode kan defineres som *“alle slags middel som bidrar til å løse problemstillingen slik at ny kunnskap kan beskrives”* (Aubert, 1973). Metoden som brukes i denne rapporten er derfor valgt med hensyn til hvordan man best mulig kan svare på oppgavens overordnede problemstilling; *Hvordan påvirker styringssystemet motivasjonen.*

Metodekapittelet gir en strategi for hvordan oppgaven skal samle inn, behandle og analysere data. Kapittelet vil først ta for seg en beskrivelse av rapportens forskningsdesign, deretter en kort presentasjon av studieobjektene, Aker Solutions og Statoil, og endelig beskrives datagrunnlaget utredningen baseres på. Til slutt kommenteres valg av metode for innsamling av data og analyse.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som den prosessen som finner sted før selve undersøkelsen gjennomføres (Johannessen et al., 2005). Dette er en viktig del av planleggingsprosessen, som kan bidra til å klargjøre årsak-sammenheng forholdet og sette et fokus på valg foretatt på bakgrunn av teori (Smith, 2003). Et godt forskningsdesign vil være avgjørende for at rapporten blir gjennomført på en effektiv og rasjonell måte, og tar utgangspunkt i hvordan man best mulig skal kunne besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2005).

Det finnes tre grunnleggende forskningsdesigner; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud et al., 2004). Dersom man ikke har en klar oppfatning av hvordan omgivelsene ser ut eller av årsaksforholdene til ulike problemer, er eksplorerende design et naturlig valg. Deskriptivt design benyttes når en har problemstillinger som skal beskrive begreper og variabler og sammenhengen mellom disse. Her har man en grunnleggende forståelse for problemområdet, og det forskes på elementer som gir oss grunnlag for å trekke konklusjoner om sammenhenger mellom variablene. Kausalt design brukes for ytterligere å eliminere

forklaringer, eller komme med bevis på hvilke effekter resterende forklaringsvariabler har (ibid.). Problemstillingen for studiet er relativt åpen og utforskende. Bakgrunnen for studiet er å utforske ulike motivasjonssider ved styringssystemer på et overordnede stadie, og kan derfor ansees som eksplorerende. Rapporten tar ikke sikte på å generalisere svarene, rapporten skal derimot finne personlige meninger rundt momenter i styringssystemet som motiverer, og det er derfor naturlig at rapporten bygger videre på et eksplorativt forskningsdesign.

Videre vil det bli skilt mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger. Deduktiv tilnærming undersøker virkeligheten på bakgrunn av eksisterende teori, og har hovedvekten på problemformulering og teoritestning (Grønmo, 2004). Induktiv tilnærming derimot, er studier med vekt på fortolkning og utforming av teorier. Denne formen for studie tar sikte på å bygge opp en teoretisk forståelse på bakgrunn av empiriske analyser (Johannesen et al., 2005). Deduksjon innebærer altså at man har teori før empiri, mens induksjon innebærer at teori avledes av empiri. Ettersom det allerede eksisterer mye forskning og teori hva gjelder arbeidsmotivasjon og ulike styringssystemer, vil rapporten ta for seg en deduktiv fremgangsmåte.

Videre har rapporten valgt å benytte seg av casestudie, fordi rapporten skal forsøke å beskrive motivasjon innenfor et konkret styringssystem, og ønsker derfor å beskrive hvordan og hvorfor, som det egner seg best til å forklare gjennom et casestudie (Yin, 2003). Casestudie er definert som «*dyptgående forskning begrenset til et enkelt fenomen, for eksempel en bedrift*» (Smith, 2003). Rapporten tar for seg to caser, dette for å kunne gi en beskrivelse av motivasjon og foreta en sammenligning ved to ulike styringssystemer.

3.2 Statoil og Aker Solutions som studieobjekt

Hovedformålet med utredningen er å analysere linkene mellom bruk av ulike styringssystemer og lederes motivasjon. For å få til dette vil rapporten utforske styringssystemer i kombinasjon med lederes egne meninger om hva som gir dem motivasjon på arbeidsplassen. To organisasjoner er valgt ut for å kunne sammenligne lederes motivasjon ved ulike typer styringssystemer. For å få med et størst mulig spekter av styringssystemer, har det blitt valgt ut en organisasjon med et tradisjonelt styringssystem, og en organisasjon med et mer «moderne» styringssystem. Fordelen ved å se på to ulike styringssystemer, er å kunne sammenligne likheter og forskjeller ved motivasjonen til to ulike styringssystemer, og på den

måten få en større bredde ved resultatene av hvilke styringsmekanismer som er motiverende. Til dette formålet har rapporten valgt Statoil og Aker Solutions som studieobjekt.

Studieobjektene er valgt ut på bakgrunn av en rekke kriterier som vil styrke rapportens svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Det første og kanskje viktigste kriteriet er at organisasjonene skal ha forskjellige styringssystem, slik at rapporten kan få innsikt i to ulike vinkler på hvordan styringssystemer motiverer ledere. Her passer Statoil og Aker Solutions inn, da Statoil opererer med et moderne styringssystem som går under betegnelsen «Beyond Budgeting», kontra Aker Solutions, som har et mer tradisjonelt styringssystem forankret i budsjetter. Statoil ble valgt på bakgrunn av deres godt implementerte moderne styringssystem «Ambition to Action», hvor de har kastet budsjettene og styrer den daglige driften etter helt andre prinsipper enn hva det «tradisjonelle» styringssystemet tilsier. Som motpart til Statoil ble det i første omgang valgt ut en organisasjon (SKF Group) som hadde vært inne på «Beyond Budgeting» tankegangen, men hvor valget falt på å gå helt over på den andre siden, og dermed styre organisasjonen hovedsakelig etter budsjetter. Dette selskapet hadde vært en spennende motpart til Statoil, dessverre trakk selskapet seg fra forskningsprosjektet under innsamlingen av data, og det måtte derfor velges en ny motpart til Statoil. Aker Solutions ble så valgt som motpart til Statoil, ikke på grunnlag av å være største kontrast til Statoil sitt styringssystem som opprinnelig tenkt, men på grunn av den spennende kombinasjonen ved at de har tette relasjoner til Statoil, samtidig som de styrer etter tradisjonelle budsjetter. Det vil være interessant å få innblikk i om motivasjonen til to organisasjoner med tette relasjoner og to forskjellige styringssystemer er kontrastfylt eller sammenfallende.

De øvrige kriteriene som studieobjektene ble valgt på bakgrunn av, var at de to organisasjonene hadde likhetstrekk, noe som gjør det lettere for å foreta en komparativ analyse av organisasjonene på et overordnet nivå i rapporten. Disse kriteriene var:

Studieobjektene måtte befinne seg i *samme type bransje*, som gjør at de er utsatt for de samme svingningene i markedet. Dette er begrunnet i at markedets dynamikk lenge har vært et argument for å endre styringssystemer til å bli mer fleksible og tilpasningsdyktige. For at motivasjonen skal kunne sammenlignes ved to organisasjoner, burde de derfor operere innenfor det samme markedet. Dette kriteriet oppfyller Aker Solutions og Statoil, da de

beveger seg nærmest helt i takt; når oljeprisen går opp, går investeringene i Statoil som regel opp, og Aker Solutions følger etter.

Neste kriteriet var at studieobjektene måtte være *store multinasjonale organisasjoner*. Dette er begrunnet med at store komplekse styringssystemer står overfor store utfordringer med å kontrollere og styre medarbeiderne i ønsket retning. Det er derfor spesielt viktig at slike organisasjoner har et velfungerende styringssystem som sikrer at medarbeiderne yter etter organisasjonens ønsker. I mindre og oversiktlige organisasjoner, er det derimot enklere å holde kontroll og selv passe på at medarbeiderne gjør det de skal, noe som bidrar til at de ikke blir like avhengig av selve styringssystemet for å gjøre det bra. Både Aker Solutions og Statoil er store internasjonale organisasjoner, med store komplekse styringssystemer, og passer således godt med kriteriet.

Omgivelser og verdier er med på å påvirke hvordan personer tenker og handler, og har en innvirkning på hvordan mennesker motiveres. Det var derfor et kriterie at organisasjonene skulle ha *lik kulturell bakgrunn*. Både Statoil og Aker Solutions er internasjonale selskaper med norsk opprinnelse, og de har derfor samme grunnlag som gjør at de er lettere å sammenligne.

Det siste kriteriet, som både Statoil og Aker Solutions oppfylte, var at de begge måtte være *kunnskapsbedrifter*. Styringssystemet er til for å forvalte ressursene effektivt i organisasjonen, og i kunnskapsbedrifter er det den menneskelige kapitalen som er organisasjonens viktigste kapital. Det er derfor essensielt for slike organisasjoner å klare å motivere sine medarbeidere. Dette er grunnet motivasjonsteori, som fremhever at motiverte medarbeidere yter høyere innsats, gjør det bedre på arbeidsplassen og gir bedre resultater (Buchanan & Huczynski, 2010). For å få en effektiv utnyttelse av ressursene sine, er det derfor viktig at styringssystemene i kunnskapsbedrifter klarer å motivere sine medarbeidere.

3.3 Datainnsamling og analyse

En alminnelig måte å klassifisere datainnsamlingen på er å skille mellom primær- og sekundærdata. Primærdata samles inn for et spesifikt forskningsarbeid, som bidrar til at man får de data som er nødvendig for forskningen (Saunders et al., 2003). Primærdata har ikke noen bakenforliggende kilder utover den kilden som er brukt i den gjeldende forskningen, dette i motsetning til sekundærdata. Sekundærdata er på sin side data som allerede er samlet

inn og sortert for et annet formål enn den problemstillingen som forskeren står overfor. Her gis det mulighet til å samle inn mye informasjon, i motsetning til innsamling av primærdata, som på sin side er en tidkrevende prosess (ibid.). For å få berikende informasjon til svar på den overordnede problemstilling, og for å kunne gå i detalj hva gjelder problemstillingen, vil rapporten hovedsakelig ta for seg primærdata.

Videre må det tas stilling til om det skal brukes kvalitativ eller kvantitativ data. Kvalitative data gir mulighet for å gå i dybden av et tema og den informasjonen som innhentes. Den har to grunnleggende innsamlingsmetoder; observasjon, hvor data bygger på forskerens egne inntrykk, og intervju; hvor data bygger på informantens egne meninger (Grønmo, 2004). Metoden brukes ofte for å få en dybdeforståelse av det temaet som ønskes utforsket, og for å beskrive og forstå sammenhenger (Johannessen et al., 2005). Ulempen med kvalitativ metode er at informasjonen fort kan bli uoversiktlig, og uklarheter i svarene kan påvirke de endelige resultatene. Respondentene kan gi forskjellig type informasjon, noe som gjør det vanskelig å trekke relevante konklusjoner. Metoden er også tid- og ressurskrevende, noe som medfører at en må begrense seg til et fåtall respondenter. Kvantitative forskere derimot jobber derimot ofte med store mengder data i form av tekster, lyd eller bilder, og legger større vekt på fortolkningen av materialet (Johannessen et al., 2005). Dette er data som kan uttrykkes med tall eller i mengdeenheter, og denne metoden er ikke like ressurskrevende som ved kvalitative metoder hvor forskeren selv er "ute i feltet". Denne typen datainnsamling benyttes ofte sammen med statistiske metoder for generalisering (ibid.). Rapportens problemstilling tar sikte på å utforske og søke etter forklaringer på motivasjon hos ledere, og gi dybdeforståelse i emnet. Den tar ikke sikte på å generalisere svar og slik at det ikke er nødvendig med den store mengden data som kvantitative metoder tar for seg, i denne rapporten. Rapporten velger derfor å bruke en kvalitativ metode, noe som gjør det mulig å fange opp ukjente og motiverende sider ved styringssystemer, og på denne bakgrunn få en god innsikt i lederes tanker rundt dette.

Ved innhenting av kvalitativ primærdata vil det bli gjennomført individuelle intervjuer. Intervju har som regel høy responsrate, og forskerne har god kontroll over hvem som besvarer undersøkelsen, ettersom de selv tar kontakt med informantene (Saunders et al., 2003). Forskerne har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, samt å komme med forklaringer på det som eventuelt kan være uklart, slik at sannsynlighetene for at det kan

oppstå misforståelser og feilsvar er meget lav. Ved personlig kontakt er det lettere å opprette en tillit hos respondentene, slik at de ønsker å dele sine meninger og erfaringer.

3.3.1 Valg av informanter

Det ble valgt ut respondenter på ledernivå 2-3, under tittelen «Senior Vice President», «Vice President» og «Head of». Bakgrunnen for at rapporten har valgt å fokusere på ledere, er fordi det er høyere sannsynlighet for at medarbeiderne nedover i organisasjonen blir motivert og inspirert, dersom de har en motivert leder. Derfor sees det på som veldig viktig at det i første omgang er lederne som er motivert, da det øker sannsynligheten for at motivasjonen forplanter seg videre nedover i organisasjonen. Ledernivå 2-3 ble valgt på bakgrunn av at det er lite forsket på, og de har en interessant og viktig mellomposisjon i organisasjonen. Det ble også vurdert å ta med ledernivå 4. På denne bakgrunn ble det gjennomført tre intervjuer fra ledernivå 4 i Aker Solutions. Svarene fra disse lederne ble veldig teknisk, og konsentrert om en spesifikk del av styringssystemet. De brukte styringssystemet annerledes enn lederne på nivået over dem igjen, og hadde ikke samme tilgang til de ulike verktøyene og evalueringssystemene. Resultatene fra disse intervjuene kunne derfor vanskelig sammenlignes med de andre, og er derfor ikke tatt med i analysedelen av rapporten. Rapporten vil derfor kun omhandle ledernivå 2-3. De øvrige intervjuene har likevel blitt brukt som bakgrunnsinformasjon av styringssystemets funksjonalitet i Aker Solutions.

For å få en størst mulig bredde i resultatene, har rapporten tatt utgangspunkt i ledere spredt på ulike avdelinger, med ulike ansvarsområder og fra ulike regioner. For praktiske hensyn har rapporten kun tatt utgangspunkt i ledere som er stasjonert i Norge. Dette vil bedre sammenligningsmulighetene da de sannsynligvis har mer lik bruk av systemene. Rapporten vil derfor ikke kunne si noe om hvordan styringssystemet eventuelt motiverer annerledes i andre land. Rapporten består av datamateriale fra lederes utsagn, samlet inn gjennom 15 dybdeintervjuer på ledernivå 2-4, som videre har blitt analysert. Herav var 4 ledere fra nivå 2, 8 ledere fra nivå 3 og 3 ledere fra nivå 4. Dette tilsvarer anbefalingene fra Johannessen et al., som ligger på 5 til 25 informanter (Johannessen et al., 2005).

Ved utvelgelsen av intervjuobjekter i Statoil ble det brukt en kontaktperson som jobber i organisasjonen, og som også er delaktig i Beyond Budgeting forskningsprosjektet på NHH. Fordelen ved å bruke denne kontaktpersonen var at vedkommende har god oversikt over

styringssystemet og hvilke respondenter som egner seg best til å svare på temaet til rapporten. Kontaktpersonen satte intervjuer i kontakt med et bredt utvalg av potensielle intervjuobjekter fra forskjellige deler av organisasjonen, for at resultatene skulle bli så representative som mulig for hele organisasjonen. Bruk av kontaktpersonen var også med på å lette arbeidet med å innhente informasjon betraktelig, da det er høyst vanskelig å få tak i intervjuobjekter på et høyt ledernivå i løpet av rapportens begrensede tidsperiode. Problemene med denne metoden er imidlertid at utvalget kan bli skjevt valgt ut etter kontaktpersonens eget ønske. Kontaktpersonen uttrykte imidlertid at det ville bli valgt ut respondenter som sannsynligvis har ulike syn og meninger rundt styringssystemet, og ikke bare de som er positive til Statoil sitt «Beyond Budgeting»-styringssystem. Ved utvelgelsen av intervjukandidater i Aker Solutions, ble det derimot brukt «snøballmetoden». Snøballmetoden går ut på å bruke nettverk som kan anbefale intervjuobjekter videre. Etterhvert som en får kontakt med informanter, spør man om de kjenner til personer som også kan tenkes å være aktuelle informanter, helt til rapporten har fått nok informasjon til å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2005). Denne metoden viste seg å fungere bra i begynnelsen, da intervjuobjektene satte intervjuer i videre kontakt med andre intervjuobjekter som de mente var interessante kandidater til rapporten. Likevel ble det for få respondenter, da ikke alle de anbefalte intervjuobjektene hadde tid til å hjelpe intervjuer videre med å finne interessante intervjukandidater, innenfor den begrensede tidsperioden. Den korte tiden skyldtes at organisasjonen som opprinnelig skulle være med i rapporten trakk seg ut på et sent tidspunkt, og Aker Solutions ble først kontaktet etter dette. Ettersom intervjuobjektene skulle være på et nokså høyt nivå i organisasjonen, var det vanskelig for intervjuer selv å komme i kontakt med disse. For å få en forgang på intervjuprosessen, ble det derfor videre tatt i bruk intervjuers eget «svake nettverk», hvor intervjuer fikk kontakt med enkeltpersoner i lavere stillinger via bekjente. Disse personene satte så intervjuer i kontakt med sin leder, slik at rapporten fikk intervjuet kandidater på ønskelig nivå. Denne metoden viste seg å være effektiv, og rapporten fikk et godt og bredt utvalg av respondenter fra hele Aker Solutions.

I Statoil ble det intervjuet 5 respondenter, to fra ledernivå 2 og tre fra ledernivå 3. I tillegg har rapporten benyttet seg av tidligere forskningsmateriale fra Statoil sitt styringssystem og «Statoil boken», som gir en detaljert og god beskrivelse av styringssystemet. Det ble også innhentet informasjon fra et seminar på NHH, hvor representanter fra Statoil og professorer

fra NHH var samlet for å diskutere ulike syn på styringsmodellen til Statoil, i regi av Beyond Budgeting forskningsprosjektet. Aker Solutions hadde imidlertid ikke på dette tidspunkt dokumenter tilgjengelig, som enten kunne beskrive styringssystemet i detalj, eller tidligere forskning på styringssystem som rapporten kunne benytte seg av. Det var derfor nødvendig med flere respondenter fra Aker Solutions, for å få et godt grunnlag til å svare på problemstillingen. I tillegg til de «vanlige» intervjuene, ble det intervjuet kandidater som kunne gi en riktig beskrivelse av styringssystemet. Totalt ble det intervjuet 10 respondenter i Aker Solutions, to fra ledernivå 2 og fem fra ledernivå 3, de resterende tre intervjuobjektene var på ledernivå 4, og ble derfor kun brukt som bakgrunnsinformasjon og som bidrag til å få bedre innsikt i Aker Solutions som organisasjon. To av intervjuobjektene, fra henholdsvis nivå 2 og 3, ble intervjuet for å gi rapporten en riktig beskrivelse av styringssystemet. På denne bakgrunn ble det ikke fokusert i like stor grad på lederens egne personlige meninger rundt hvordan de motiveres, i disse intervjuene.

3.3.2 Behandling av datamaterialet

Ettersom datamaterialet består av lydopptak, er det hensiktsmessig å transkribere disse slik at rapporten får et skriftlig dokument fra hvert intervju. Ved dette arbeidet oppnås det også god innsikt og nærhet til datamaterialet. For å lette transkriberingsarbeidet har transkriberingsprogrammet blitt tatt i bruk: Express Scribe v. 5.04 NCH Software. Dataene blir deretter summert for å redusere mengden og for å gi en bedre oversikt over datamaterialet. Dette arbeidet består i å selektere ut det viktigste innholdet i hver transkribering og summere dette, for deretter å gruppere og dele opp data i meningsfulle kategorier, hvor hensikten er å kunne sammenligne datamaterialet (Saunders et al., 2003). Dette gjøres for å synliggjøre nøkkelinformasjon og begrense datamaterialet, slik at det både blir mer oversiktlig og at det kan trekkes meningsfylte konklusjoner (ibid.).

3.3.3 Intervjuguide

Intervjuguide er en liste med temaer og spørsmål som danner en ramme rundt intervjuet (Johannessen et al., 2005). Intervjuguide er et godt verktøy for å klare å oppnå ønsket fleksibilitet, samtidig som det gir en god struktur over intervjuet. På den måten vil man lettere kunne gå i dybden av interessante tema, og samtidig unngå at intervjuet går utover rapportens formål (ibid.).

Det finnes hovedsakelig tre forskjellige måter å legge opp et intervju; strukturert, halvstrukturert og ustrukturert (Smith 2003). Det strukturerte intervjuet går igjennom et forhåndsdefinert spørreskjema, det ustrukturerte på den andre siden er mer en nedtegnelse av tema for diskusjon. Ved delvis strukturert intervju møter intervjuer med forberedte spørsmål, men tillater endringer i rekkefølge og konstruktive avsporinger (ibid.). Dette er med på å ivareta et sammenligningsgrunnlag ved standardiserte spørsmål, samtidig som det gir fleksibilitet til både intervjuer og intervjuobjektet, til å presisere svar og komme med oppfølgingsspørsmål. Kvalitetene til den halvstrukturerte intervjumetoden passer bra ved besvarelse av rapportens problemstilling. Ved denne strukturen sikrer en at alle fire arbeidsmotivasjonsteoriene fra teoridelen blir diskutert, samtidig som at intervjuobjektet selv kan legge vekt på og komme med utfyllende svar innenfor ulike tema de mener er viktigst for deres motivasjon. I forkant av intervjuene ble det derfor utformet en intervjuguide, som er tilpasset den delvis strukturerte intervjustilen.

Temaene i intervjuguiden springer ut fra rapportens arbeidsmotivasjonsteorier, hvor styringssystemets motivasjonspåvirkning skal belyses ut ifra hver av de fire arbeidsmotivasjonsteoriene; forventningsteori, selvbestemmelse, måloppnåelse og rettferdighet. Intervjuguiden har åpne spørsmål, noe som egner seg godt når man ønsker å få frem enkeltindividers meninger og fortolkninger av et fenomen (Jacobsen, 2005). Videre vil den halvstrukturerte intervjumetoden legge til rette for oppfølgingsspørsmål, og herav gi rapporten mer utdypende informasjon (Johannessen et al., 2005). Dette bidrar til at intervjuene vil variere noe i forhold til svar og spørsmål som blir gjennomgått, samtidig som man får en grundigere forståelse av hva de selv ønsker å vektlegge. Når intervjuobjektene gis adgang til å snakke fritt, vil man lettere kunne belyse ukjente områder, for deretter å gi en bedre innsikt og forståelse av hva som faktisk motiverer dem på arbeidsplassen. Det kan derimot oppstå problemer ved intervjumetoden, ved at intervjuer ofte har forutinntatte meninger. Dette kan påvirke spørsmålene og lede intervjuobjektet i den retning en selv ønsker, eller påvirke respondenten til å svare det intervjuer vil høre og ikke hva det selv mener (Johannessen et al., 2005). For å sikre at dette ikke blir et problem under intervjuet, har intervjuguiden blitt bygget opp for å stille klare åpne spørsmål som på ingen måte er ledende, og det blir lagt vekt på at intervjuer ikke skal gi uttrykk for sine egne meninger.

3.3.4 Evaluering av forskningsdesignet

For å unngå og utlede feilaktige konklusjoner i rapporten, er det viktig å ha god forskningsdesign (Saunders et al., 2003). Rapporten har derfor et bevisst fokus på reliabilitet og validitet, for å unngå feilaktige svar på den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Reliabilitet:

Reliabilitet måler hvor pålitelig dataene i en undersøkelse er, og påvirkes av hvordan informasjonen hentes, prosesseres og tolkes (Johannessen et al., 2005 og Grønmo, 2004). Feilkilder i forbindelse med kommunikasjon og tolkning av signaler er en fare ved kvantitative intervjuer, og kan bidra til å svekke reliabiliteten (Smith, 2003). Faren for mistolkninger reduseres derimot når sitater og meningsytringer kan gjengis ordrett. Rapporten vil styrke reliabiliteten ved å ta opp alle intervjuene på bånd, da dette vil minke sannsynligheten for feiltolkninger. Ved å kunne gjengi ulike utsagn i ulike språkdrakter, vil det også kunne gi en ekstra tyngde til resultatene (Jacobsen, 2005). Bruk av intervjusitater har derimot blitt kritisert for å stå i fare for å mistolkes og gi et feilaktig bilde av situasjonen (Smith, 2003). Det kan altså gi en feil fremstilling av datamaterialet ved at meninger blir tatt ut av sammenhenger, og det kan ofte oppstå skjev vektlegging av intervjuobjektene. Rapporten vil av den grunn kun sitere ved tilfeller der sitatet kan representere flertallets meninger. I de tilfelle hvor sitatet kun ytrer én person sine meninger, vil dette bli uttrykkelig poengtert i rapportens funn. Faren for at sitatfeil kan oppstå og at intervjuobjektets sinnsstemning på intervjuet kan påvirke resultatet, modereres ved at resultatene blir sendt til informanten i etterkant, slik at de på den måten har mulighet til å korrigere og godkjenne utsagnene. Et viktig poeng for å styrke reliabiliteten har vært å anonymisere intervjuobjektene. Dette gir en større sannsynlighet for at situasjonen er beskrevet så riktig som mulig (Smith, 2003). Ved å opptre anonymt vil det være lettere å være kritisk, og gi oppriktige svar på spørsmålene som kan støte andre.

Intervjuobjektene er gjerne kontekstavhengig, de påvirkes av datidens omgivelser og hvilken avdeling de er tilknyttet (Johannessen et al., 2005). Det har derfor blitt intervjuet flere respondenter innenfor hver avdeling, for å se om dette er en holdning som gjenspeiles i hele organisasjonen, eller kun spesifikt for den avdelingen/konteksten de befinner seg i. Det har ikke blitt sendt ut spørsmål i forbindelse med intervjuet på forhånd, da rapporten ønsker å

fange datidens følelser og meninger rundt lederes arbeidsmotivasjon, og ikke veldefinerte tanker rundt styringssystemet. Problemer kan oppstå ved “positivt syn syndrom”, der respondentene rosebilder virkeligheten og fremstiller situasjonen slik de ønsker at den skal være, og ikke hvordan den faktisk er. Et eksempel er at flere respondenter svarte på spørsmål angående styringssystemet med at «et godt styringssystem burde ha ...», ikke at deres styringssystem nødvendigvis hadde dette. Det ble forsøkt å spørre om samme emne med forskjellige vinklinger av spørsmålet, slik at denne rosebildingen av styringssystemet skulle bli «avslørt». Flere respondenter svarte også på hvordan ulike styringsverktøyer har tenkt å motivere, og svarte ikke direkte på om de faktisk var med på å motivere. Dette kan skje når lederne tror at styringssystemet kommer til å kunne motivere i fremtiden, og av den grunn ikke ønsker å svartmale det i utgangspunktet «teoretiske motiverende» styringsverktøyet. For å minimere dette problemet, har intervjuene hatt fokus på å gå i dybden på intervjuobjektens meninger, hvor lederen selv må forklare og utdype med eksempler på hvordan og hvorfor styringssystemet motiverer, eller ikke.

Metodekapittelet har gjort rede for valgt fremgangsmåte, og gitt en grundig forklaring på alle avgjørelser som har blitt tatt underveis i rapporten. Hele prosessen hva gjelder tolkning og bearbeiding av data er åpen, slik at leseren selv kan avgjøre hvilken styrke dette er med på å gi oppgaven, samt de resultatene som blir fremvist. Dette gir rapporten en gjennomsiktighet som styrker reliabiliteten i studiet, og gir leseren mulighet til å se selv om reliabilitetsforholdene har blitt imøtekommet og løst på en god måte.

Validitet:

Forskningsdesignet som velges for avhandlingen skal fremstå som et mest hensiktsmessige for å belyse forskningsspørsmålene, dette inkluderer valg av studieobjekt, strategisk tilnærming og metode for datainnsamling og analyse. Dette vil sikre at rapporten bygger på datamateriale som representerer virkeligheten på en best mulig måte, og dermed trekker de riktige slutningene (Smith, 2003). Dette betegnes som validitet i datamaterialet. Validitet forteller oss gyldigheten av det som blir målt (Johannessen et al., 2005) og kan deles inn i to grupperinger; intern og ekstern validitet.

Intern validitet fokuserer på hvorvidt funn og konklusjoner er holdbare, og at konklusjonene i rapporten stemmer overens med virkeligheten. Begrepsgyldighet kan være en form for intern

validitet, hvor definisjonene som legges til grunn må stemme overens med det som blir undersøkt i rapporten (Jacobsen, 2005). Dette kan for eksempel være et problem ved undersøkelser av styringssystemer, da det er mange forskjellige oppfatninger og definisjoner av hva som går inn under dette begrepet. Dersom en respondent mener at styringssystemet i sin helhet er veldig motiverende, er det viktig at respondenten og intervjuer deler oppfatning om definisjonen av styringssystemet. Ved kvalitative undersøkelser er begrepsgyldighet som oftest ikke et problem, da man kan undersøke og forklare de ulike begrepene og respondenten selv kan komme med definisjoner (ibid.). Andre faktorer som kan være med på å svekke begrepsgyldigheten, kan være det resultatet som intervjuer ønsker å få besvart. For eksempel ved spørsmål om personers meninger kan svekke validiteten, ettersom det er mindre spesifikt enn spørsmål om handlinger. Derfor er det viktig å spesifisere spørsmålene slik at det fremstår klart og tydelig hva forholdet gjelder (Grønmo, 2004). For å begrense dette problemet, har intervjuene forklart meningen bak de spørsmålene som kan virke uklare, og på den måten har rapporten sikret at respondentene i større grad svarer på det intervjuer ønsker svar på.

Ekstern validitet sier noe om man har generaliserbare funn. Å generalisere vil si å trekke slutninger fra et spesielt tilfelle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2005). Utredningen ble som tidligere nevnt avgrenset til kun å ta for seg to avdelinger i Statoil og Aker Solutions. Ulempen med en slik avgrensning er at resultatene fra undersøkelsen ikke kan generaliseres til å gjelde andre bedrifter og avdelinger, med mindre de er sammenlignbare, noe som er vanskelig grunnet de mange forskjellige former for styringssystemer. Hensikten med en kvalitativ studie er ikke hovedsakelig å generalisere funnene til en større populasjon, men å gå i dybden av et fenomen, og man må derfor konsentrere seg om en snever gruppe med begrenset bredde. Til tross for den manglende muligheten for generalisering, kan studiets funn være av interesse for andre organisasjoner. Informasjon som er hentet inn fra et intervju kan overføres til mer allmenne slutninger, dersom man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som også kan være nyttig i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2005). Resultatene vil også kunne gi en pekepinn på hvordan ledere generelt blir motivert av ulike styringsmekanismer, da det forventes at ledere har tilsvarende motivasjonsfaktorer i ulike bedrifter.

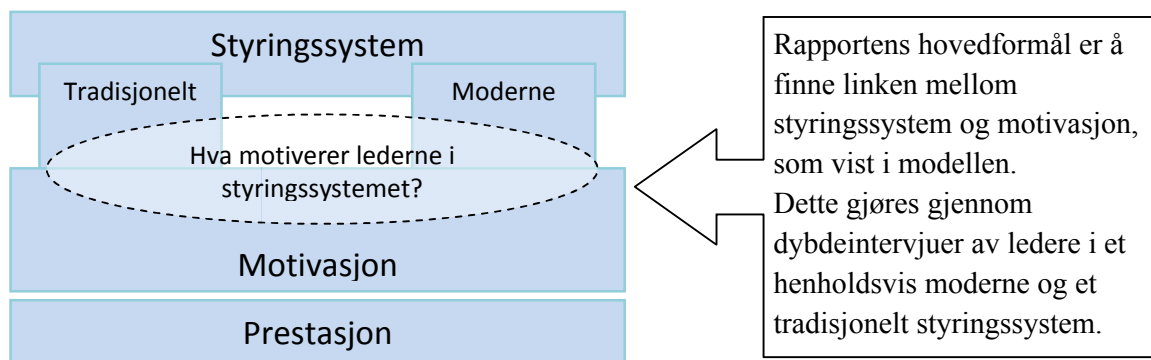
Oppsummeringsvis kan det påpekes at oppgavens reliabilitet har blitt imøtekommet og løst på en god måte, slik at studiet kan anses som troverdig. Den indre validiteten er høy da rapportens funn har god forklaringsdyktighet, mens den eksterne validiteten er forholdsvis lav på grunn av at oppgaven benytter seg av case-studie som forskningsdesign. Ved å være bevisst på negative implikasjonene metodevalget kan medføre, kan det bidra til at rapporten kan unngå feiltolkninger, og sikre best mulig validitet og reliabilitet i datamaterialet.

Kapittel 4

Empiri og analyse av Aker Solutions og Statoil

4. Hvordan skape motivasjon gjennom styringssystemet

Fram til nå har rapporten beskrevet ulike typer styringssystemer, hvordan det har utviklet- og tilpasset seg et nytt menneskesyn og et stadig skiftende marked. Utviklingen har gått fra streng styring av ansatte, mye kontroll og faste rutiner, til å følge dynamikken i markedet og la ansatte i større grad ta selvstendige valg. Teorien har beskrevet fire arbeidsmotivasjonsteorier, og diskutert ut i fra motivasjonsteorien hvordan ulike elementer ved styringssystemet kan motivere de ansatte. Oppgaven har tatt utgangspunkt i at graden av motivasjon påvirker prestasjonen, og konstaterer derfor at det er viktig for organisasjoner å tilrettelegge for at styringssystemet motiverer medarbeiderne. I dette kapitlet gir rapporten innsikt i hvordan linken mellom styringssystemet og motivasjon fungerer i praksis. Analysen vil baseres på lederes egne utsagn fra to organisasjoner med to forskjellige styringssystemer.



Figur 3: Modell for analysen

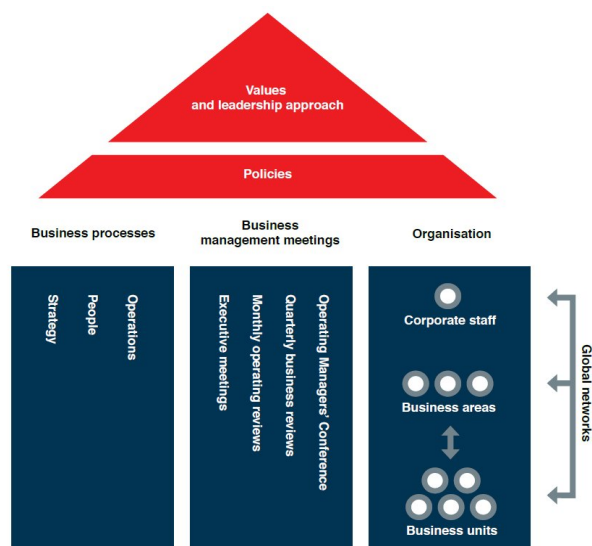
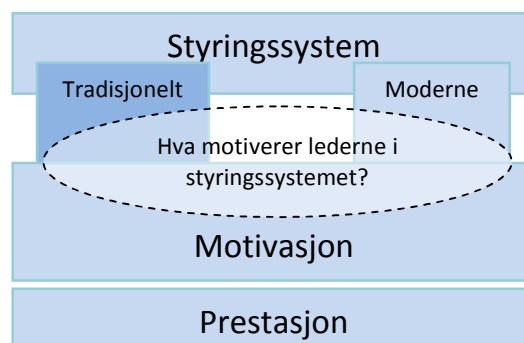
Rapporten går i dybden av to organisasjoner, Aker Solutions og Statoil, med forskjellige styringssystemer. Først vil organisasjonene bli beskrevet og analysert hver for seg, for så å bli sammenlignet opp mot hverandre. Styringssystemene vil bli beskrevet i detalj etter Samuelson (1998) sin inndeling i en *formell del*, *organisasjonsstruktur* og en *mindre formell del* (Kullén et al., 2010). Dette vil gi leseren et godt innblikk i hva slags styringssystem organisasjonene bruker. Etter dette analyseres lederes svar på hva som motiverer og ikke motiverer ved styringssystemet. Her blir det lagt vekt på lederes egne meninger og tolkninger av styringssystemet slik de ser det, og deres forklaringer på hvilke deler av styringssystemet de mener motiverer. Til slutt vil organisasjonene bli analysert opp mot hverandre, for å kunne gi en beskrivelse av mulige likheter og forskjeller i lederes motivasjon ved styringssystemene.

4.1 Beskrivelse av Aker Solutions' styringssystem

“A competent and motivated workforce, driving toward the same goals, is vital to our success” (Akersolutions.com)

Styringssystemet til Aker Solutions har som oppgave å kontrollere, strukturere og styre medarbeiderne i organisasjonen i en felles retning, og hjelpe til for å nå organisasjonens

visjon om å bli den foretrekkende partneren i bransjen: *“Our vision is to be the preferred partner for solutions in the offshore oil and gas industry through living our values”* (Aker Solutions årsrapport, 2010).



Aker Solutions' styringssystem er strukturert som en pyramide med organisasjonens verdier og lederprinsipper på toppen. Deretter har de konsernets policyer som alle i organisasjonen forplikter seg til å etterleve. Nederst er organisasjonens forretningsprosesser, management møter og organisasjonsstrukturen.

Figur 4: Styringssystemet til Aker Solutions (Aker Solutions årsrapport, 2010)

Styringssystemet kan karakteriseres som relativt tradisjonelt, ved at de blant annet benytter seg av tradisjonelle budsjetter, de har faste kontroller og rutiner på oppdateringer og endringer.

4.1.1 Formell styring

Aker Solutions har et sett med policyer som de ser på som sitt styringsverktøy. Policyene består av underliggende standarder, dokumenter og en autorisasjonsmatrise. Den viktigste policyen er «Governing Policies», som er et rammeverk for hva som er akseptert oppførsel i organisasjonen. De beskriver klare roller for hva den enkelte medarbeider er forpliktet til i

organisasjonen. Policyene gjelder for alle ansatte i Aker Solutions, i de tilfelle hvor organisasjonen eier minimum 50 %. Hensikten med policyene er å lage et rammeverk og sette standarder for delegering av autoritet og kontroll av operasjoner. For å sikre at organisasjonen følger rammeverket og policyene, blir det hvert år gjennomført mellom 15-20 kontroller ute i forretningsområdene, for å teste at policyene etterleves. I tillegg til dette må alle forretningsledere gjennomføre en ”Control Self Assessment”, for å sertifisere at de er i overensstemmelse med ”Governing Policy”.

I tillegg til policyene som må etterleves, har Aker Solutions tre felles forretningsprosesser som er drevet gjennom hele organisasjonen, som skal følges i alle forretningsområder- og enheter. Disse tre forretningsprosessene er: ”*strategi prosessen*”, som har som mål å etablere en levedyktig business strategi, ”*the people prosess*”, som tar sikte på å implementere Aker Solutions ”corporate people policy”, og den siste standardprosessen er ”*the operating process*”, som er en strukturert og disiplinert prosess for administrering av prosjekter og utføring av arbeidet. De tre forretningsprosessene utgjør forhåndsdefinerte milepæler, som skal være med på å sikre at alle oppgaver skal bli fulgt i korrekt rekkefølge.

Aker Solutions har et «Performance Management»-system, som bryter overordnede strategiske mål ned på team, gruppe og individuelt nivå. Dette er kjent som organisasjonens kjernestyringssystem blant lederne, hvor hensikten er å operasjonalisere de strategiske målsettingene. På konsernnivå opereres det med overordnede strategiske mål, hvor hvert av Aker Solutions' åtte forretningsområder skal opprette en businessplan for sitt område, basert på de overordnede strategiske føringene. Businessplanene, også kalt budsjetter, danner utgangspunktet for Performance Management-prosessen, som går ut på å bestemme forretningsenhetens mål, og hvordan man skal bryte målene ned på avdelingsnivå, og helt ned på individnivå. Dette bidrar til at medarbeiderne i Aker Solutions kan se en rød tråd fra sine personlige mål, og helt opp til konsernnivået.

Budsjettene er kanskje det viktigste og mest brukte formelle styringsverktøyet til Aker Solutions. De brukes som hovedmålestokk for å følge opp prestasjoner, og er samtidig retningsgivende for de ansatte. Dette gjør at ansatte kan jobbe mot klare definerte budsjettmål, som hjelper dem med å forstå arbeidsoppgavene, samt hvordan de passer inn i virksomheten som en helhet. Selve budsjettprosessen starter fra forretningen sin side, en såkalt «bottom

up»-prosess, hvor forretningen rapporterer og kommer med forslag til neste års budsjetter. Deretter bruker ledelsen 2-3 måneder på godkjenning av budsjettet. Prosessen gjennomføres hvert år, og følger de tradisjonelle budsjettprosessene, ved at budsjettet er gjeldende for et helt år uten endringer underveis. Aker Solutions er en prosjektorganisasjon, og har derfor også ulike budsjetter for hvert prosjekt de jobber med. Disse budsjettene vil typisk vare over ulike tidsperioder, avhengig av prosjektets levetid. Prosjektbudsjettene blir ofte dannet gjennom en forhandlingsprosess opp mot kunden, i motsetning til selskapets driftsbudsjetter som følger en ”bottom up” budsjettprosess.

«Fastsettelse av budsjett er en normal prosess som går litt frem og tilbake, og så sier lederen kanskje: -nei det må være høyere, mer aggressivt etc., deretter samler de det opp til en ansvarlig for mange enheter, innenfor divisjonen, og så går det til slutt til divisjonsdirektøren som sier; -dette er mitt budsjett, dette foreslår jeg for konsernet, til CEO, CFO, som igjen vil gå litt frem og tilbake og si; -nei dette holder ikke, dere må være mer aggressive, til slutt havner man på et budsjett» (Vice President).

Aker Solutions har også tatt i bruk et prognosesystem som skal støtte opp om ved budsjettene. Flere av lederne bemerket at gyldigheten av driftsbudsjettet stort sett ikke varer lenger enn et halvt år, før omstendighetene har endret seg så mye at det ikke lenger kan brukes. Derfor lager de prognoser som oppdateres hvert kvartal. Dette bidrar til at de kan holde seg oppdatert, på tross av at de opererer med relativt statiske budsjetter.

Benchmarking er også et styringsverktøy som er mye brukt for å se hvordan de ligger an i forhold til markedet og tidligere prestasjoner. Aker Solutions opererer i en meget konkurranseutsatt industri, og det er derfor enkelt å benchmarke seg mot konkurrentene. Dette er fordi de har mange å sammenligne seg med, og de kan lett se om de er “best” ved om de vinner prosjektene, eller ikke. De benchmarker det aller meste, fra felles tjenester til timerater, som er én av de viktigste konkurransefaktorene i selskapet (Vice President). De har også en intern historisk benchmarking, hvor de kontinuerlig samler inn historisk data til en base, der de videre vurderer fremgang opp mot neste gang de skal levere et tilbud.

4.1.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen består blant annet av organisasjonens utforming, ansvarsfordeling, evaluering og personalstruktur (Kullvén et al., 2010). Aker Solutions’ operasjonelle

forretningsmodell har tre nivåer. Øverste nivå er en støttefunksjon for resten av organisasjonen, der de utarbeider forretningspolicyene. Det neste nivået er «Business Area», som igjen består av flere «Business Units», som er siste nivå i forretningsmodellen. Hvert nivå har sine egne strategier, implementeringer og operasjonell kontroll av nivået under. Foruten disse tre nivåene har hele Aker Solutions et globalt nettverk, som fungerer som et rådgivende organ ved de områdene hvor det er spesielt viktig at organisasjonen er i tråd med Aker Solutions verdier, ledelse, strategier og styrende retningslinjer.

Myndighetsfordelingen i Aker Solutions er angitt i “Aker Solutions Autorisasjonsmatrise”, som er fastsatt av styret. Autorisasjonsmatrisen forteller hvilke beslutninger som kan tas på ulike nivå i organisasjonen. Delegering av myndighet skjer innenfor denne rammen, og må bli godkjent i samsvar med “one-over-one” prinsippet. “One-Over-One” prinsippet innebærer at det er den nærmeste overordnede til den som søker avgjørelsen eller delegering, som må godkjenne vedtaket.

Aker Solutions har også en ”corporate kalender” med tre faste kalenderbaserte ledelsesmøter, som alle forretningsenhetene- og områdene må følge: *Executive management team* (EMT) er jevnlig ledermøter for å gjennomgå operasjoner, initiativ, utvikling og strategiske spørsmål. *Monthly Operating Reviews* (MOR), som er månedlige møter for å dele status på Business Areas aktiviteter og finansiell status mellom business enhetene og ledelsen. Siste ledelsesmøte er *Quarterly Business Reviews* (QBR), kvartalsvis møter for å dele statusoppdateringer på ”business area policy”, strategi, økonomi og operasjoner mellom business områdene og ledelsen. Disse møtene er et av styringssystemets viktigste daglige verktøy for å følge opp framdrift både på prosjekter, ansettelser, risiko, kvalitet, prestasjoner og lignende (Vice President). I møtene har lederne en full gjennomgang av alt som har med businessen å gjøre for hvert forretningsområde.

Budsjettene i Aker Solutions blir brukt som grunnlag for incentiv- og bonussystemer, hvor de ansatte for eksempel motiveres til ekstra innsats dersom de klarer å overgå målene som blir satt i budsjettet. I tillegg til budsjettene har lederne en «Personal Business Commitment» (PBC), som også får med de ikke-finansielle målsettingene, ettersom budsjettene utelukkende konsentrerer seg om finansielle verdier. PBC består av både kvalitative og kvantitative målsettinger, som blir brutt ned ifra konsernsjef til forretningsområder for lederne, som igjen

bryter de videre ned i avdelingene. Bonusen består av både en økonomisk og en personlig komponent, for å reflektere oppnåelse av egne mål (Senior vice president, Aker Solutions). Hva bonusen baseres på varierer litt i forhold til hvor man befinner seg i organisasjonen og på hvilket nivå. Hovedvekten ligger derimot på de økonomiske målene som vekter 75 % av bonusen. Denne andelen av bonusen blir som regel basert på EBIT for lederens forretningsområde. Bonusen er knyttet opp til at lederne skal nå 75 % av sine personlige mål. Normen ved kravet er at en medarbeider som er god og yter enda litt ekstra enn det som organisasjonen krever, vil oppnå 75 % av målene sine.

4.1.3 Mindre formell styring

Den mindre formelle styringsdelen består av organisasjonskultur, læring og Empowerment. Med organisasjonskultur menes organisasjonens indre liv, det vil si levemåten, tenkemåten, handlinger og væremåten i organisasjonen (Kullvén et al., 2010). Aker Solutions kultur er basert på et sett av like verdier og lederskap, som alle er forpliktet til å etterleve, og som har som formål å skape en god arbeidskultur i organisasjonen. Deres seks verdier er: *Customer drive*: «Kundenes tillit er bedriftens nøkkelfaktor, uten den har ikke resten noe betydning» (CEO, Aker Solutions, 2010). *People and teams*: Organisasjonens prestasjoner er et produkt av teamarbeid. *HSE mindset*: alle ulykker kan forhindres. *Open and direct dialogue*: ærlighet er viktig. *Hands-on management*: “We believe in empowering the people close to the action to take responsibility”. *Delivering results*: Tjene penger skaper muligheter og ressurser for å gå fremover. Verdiene står øverst i organisasjonens modell over styringssystemet, og skal gjennomsysres i alt de gjør (Values, AkerSolutions.com).

Verdiene er ikke nok i seg selv for å skape en enhetlig kultur, da også forretningsområdene må føle tilknytning til hverandre, og en forpliktelse overfor kulturen. Dette har ikke vært lett når selskapet fram til nå har bestått av fem autonome forretningsområder. Flere av selskapene har eksistert i over 100 år, og de har gjennom årene skapt sin egen kultur og væremåte. De har hovedsakelig styrt selskapet mer som en portefølje, enn som et helhetlig selskap. Det betyr at de har optimalisert hver for seg, og derfor har det vært relativt lite samarbeid på tvers av de fem ulike forretningsenhetene. For å kunne skape en enhetlig kultur, har Aker Solutions derfor nylig gjennomført en stor omstrukturering av forretningsporteføljen, ved blant annet å skille ut over 1/3 av businessen. Per dags dato sitter de igjen med et mer rendyrket konsern,

fra en situasjon med frittstående organisasjoner, til åtte samarbeidende forretningsområder, som har klare målsettinger om å arbeide mer på tvers, enn det de en har gjort tidligere.

En annen viktig del av styringssystemets mindre formelle del er læring og Empowerment. Konsernsjefen understreker viktigheten av å bidra til videreutvikling av talenter, slik at de kan nå sitt fulle potensial i Aker Solutions (AkerSolutions.com). Som en verdensomspennende organisasjon har de tilgang til et overveldende mangfold av kompetanse og kulturell bakgrunn. Dette mangfoldet tilfører merverdi til tjenestene organisasjonen leverer. De synes derfor det er viktig å legge stor vekt på verdier og lederprinsipper, som betraktes som den myke delen av styringssystemet. De er på jakt etter mennesker som kan motivere og inspirere medarbeidere til å sette verdiene ut i livet (ibid.).

«Vår suksess fremover avhenger først og fremst av de menneskene som jobber hos oss» (CEO, Aker Solutions 2010)

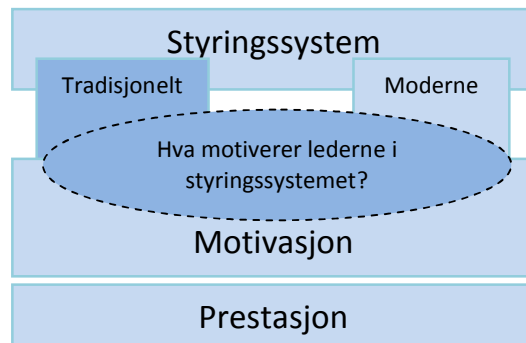
4.1.4 Oppsummering Aker Solutions' styringssystem

Aker Solutions sitt styringssystem ligner på Anthony og Youngs' (2003) beskrivelse av det tradisjonelle styringssystemet, som består av fire prosesser: visjoner, mål og strategi, planer/budsjetter, handling/regnskap og til slutt rapportering/oppfølging (Nyland og Østergren, 2008). Aker Solutions bruker budsjetter aktivt, som skal samsvare med organisasjonens overordnede strategier og mål. De har faste oppfølgingsrutiner og innrapporteringer på nøkkeltall og status i forhold til budsjettene. Styringssystemet faller også inn under Broadbent og Laughlins definisjon av et transaksjonelt styringssystem (Broadbent og Laughlin, 2009). Aker Solutions er hovedsakelig en prosjektorganisasjon, hvor de har klare og definerte oppgaver fra kunden, som strekker seg over en definert tidsperiode. Budsjettene gir klare definerte mål for perioden og de kan enkelt se hvilke virkemidler som skal til for å nå målene. Alt dette stemmer godt overens med beskrivelsen av et transaksjonelt styringssystem (ibid.)

4.2 Analyse av Aker Solutions

Aker Solutions er en kunnskapsbedrift, hvor deres viktigste ressurs er medarbeiderne i selskapet. Deres tradisjonelle styringssystem har i oppgave å sørge for en effektiv utnyttelse av organisasjonens ressurser. For å få til en effektiv utnyttelse av humankapitalressursen, må medarbeiderne motiveres. Det er derfor veldig viktig at Aker Solutions sitt

styringssystem klarer å motivere medarbeiderne. Dette kapittelet tar sikte på å analysere og diskutere hvilke deler av styringssystemet som lederne i Aker Solutions mener at har en påvirkning på deres motivasjon.



4.2.1 Lederne opplever budsjettet som et godt styringsverktøy

Aker Solutions' kanskje mest sentrale styringsverktøy, er per dags dato budsjett. Budsjettet har fått mye kritikk for ikke å være motiverende, på grunn av dets mange dysfunksjonelle egenskaper (Neely et al., 2003). Lederne i Aker Solutions er derimot ikke like enige i denne påstanden. De hevder at budsjettene blant annet gir dem en god pekepinn på ressursallokering, og hvilke forventninger organisasjonen har for året som kommer. Driftsbudsjettene gir lederne innsikt i forventede aktiviteter i alle delene av konsernet, helt fra gulvet og opp på konsernnivå, gjennom deres "bottom up" budsjettprosess. Prosjektbudsjettene ble spesielt trukket frem som et godt verktøy til å gi klare føringer på yttergrensene, som man må forholde seg til for å prestere godt i et prosjekt. Innenfor økonomiavdelingen ble det bemerket at investeringsbudsjettet gir et godt helhetsbilde av den økonomiske situasjonen i organisasjonen, ved for eksempel å gi innsikt i forventet kontantstrømmer, og oversikt over hva de kan forvente av ulike investeringer. Stort sett synes lederne at de ulike budsjettene i Aker Solutions er motiverende å bruke som styringsverktøy, på grunn av dets mange viktige oppgaver.

«Budsjettet er veldig viktig for oss, for å kunne forutse utviklingene av selskapet, både på kort, mellom-lang og lang sikt. Det starter jo egentlig med at man har en strategi man har tro på, som brytes ned på et litt lavere nivå for budsjettperioden. Og da ser vi hvilken vekst som skal til for å komme til ledestjernen vår, i den nærmeste perioden»

Det eksisterer mye litteratur som stiller seg kritisk til budsjetter, dette fordi budsjettprosessen ofte fører til uønsket «gaming aktiviteter» (Neely et al., 2003). Dette har vært et sterkt argument mot å bruke budsjetter som styringsverktøy, fordi de mener at denne type aktivitet er ødeleggende for bedriften (ibid.). I Aker Solutions derimot, ser de ikke på «gaming» som en stor trussel. Det eneste de har bemerket seg er at via «bottom up» driftsbudsjettprosessen, kan det hende at ledere på et lavere nivå i organisasjonen forsøker å legge på litt ekstra kostnader når de kommer med sine budsjettforslag, slik at de er sikre på å nå budsjettet.

«Det er noen som er sånn at de er litt forsiktige, gjemmer litt fett overalt, sånn at vedkommende når alltid budsjettet sitt, og det kan være et tegn på at du ikke er aggressiv nok»

Imidlertid mener lederne at problematikken rundt å klare å sette et budsjett med god nokk strekk i seg, er ikke unikt for budsjettet. Denne situasjonen kan også oppstå når man skal sette mål for bedriften og den enkelte. Målsettingsprosesser innebærer at lederen, sammen med sin medarbeidere, blir enige om hvilke mål vedkommende skal jobbe mot og evalueres etter for det kommende året. Her vil medarbeideren ofte ha incentiver om å sette målet lavt for å oppnå en god evaluering på slutten av året (Otley, 1987). Lederen på sin side vil ønske å sette det høyt, for at medarbeideren skal jobbe hardt mot å nå målet. Denne prosessen ligner på budsjettprosessen som lederne må igjennom hvert år. For å klare å sette det «perfekte budsjettet», realistisk, men samtidig så høyt at medarbeiderne har noe å strekke seg etter, krever dette at lederne har god innsikt i de ulike aktivitetene i organisasjonen. Det samme kreves når medarbeidernes personlige mål skal settes. På denne bakgrunn sees ikke dette på som et unikt problem for Aker Solutions' budsjetter, men som et allment kjent problem i enhver målsettingssituasjon.

Med et kritisk blikk på ledernes utsagn, kan man se et faremoment ved at lederne muligens selv ”spiller spillet” og derfor ikke ser gaming problematikken. Teorien viser klart og tydelig problematikken rundt gaming i budsjetter, og da er det påfallende at lederne ikke ser dette problemet. En av intervju kandidatene som var på et lavere ledernivå (som har av den grunn større avstand fra budsjettstyringen), trodde derimot at det var mye spilling og manipulering i budsjettprosessene. Dette forsterker ytterligere faremomentet ved at lederne ikke ser

problematikken, når de selv er en del av ”spillet”. Dette kan tyde på at budsjettet kanskje ikke er et så godt styringsverktøy, som lederne i Aker Solutions skal ha det til.

«Jeg tror nok at det er et underliggende ønske om å trekke ned budsjettet, fordi da er man sikker på at man leverer. Jeg er helt sikker på at det er mange som er konservative når de setter budsjettet. De vil ha litt ekstra sikkerhet på at en klarer å nå det, men dette gjelder ikke bare budsjetter, det gjelder også personlige mål. Det jeg synes er krevende i målsettingsprosessen er å vite hva er rett nivå. Hvordan kan du sette ett mål som er tøft, men at det fortsatt er oppnåelig. At det ikke er for tøft sånn at det blir urealistisk, men at det er så tøft at man må stå på for å få det til. Det er jo veldig krevende, for du skal være veldig tett på for å forstå prosessen og hva som skal til for å nå målet for å kunne sette det på en god måte»

Ifølge arbeidsmotivasjonsteori fremstilt av Locke, er kilden til motivasjon det å jobbe mot et mål, som igjen fører til bedre prestasjoner (Buchanan & Huczynski, 2010). Dette er begrunnet i at målene forteller hva man trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit (ibid.). Dette er lederne i Aker Solutions enige i, og de bemerker at budsjettene er motiverende nettopp fordi de gir gode, konkrete målsettinger. De mener at budsjettene danner en rød tråd gjennom organisasjonen, som gjør det lettere for lederne å sette gode mål for sitt ansvarsområde, samtidig som det hjelper organisasjonen til å jobbe mot *ett* felles mål. Intervjukandidatenes utsagn er påfallende da teorien fremhever at budsjettet ikke egner seg til å sette gode mål, da budsjettet har som hensikt å gi et *realistisk* bilde av året som kommer (Otley, 1987). Dette kan ha sin bakgrunn i teorien fremstilt av Otley, som fremhever at mange mennesker føler seg truet av utfordringer og heller foretrekker konservative mål (Otley, 1987). En forklarende faktor kan derfor være at lederne i Aker Solutions foretrekker mer konservative mål, fremfor strekk-mål.

«Budsjettet sier noe om hva vi må bestrebe oss på, det gir oss klare og tydelige mål, sier hva som er våre mest krevende områder i den nærmeste tiden, sånn at vi kan allokere ekstra ressurser der for eksempel. Det skaper en forutsigbarhet, som jeg tror er det viktigste, og motiverer oss til å gjøre det bedre enn budsjettmålet»

Budsjettene bidrar også til en positiv påvirkning på hvordan personer tenker og arbeider i organisasjonen. Her blir spesielt prosjektbudsjettene trukket fram. Prosjektbudsjettene er som

oftest over en begrenset tidsperiode, alt ettersom hvor lenge prosjektet varer. Prosjektbudsjettene kan også relateres direkte til kunden, som gjør at man lett kan se inntektssiden ved budsjettet. Denne formen for budsjetter kommer stort sett fra forhandlinger med en kunde, for eksempel om et gitt kostnadsnivå, som lederne mer eller mindre forplikter seg til overfor kunden. Disse prosjektbudsjettene bidrar til at medarbeiderne blir mer kostnadsbevisste, og i større grad tar fornuftige valg ut i fra ressursene de har disponible. For eksempel ble det trukket frem at prosjektbudsjettene får folk til å tenke mer igjennom handlingene før de utføres, for eksempel ved å tenke igjennom en ordrebestilling før de ringer for å bestille, noe som igjen kan føre til bedre kvalitet til en lavere pris på ordren (Vice President). Denne type tankegang mener enkelte ledere kommer gjennom at du har et sterkt budsjettfokus, med en tett oppfølging gjennom hele året.

«Budsjettet påvirker også hvordan vi jobber, med for eksempel at det skaper en del kreativitet. Spesielt budsjettene for den corporate organisasjonsdelen, som har støttefunksjoner, de understøtter prosjektene, som samtidig da blir mer et kostnadsenter. Her blir det veldig mye god kreativitet om løsninger som ikke koster så veldig mye penger. Man motiveres til å finne gode måter å gjøre ting på enn man ellers vill gjort» (Vice President).

Et annet ofte nevnt problem ved budsjetter, er den irrasjonelle tankegangen ved slutten av året, hvor enkelte ønsker "å bruke opp" budsjettet for å være sikker på at de får det samme beløpet neste år (Bogsnes, 2009). Ifølge lederne, eksisterer ikke denne problemstillingen i Aker Solutions. Dette skyldes for det første at hvert budsjett i utgangspunktet skal settes uavhengig av det foregående året. Aker Solutions er hovedsakelig en prosjektorganisasjon, noe som tilsier at de lever av større og mindre prosjekter bestilt av kunden. Ressursallokeringen blir derfor hovedsakelig basert på nåværende prosjekter, og hva de tror de får av nye prosjekter det kommende året. Dette gjør at budsjettene blir basert på fremtidige oppdrag fra kunden, istedenfor fjorårets forbruk, som reduserer den irrasjonelle tankegangen om å "bruke opp" budsjettet. Andre momenter som tilsier at Aker Solutions ikke får den irrasjonelle "bruke opp" tankegangen mot slutten av året, er at de opererer i et sterkt konkurranseutsatt marked med små marginer (Vice President). For å vinne prosjekter er de avhengig av å være konkurransedyktige på pris, som reflekteres i de ulike budsjettene. Budsjettene blir også benchmarket opp mot konkurrentenes kostnadsnivå. Disse faktorene gjøre at lederne har

fokus på å holde kostnadene nede, og drives derfor mot å bruke *mindre* enn budsjettet tillater. Kostnadsnivået til budsjettene kan derfor sies å være mer avhengig av hvilket nivå konkurrentene ligger på, enn hva de selv brukte forrige år. Lederne vil derfor ikke få tildelt mer neste år, dersom de har brukt opp alt det inneværende året. Dette gjør at budsjettarbeidet i Aker Solutions ikke fører til en demotiverende og irrasjonell tankegang om “å bruke opp” de tildelte ressursene, slik som litteraturen bemerker er en negativ faktor ved bruk av budsjett som styringsverktøy (Bogsnes, 2009).

“Uansett hvilket budsjett din avdeling eller ditt prosjekt har, så er alle med på å bidra inn til det samme fellesskapet, evalueringen og utbetalingene dine vil være avhengig av innsatsen, så du kan ikke bruke pengene på tull. Så du får ikke noe sånn offentlig sektor her, ved at man vil bruke opp budsjettet for å få like mye til neste år, budsjettene er en individuell vurdering fra år til år”

Intervjukandidatene bemerker en svakhet ved budsjettprosessene, nemlig at man aldri kan forutse 100 % hva som kommer til å skje i fremtiden, noe som gjør at gyldigheten av budsjettet ikke varer like lenge som ønskelig. Lederne bemerker at markedet ofte endrer seg, og på grunn av budsjettenes statiske natur vil de derfor ikke være like relevante mot slutten av året. For eksempel kan det være at Aker Solutions ikke får prosjekter som de hadde regnet med at de skulle få ved inngangen av året. Dette vil påvirke kostnads- og inntektsbildet til organisasjonen, som driftsbudsjettet ikke fanger opp, da budsjettet ikke endres i løpet av året. En annen faktor som påvirker budsjettenes gyldighet er endringer i oljeprisen. Kundernes investeringer og utbygginger er avhengig av oljeprisen, som igjen påvirker antall prosjekter Aker Solutions får fra kunder i løpet av året. Oljeprisen vil derfor også ha mye å si på hvor relevant budsjettene vil være i løpet av året. På grunn av budsjettenes «statiske natur», mener noen ledere at dette verktøyet trolig er på vei ut, til fordel for mer dynamiske styringsverktøy.

«Budsjettprosessen fungerer ganske greit, men det er ingen tvil om at budsjetter som oppfølgingsverktøy har en begrenset gyldighet i løpet av året. Vi har vel sett litt på at budsjett har kanskje et halvt års varighet, og utover det så mister man litt av verdien. Men inntil videre så bruker vi budsjett som hoved milepæl, hoved målestokk, for å følge opp performance»

På tross av budsjettenes begrensede levetid, argumenterer lederne for at budsjettprosessen i seg selv er bra for organisasjonen, og at budsjettet er et godt verktøy å ha i bunnen. Prosjektbudsjettene blir spesielt trukket frem som et nyttig styringsverktøy, uavhengig av hvor mye markedet endrer seg. Lederne begrunner dette med at prosjektbudsjettene gir en god oversikt overfor kunden og dem selv, om hvordan de ligger an på inntekts- og kostnadssiden i forhold til det spesifikke prosjektet. Argumentene for å beholde de statiske budsjettene forsterkes ytterligere når det blir satt en fastpris på prosjektene. Ved disse tilfellene er det viktig å ha en god oversikt over «tenkte kostnader», dette fordi, enda markedet endrer seg, vil ikke inntektsgrunnlaget være gjenstand for endring. Da er det spesielt viktig å ha et godt referansepunkt å jobbe ut i fra, for å kunne se hvordan de ligger an i forhold til den tenkte planen. Ved disse tilfellene er Aker Solutions avhengig av å lage gode prosjektbudsjetter, fordi hver krone over budsjett betyr tapte inntekter. Et ytterligere argument for å beholde budsjettene, er at de er med på å stimulere medarbeiderne til å tenke kreativt. Budsjettene gjør at medarbeiderne finner kreative fremgangsmåter for å løse kostnadsproblemer som kan oppstå ved endringer i markedet (Vice President). Ved prognosesetting vil en endring i markedet fort kunne føre til en endring i kostnadsbildet til prognosen. Som en følge av at Aker Solutions har statiske budsjetter, vil medarbeiderne derimot forsøke å finne andre løsninger enn å heve kostnadene i prognosene. Dette skyldes at de må forsøke å holde seg innenfor budsjettets rammer, uavhengig av endringene i markedet. Disse argumentene tilsier at Aker Solutions drar nytte av sine forholdsvis statiske budsjetter.

«Vi vurderte å skifte ut denne budsjettprosessen fordi at den blir litt utdatert, men samtidig er det viktig å ha en ordentlig fot i bakken og se hva er det vi skal prøve å gjøre til neste år, sånn at prosessen i seg selv kan være ganske nyttig»

«Vi er en prosjektorganisasjon, det betyr at vi må mene noe om hvilke prosjekter vi tror vi skal vinne til neste år, og ut i fra hva vi tror vi vinner, så må vi se hvor stor aktivitet er det, hvor mye omsetning, og hvor mye resultat vil vi få på det prosjektet. Vi styrer ikke selv, om vi får et prosjekt eller ikke, og siden prosjektene er veldig avgjørende for oss, ergo så er det ikke alltid at budsjettene blir så gode, men det er klart det at budsjettet gir i hvert fall en pekepinn på hva vi trenger. Hvis vi ser for oss at det er sannsynlig at vi kommer til å vokse for en periode, så girer vi organisasjon sånn at vi er forberedt på en vekst»

For å få et mer korrekt bilde av den virkelige situasjonen i selskapet mot slutten av året, bruker Aker Solutions prognoser. Alle lederne er enige i at prognosene er et godt og motiverende verktøy, og det blir lagt mer vekt på dette verktøyet for hvert år som går. Prognosene har en fordel ved at de er mer virkelighetsnære enn budsjettene, ettersom de oppdateres flere ganger i året. Lederne opplever det derfor som motiverende å ha prognoser på prosjektene og i avdelingene. På tross av at prognosene gir et mer virkelighetsnært bilde av hva man kommer til å levere mot slutten av året, ønsker ikke lederne å kutte ut budsjettene. Hovedgrunnen for at lederne ikke ønsker å kutte ut budsjettene til fordel for prognosene, er at de ser at prognosene krever mye tid og ressurser, og vil trolig kreve enda mer tid, dersom de også skal ta over budsjettets roller. Dette blir for eksempel begrunnet med at ved et budsjettbasert styringssystem, er det kun nødvendig at Aker Solutions gjennomfører den grundige «bottom up» budsjettprosessen én gang i året. Dersom de kutter ut budsjettene, burde de gjøre prognosene like detaljerte, for å få et reelt bilde av situasjonen i hele organisasjonen. Ettersom prognosene skal oppdateres jevnlig, vil dette kreve enormt mye med tid og ressurser. Lederne er derfor usikre på om verdiene de får igjen fra prognosene er like stor som den innsatsen de må legge ned i prosessen. Lederne synes derfor at det er fornuftig å ha budsjetter i bunnen, som settes én gang i året, og heller gjennomføre mindre detaljerte oppdateringer på status og endringer kvartalsvis.

Utsagnene til intervjukandidatene tyder på at det kan være vanskelig å se fordelene til styringsverktøy som man ikke selv har kjenskap til. Rullende prognoser er et relativt nytt styringsverktøy for Aker Solutions. Derfor kan det tenkes at prognosene blir sett på som et tungvint og tidkrevende verktøy, på bakgrunn av at de ikke klarer å se alle fordelene prognosene vil ha på sikt og at lederne ikke ønsker en endring i systemet. Dette argumentet blir forsterket ytterligere, da flere av intervjukandidatene bemerket at de så at budsjettet uansett er på vei ut. De så at prognosene var det ”nye trendy” styringsverktøyet, som kom til å ta over budsjettets oppgaver på sikt.

«Jeg synes prognoser er et enda bedre styringsverktøy, da ser man tre måneder frem i tid, men det krever mye av hele organisasjonen, fordi det skal jo være bottom up, fra hele organisasjonen, hente inn data fra alle i hele selskapet, så sånn sett er prognosen tøffere for bedriften. Og jeg vet ikke om verdien man får fra den prognosen er like stor som innsatsen man putter inn».

«Markedssvingninger påvirker naturlig nok våre resultater, så vår oppgave er å gjøre det beste ut av de rammevilkårene vi har, uten at det krever alt for mye tid og ressurser. I begynnelsen av året er det sånn at da kan budsjettet virke mer realistisk, men etterhvert i løpt av året inntreffer visse forhold som ikke var planlagt, og da er vi mer opptatt av hva er det vi faktisk klarer å få til, altså «forecaste». Jeg syne det er en god kombinasjon jeg, budsjetter og forecast»

Oppsummerende synes lederne i Aker Solutions at budsjettene er et godt, solid og motiverende styringsverktøy. Dette stemmer ikke overens med den kritikken budsjettet har fått i litteraturen de siste årene. Budsjettet har blitt kritisert for å være et demotiverende styringsverktøy, blant annet på grunn av dets statiske natur og den tankegang budsjettet skaper, som kritikerne mener at ikke passer inn med det moderne mennesket (Bogsnes 2009). Lederne i Aker Solutions mener derimot at budsjettet skaper en god tankegang, kostnadsbevissthet, kreativitet, er retningsgivende, gir klare og definerte mål, og danner en rød tråd gjennom hele organisasjonen. Dette fører til at budsjettet gir lederne og den enkelte medarbeider et godt helhetsbilde av den økonomiske situasjonen i organisasjonen. Samlet sett er dette med på å gjøre budsjettet til et motiverende styringsverktøy for lederne i Aker Solutions. Dersom man skal ha et litt kritisk blikk på ledernes utsagn, kan det tenkes at intervjukandidatenes positive holdning til budsjettet, skyldes andre forhold enn budsjettets positive egenskaper. Det kan for eksempel tenkes at lederne har vanskeligheter for å se positive sider ved styringsverktøy de ikke har kjennskap til, og/eller at de ikke ønsker en endring av styringssystemet, fordi de ikke vet utfallet av endringen.

4.2.2 Lederne mener at begrensede endringsmuligheter er en nødvendighet, for at organisasjonen skal kunne ha et effektivt styringssystem

Aker Solutions sitt styringssystem er preget av faste, kalenderdrevne oppdateringer. De har budsjetter som fornyes kun én gang i året, prognoser som oppdateres hvert kvartal og flere prosjekter som har både månedlige og ukentlige oppdateringsmøter. I tillegg blir det utarbeidet en månedlig rapport, hvor de samler opp en rekke KPIer, som rapporteres direkte til styret i Aker Solutions. Målsettingsprosessen er også rutinepreget, ved at målene blir satt på fastsatte datorer hvert år, og evaluert én gang i halvåret, og skal så langt det lar seg gjøre ikke endres utenom disse fastsatte tidspunktene. De faste rutinene ser lederne på som en fordel fremfor en ulempe, og enkelte ledere mener at dette til og med er en *nødvendighet* for

organisasjonens suksess. De bemerker at organisasjonen er avhengig av faste oppdateringer og rutiner, og at endringer utenom disse tidspunkt derfor bør begrense seg til ekstraordinære tilfeller.

«Jeg er mest opptatt av at vi har en regularitet i oppfølgingsmøtene. At vi har en gruppe mennesker som vet at den 2. tirsdag hver måned kl.12 skal vi sitte ned og snakke. Dette gjelder alle de viktige og de større prosjektene, vi trenger en del sånne faste knagger»

«Det er ganske mange ting som går mye lettere når vi går gjennom ting regelmessig og rutinemessig. Hvis vi hadde utsatt det et par ganger, så hadde det vært mye tyngre å oppdatere det, og det kunne blitt mye mer ressurskrevende. Så jeg er ikke overbevist om at man sparer noe på å vente til det skjer noe signifikant. Så jeg har veldig sterkt tro på den faste rutinen»

Lederne mener at dersom de skal gjøre endringer i takt med endringer i markedet, vil det være mer tid- og ressurskrevende enn ved faste oppdateringer, slik som de praktiserer i dag. Det siste de trenger er mer tidkrevende prosesser, og de fleste lederne finner det derfor lite motiverende å gjøre rutinene mer dynamiske etter markedet. Den styringsform som organisasjonen har i dag, som for noen blir sett på som veldig statisk, mener lederne i Aker Solutions både er tidsbesparende og fornuftig. Dette begrunnes for eksempel med at store deler av dagene går med til møtevirksomhet og gjøremål. Dersom det ikke blir satt av faste møtetidspunkt, kan man risikere at en ikke får tid når det først kreves at en skal møte. Et annet argument for å ha faste oppdateringsrutiner, er at dersom det gis frihet til den enkelte å kalle inn til møter når en selv synes at det passer, kan det resultere i for mye unødvendig møtevirksomhet. Noen ledere mener at det også er fare for at de hverdagslige tingene, «*det som tikker og går*», ikke blir utfordret i like stor grad, dersom en kun skulle ha oppdatert prognosene når de så en forandring. De fleste lederne i Aker Solutions har derfor troen på faste oppdateringer og møter, for eksempel prognoseoppdateringer hvert kvartal, for å få en tidsbesparende og god struktur på endringene som foretas i organisasjonen. Det bør være opp til organisasjonen selv og ikke markedet, å bestemme *hva* som trengs å oppdateres, og *når* en skal foreta en oppdatering.

«Jeg tror ikke det vil være hensiktsmessig eller mulig engang å trekke Executive Vice President inn på hyppigere møter med prosjekter enn det vi har lagt opp til. Aktivitetsbaserte oppdateringer ville krevd altfor mye tid. Det er mer sannsynlig at vi går over til færre møter på et så høyt nivå».

«Jeg tror vi trenger oppdateringene kvartalsvis, fordi det er en del ting som bare tikker og går, og det er på en måte en øvelse å sjekke hva er det som er status, hvis du skulle bare inn å endre en når det var en forandring, så tror jeg kanskje ikke man utfordrer det som tikker og går heller. Jeg tror det er riktig å utfordre en gang i kvartalet, men for all del, med en gang det er noe stort som forandrer seg så for all del få det inn så raskt som mulig».

Noen av lederne så mulige problemer ved det tradisjonelle og statiske styringssystemet til Aker Solutions, og var litt mer kritisk til de faste møtene, de årlige budsjettene og prognosene som oppgraderes hvert kvartal. De bemerket for eksempel at det følte demotiverende og lite relevant å måle resultatene opp mot et utdatert budsjett, oppdateringstidspunktene var ofte ikke i tråd med endringene i markedet, møtene ble meningsløse når de skulle “møtes for å møtes”, og målene ble ansett som altfor statiske. De mente at dersom de hadde hatt et litt mer dynamisk styringssystem, hvor det var rom for mer valgfrie endringstidspunkt, ville dette ha hjulpet styringssystemet til å holde seg oppdatert, noe de så på som en motiverende faktor. På den andre siden var også skeptikerne til det statiske ved styringssystemet, opptatt av å ha faste rutiner, og at det ikke skulle forekomme endringer for hyppig. På lik linje med resten av lederne, var de også enige om at for mange endringsmuligheter ville være tidkrevende, og ettersom tid er en stor mangelvare, ville det ikke være gunstig eller motiverende å ha et alt for dynamisk styringssystem.

«Jeg har en oppfatning personlig at det blir litt for rigid å ha disse årlige syklusene og gjerne disse kvartalsvis møtene. Det blir en form for ritualet som kanskje ikke er helt i tråd med alle endringene som er rundt oss i markedet, men å endre målemekanismene etter aktiviteter i markedet vil komplisere prosesser, være tidkrevende, ikke ha rutiner vil vanskeliggjøre samarbeid etc. Det tror jeg ikke er så positivt som det kanskje høres ut som»

I henhold til arbeidsmotivasjonsteori, vil det moderne mennesket bli mer motivert etter graden av selvbestemmelse (Deci et al., 1996). Det moderne mennesket liker ikke å bli styrt eller kontrollert, det ønsker å ta egne valg og styre sin egen hverdag (ibid.). På tross av dette, ønsker hovedvekten av lederne i Aker Solutions å ha faste rutiner på oppdateringer, faste møter og innrapporteringer, og små endringsmuligheter utenfor de fastsatte tidspunktene. De er enige om at styringssystemet kanskje kan fremstå som rutinepreget, lite endringsvillig og kontrollerende, allikevel synes de at fordelene ved dette systemet veier opp for ulempene. Den begrensede endringsmuligheten de opererer med i Aker Solutions, argumenterer lederne for at gjør det lettere å koordinere på tvers av avdelinger, lettere å samarbeide og enklere å oppdatere alle endringene som er nødvendig. Lederne mener at prosessene er kompliserte nok som de er, og at større endringsmuligheter ville ha komplisert prosessene ytterligere. Det er motiverende med klare, enkle rutiner og prosesser, som lederne mener de får gjennom å ha faste, kalenderbaserte oppdateringer og endringer. Ved et kritisk blikk på ledernes utsagn, kan dette igjen tyde på at lederne ikke har troen på det ”dynamiske” styringssystemet, fordi de ikke har kjennskap til det. De ”tror” at det vil være mer tidkrevende og kompliserende, og de ser derfor ikke fordelene var et mer dynamisk styringssystem. Dersom det skulle vise seg at et mer fleksibelt styringssystem ikke var mer tidkrevende, kan det tenkes at intervju kandidatene hadde hatt et mer positivt syn på et *dynamisk* styringssystem.

4.2.3 Styringssystemet motiverer når det gir en følelse av å bli sett

Ifølge de fleste intervjuobjektene i Aker Solutions, er det beste med styringssystemet det å *bli sett*. Dette ble høyt verdsatt av lederne, og ofte trukket frem som den *mest* motiverende faktoren ved hele styringssystemet. Lederne påpeker at når de blir sett, er det høyere sannsynlighet for at de får anerkjennelse og belønning som fortjent, noe som motiverer dem til å legge ned en ekstra innsats i arbeidet. Dette stemmer også godt overens med arbeidsmotivasjonens forventningsteori, som fremhever at grunnen for at mennesker legger ned en stor innsats i jobben, ofte skyldes en forventet belønning eller anerkjennelse for denne innsatsen (Langeland, 1999). Lawler (1971) påpeker at jo mer de ansatte tror at effektiv innsats vil føre til økt belønning, jo mer motivert er de for å yte høy innsats (ibid.).

”My Performance”-systemet er hovedgrunnen til at Aker Solutions sitt styringssystem gir en følelse av å *bli sett*. My Performance er et system som registrerer ledernes personlige mål, hvor de selv kan gå aktivt inn for å oppdatere status og måle sin fremgang. De gis også

muligheten til å legge inn kommentarer underveis, som kan gi forklaringer på hvorfor de for eksempel ikke har kommet så langt på ett av målene, eller opplyse om endringer som har oppstått underveis i prosessen, og som burde tas hensyn til ved en senere evaluering. Lederne påpeker at aktiv bruk av My Performance systemet, vil kunne åpne for en god dialog med nivåene over og under i organisasjonen. Kommentarer og oppdateringer som legges inn i My Performance, blir sendt direkte til vedkommende sin overordnede. Dette gir muligheter for jevnlig tilbakemeldinger på endringer, noe som igjen kan brukes til å få tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. På den måten legger styringssystemet opp til at all innsats kan bli registrert og evaluert underveis, noe som igjen bidrar til at man som medarbeider *blir sett* av sine overordnede.

«Motivasjonsmessig så tror jeg det er det å bli sett, det er viktig. Alt registreres i "My Performance"-systemet, du legger din progress inn i et system som gir automatisk beskjed til lederen, og da ser din nærmeste leder hva du gjør på, og det er ofte, spesielt i ledelsesposisjoner er det ofte at man ikke blir sett, det er det selvfølgelig hele veien nedover også. Så det er viktig å bli sett, så det er veldig bra med styringssystemet vårt».

Styringssystemet legger også opp til at innsatsen til den enkelte blir registrert gjennom evalueringssystemet til Aker Solutions. Her må lederne rangere medarbeiderne etter to akser, der de må fremlegge argumenter for hvorfor vedkommende har fått sin karakter. Dette «tvinger» lederne til å gjøre en reell vurdering av hver enkelt medarbeiders innsats. For å kunne sette en reell karakter på medarbeideren, må lederne følge med på innsatsen og arbeidet den enkelte utfører gjennom hele året. Systemet legger på denne måten til rette for at man får gode tilbakemeldinger og at man føler seg sett, som lederne påpeker er en motiverende faktor.

«Jeg tror det er viktig hvis du tenker motivasjon, du har jo en belønning, men jeg tror også det er følelsen av å bli sett. Du får registrert innsatsen, du får en feedback på de 10 målene du setter deg, det tror jeg er det aller viktigste. Det er det mest motiverende med styringssystemet, at man blir sett.»

«Det er ofte at folk, jeg tror det i hvert fall selv og jeg har også hørt det fra andre, at folk blir motivert av å bli sett, får ros, eller anerkjennelse er mer riktig ord.»

Ledernes følelse av å bli sett, kan også ha en sammenheng med at organisasjonen fokuserer på å sette *realistiske* mål. Målene som blir satt skal være tøffe og noe å strekke seg etter, samtidig skal de ikke være uoppnåelige: *«I utgangspunktet så stiller vi høye krav til hverandre, det skal være ganske tøft å levere en plan (budsjett), men det skal samtidig være realistisk å klare å levere det»* (Vice President). Ledernes overbevisning går ut på at dersom målene blir for høye, vil de være demotiverende, og dermed virke mot sin hensikt. For eksempel nevnte én av lederne at om du skal hoppe over et høydestativ, og listen ligger så høyt at du ikke har mulighet til å komme deg over, da hopper du heller under. Samtidig som lederne i Aker Solutions er opptatt av å ikke sette for høye mål, ønsker de å få frem hele den potensielle oppsiden ved prosjektene. Dette har de løst ved å legge ”stretch targets” på selve prosjektene istedenfor å legge de på enkeltpersoner. Strekk-målet kommer derfor i *tillegg* til medarbeidernes individuelle mål, og vil ikke påvirke den individuelle evalueringen rundt måloppnåelse eller bonusordninger. Målet har i oppgave å gjøre medarbeiderne bevisst på den potensielle oppsiden ved prosjektet, uten at de må forplikte seg til å nå et alt for høyt og demotiverende mål. Urealistiske mål har en annen ulempe, ved at det også bidrar til at det blir vanskeligere å registrere innsatsen til den enkelte medarbeider. Det blir vanskeligere å evaluere hvorvidt medarbeiderne har gjort en god jobb eller ikke, dersom man ikke kan ta utgangspunkt i målene som vedkommende har satt seg. På bakgrunn av dette har Aker Solutions lagt stor vekt på at alle målene som settes, i utgangspunktet skal være så realistiske som mulig, for at de skal kunne hjelpe til med evalueringen av den enkelte. *«Det skal være stretch, men det skal ikke være uoppnåelig, for da får man en følelse av å ikke bli sett. Det er viktig, og noe vi tar hensyn til i Aker Solutions»*. Det å sette realistiske mål har derfor lederne bemerket som en viktig faktor for motivasjonen, og det bidrar til å *bli sett*, som de mener er den viktigste motiverende faktoren ved styringssystemet.

«Det hender jo av og til at vi får demonstrert at det å lage realistiske mål, det er det som faktisk gjorde at vi fikk til å overprestere. Stretch targets er i en rekke sammenhenger et virkemiddel, men det er også en balanse der et eller annet sted. For hvis den legges for høyt, stretch targeten, da blir den jo åpenbart uoppnåelig. Og da har den jo null effekt som motivator»

«Det er sann at hvis du setter for høy stretch i målene, så skaper det mer frustrasjon og det er demotiverende. Jeg har ikke troen på det å sette for høy stretch, jeg tror at

du kan ha en visjon og et mål for en avdeling som kan ha en høy stretch, men et personlig mål, på individnivå, hvis du legger for høy stretch på enkeltnivå så tror jeg det generelt sett er risikabelt for motivasjonen.»

Noen ledere nevnte at det de savnet mest ved Aker Solutions sitt styringssystem, var et system som gav de oftere tilbakemeldinger. På lik linje med de andre lederne, mente også disse at det å bli sett kanskje var den viktigste motivasjonsdriveren. I motsetning til de andre visste imidlertid ikke disse lederne at det eksisterte et slikt system i Aker Solutions. De var ikke klar over at man kunne bruke «My Performance» til å ha en dialog med sin overordnede, og at det var mulig å bruke dette aktivt for å få vurderinger underveis. De etterlyste derfor et styringssystem som kunne tilrettelegge for å få oftere tilbakemeldinger, slik at man i større grad kunne få en følelse av å bli sett. De bemerket at det var for sjeldent å få tilbakemeldinger kun én gang i året, da de ikke vet om de ligger godt an, eller om innsatsen de legger ned i arbeidet i det hele tatt blir registrert av sin overordnede. Én av lederne beskrev hvordan han løste dette «problemet», ved å forsøke å “huke tak i” sin overordnede i gangen, og så invitere ham på en kopp kaffe for å spørre om hvordan han lå an i forhold til de fastsatte målene.

«Det jeg styrer mest etter, er at jeg prøver å passe på at, - dette er en del av det uformelle systemet i så fall-, er jo å passe på at den lederen som er over meg igjen er, det høres kanskje litt banalt ut, er fornøyd med jobben jeg gjør. Man kan spørre og si; -du, har du tid et kvarter, kan vi ta en kaffe, vinkle det sånn som at: -jeg ønsker å forbedre meg, og få tilbakemeldinger på de tingene jeg kunne gjort enda bedre. Det prøver jeg å gjøre hver fjerde måned, og passe på den tilbakemeldingen jeg får da, og jobbe med det. Det er det jeg styrer mest etter. Så antar jeg da med at det flyter mer inn i den formelle delen av det, rating, bonusordninger etc. Så hvis lederen sier at dette er bra, og dette må du fikse, så tenker jeg at da kommer vel det fram i den evalueringen og i den formelle delen av systemet også».

Det var oppsiktsvekkende for de andre lederne å høre at enkelte medarbeidere etterlyste og savnet et system, som de mente at de allerede hadde implementert i Aker Solution. Andre ledere derimot bemerket at de dessverre hadde opplevd lignende situasjoner, hvor de tilfeldigvis oppdaget at lederne på nivåene under dem ikke visste om vesentlige og aktivt brukte verktøy, policyer og krav som konsernet stilte til dem: «Vi oppdaget her for et par år

siden, da vi hadde et lite sånn leder trening og oppfriskningskurs, at folk faktisk, en del av dem faktisk ikke visste at det var fra konsernets side forventninger til mennesker som har ledende roller i Aker Solutions. Der i policy dokumenter sammenheng er det helt konkrete forventninger som er beskrevet. Og det visste ikke folk at eksisterte engang» (Vice President). For at styringssystemet skal motivere, bemerket lederne at de først og fremst måtte gjøre verktøyene og policyene kjent. De må bli bedre på opplæring og det å gjøre informasjonen lettere/mer tilgjengelig, slik at styringssystemet på den måten blir brukt riktig. Dersom de får dette til, ville «My Performance» delen av styringssystemet gi en følelse av å bli sett, og være en sterk motivasjonsdriver til å legge ned en større innsats i arbeidet.

4.2.4 Oppsummerende motiveres lederne i Aker Solutions mest av gode budsjettmål, faste rutiner og det å bli sett

Oppsummerende var det hovedsakelig tre faktorer ved Aker Solutions sitt styringssystem, som klart skilte seg ut vedrørende lederne motivasjon. Den faktoren som kanskje skilte seg mest ut fra nyere teori, var at budsjettet ble sett på som et motiverende styringsverktøy. Lederne mener at budsjettet skaper en rød tråd gjennom hele organisasjonen, noe som gir lederne et godt helhetlig bilde av organisasjonens økonomiske situasjon. Budsjettet er også retningsgivende og hjelper til med å sette klare og tydelige mål, det skaper en kostnadsbevissthet, og det får alle medarbeiderne til å tenke mer kreativt, når det for eksempel kommer til kostnadsbesparende tiltak. Budsjettet får derfor mye av æren for at medarbeidere og ledere jobber effektivt og kostnadsbevisst mot organisasjonens strategiske målsettinger. Som tidligere nevnt, kan dette skyldes at intervju kandidatene ikke har kjennskap til et bedre verktøy, og/eller at de ikke ønsker å endre styringssystemet. En endring av budsjettet, som har blitt brukt så lenge lederne kan huske, vil være en stor omstillingsprosess, som både er tid- og ressurskrevende. Det kan være at lederne ønsker å forhindre dette, ved å favorisere budsjettet fremfor for eksempel rullende prognoser.

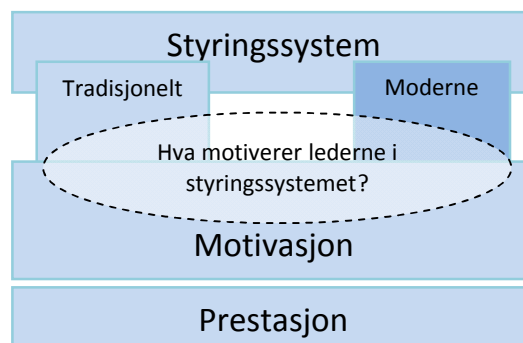
Den andre faktoren som ble nevnt, som også hadde en positiv innvirkning på arbeidshverdagen til lederne, var styringssystemets begrensede endringsmuligheter. Ved et stadig skiftende marked, er det flere organisasjoner som velger å slavisk følge endringene i markedet. Dette mente lederne i Aker Solution at sannsynligvis ville medføre en vesentlig økning av tidsbruken på koordineringer og oppdateringer. De mente at dersom ikke alle foretar endringene og oppdateringene likt, vil det kunne komplisere prosessene og

samarbeidet mellom avdelinger. Lederne satte derfor pris på faste rutiner hva gjelder oppdateringer, faste møter og innrapporteringer. Endringer utover dette skulle bli sett på som et unntak fremfor en hovedregel. Noen av lederne derimot mente at styringssystemet må til en viss grad kunne tilpasse seg det stadig skiftende markedet, og hevdet at det muligens er litt for statisk, og etterlyste derfor mer dynamikk i systemene. På tross av dette, var alle enige om at det likevel var behov for de faste rutinene, og at det var motiverende å vite når ting skulle innrapporteres, oppdateres, endres og fornyes. Dette mente lederne at skapte en god struktur og en forenklet prosess, noe som er nødvendig ved et stadig skiftende og komplekst marked. Igjen ser man en mulig problematikk ved at lederne favoriserer det ”trygge og kjente”, fremfor det ukjente. Dette kan bety at dersom mer dynamikk i styringssystemet ikke hadde ført til et mer tidkrevende og kompliserende styringssystem, som intervjukandidatene tror, så hadde de trolig ønsket mer dynamikk i styringssystemet.

Den siste faktoren, som kan synes å være var den mest motiverende faktoren for lederne i Aker Solutions, var at styringssystemet la til rette for at de *ble sett*. Når lederne visste at innsatsen de la inn i arbeidet ble registrert, motiverte det dem til å legge inn en ekstra innsats. Problemet her var at flere av lederne ikke aktivt hadde tatt i bruk “My Performance”-systemet, noe som resulterte i at de savnet et system som registrerte deres innsats. Lederne innså derfor at de måtte å bli flinkere på opplæring i systemene, for at det skal kunne fungere som en motivasjonsfaktor. Dersom de først fikk dette til, var de sikre på at alle ville se hvor godt styringssystemet la til rette for at innsatsen ble registrert, og at man samtidig ville få en følelse av å bli sett.

4.3 Beskrivelse av Statoil sitt styringssystem

«Vår ambisjon er å være et globalt konkurransedyktig selskap. Vi skal være et selskap som motiverer våre medarbeidere til sterke prestasjoner, og skaper muligheter for faglig og personlig utvikling. Dette skal vi oppnå på grunnlag av en sterk og verdibasert prestasjonskultur, tydelige lederprinsipper og et effektivt styringssystem» (Helge Lund, CEO Statoil 2011)



Styringssystemet til Statoil skal bidra til å nå konsernets visjon, *Krossinge energy fronties*. Systemet setter en standard for atferd og en ramme for hvordan de leder og driver virksomheten, samtidig som det beskriver hva som kreves og forventes av alle medarbeiderne i konsernet (Statoil boken 2011). Styringssystemet har som oppgave å fremme en effektiv styring av menneskelig kapital, ved blant annet å motivere de ansatte til høyere innsats og stimulere til faglig utvikling gjennom en god prestasjonskultur (ibid.).

«Vi har et styringssystem som handler om hvordan vi arbeider og som beskriver hvordan vi styrer og utfører aktivitetene våre, det består av prinsipper, policyer, prosesser og krav som støtter organisasjonen i å gjennomføre oppgavene som kreves for å nå våre mål» (Helge Lund, CEO, 2011).

Styringssystemet blir omtalt som en helhetlig pakke, som inneholder prinsipper og krav som er nødvendig for å arbeide på en sikker og effektiv måte. Prinsippene og kravene kan deles inn i tre deler; *økonomiske*, *administrative* og *kulturelle*, som må sees i sammenheng, på lik linje som Malmi og Brown sin styringspakke er beskrevet under teoridelen (Malmi & Brown 2008). Styringssystemet bygger på Beyond Budgeting filosofien, som er utviklet av Hope og Fraser (2003). Beyond Budgeting innebærer en helhetlig styringsmodell, med tydelige og logiske prinsipper. I følge Hope og Fraser (2003), er visjonen til Beyond Budgeting å åpne opp rapporteringssystemer i organisasjonene, og gi økt beslutningsmyndighet til de operasjonelle lederne i frontlinjen (ibid.). Dette har Statoil fulgt ved innføringen av Beyond Budgeting-prinsippene, noe som har ført til at organisasjonen har blitt mer fleksibel og tilpasningsdyktig.

Styringssystemet har tre hovedmål; det skal bidra til sikker, pålitelig og effektiv drift, innarbeide verdier og skape gode resultater (Statoil boken, 2011). Styringssystemet er bygget



Figur 5: Styringssystemet til Statoil (Statoil-boken 2011)

opp som en pyramide, hvor Statoils verdier står på toppen, som veileder medarbeiderne i deres adferd. Deretter kommer medarbeidere og lederskap, som beskriver hva Statoil forventer av dem. Under dette igjen kommer styringsmodellen som beskriver organisasjonens prinsipper, hvordan de arbeider, styrer og forbedrer aktivitetene for å nå best mulig resultater. Nederst står Statoils konsernpolicies, funksjonskrav og helt til slutt kravene til forretningsområdene.

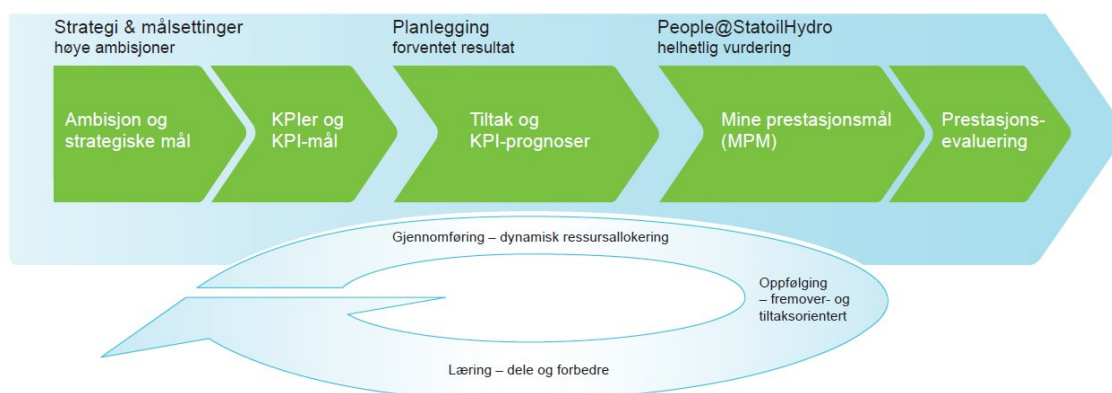
4.3.1 Formell styring

Den formelle delen tar for seg ulike økonomiske styringsverktøy, hvor det tradisjonelt sett har vært et hovedfokus på budsjetter. Statoil har imidlertid gått bort fra de tradisjonelle budsjettene og dets årlige tankegang, og over til økonomiske rammer og rullende prognoser. Statoil gikk bort fra budsjettering hovedsakelig på grunn av dens prinsipielle konflikt i seg selv, fordi det forsøker å dekke ulike formål samtidig. Budsjettet skal *allokere ressurser, gi forventningsrette prognoser og sette mål*. Den nye modellen skiller målsetting, planlegging og ressursallokering ut i egne prosesser. Dette har ført til en endring i organisasjonen, fra å kun ha fokus på det å nå budsjetter og faste måltall, til å gi økt frihet under en forbedret overvåking av prestasjonene. Ved det budsjettløse systemet gjøres ressursene tilgjengelig innenfor et visst handlingsrom, eller tildeles fra sak til sak (Statoil boken, 2011). Dette bidrar til at prosessen er mer dynamisk i motsetning til tidligere, da de én gang i året delegerte ressurser gjennom et budsjett. Prosessen med å gå bort fra budsjettene for å gå over til en mer «dynamisk» styringsmodell, startet allerede i 1990. Derimot ble Beyond Budgeting-filosofien og det nye management styringssystemet først fullt implementert i 2008 (Bogsnes, 2009).

Statoil benytter seg av en prosess som heter ”Ambisjon til Handling”, denne prosessen kan bli sett på som hoveddelen til styringssystemets *formelle del*. Prosessen tar også med momenter

fra *organisasjonsstrukturen* og den *mindre formelle delen* av styringssystemet. ”Ambisjon til Handling” kan derfor bli sett på som styringsprinsippene satt i et system. Ambisjon til handling er en integrert ledelses- og styringsprosess, som oversetter konsernets overordnede strategier til strategiske mål, prestasjonsindikatorer, handlingsplaner og individuelle mål (Statoil boken, 2011). Det er en fleksibel prosess, som balanserer felles strategisk retning og felles arbeidsprosesser, med nødvendig lokalt handlingsrom og forretningsansvar. Dynamikken i systemet skal sikre at Statoil takler det skiftende og uforutsigbare miljøet som de befinner seg i.

Ambisjon til handling omfatter fem perspektiver, *mennesker og organisasjon*, *HMS*, *drift*, *marked* og *økonomi*. Perspektivene er avhengige av hverandre og beskriver en årsak-virkning sammenheng. Prosessen blir fulgt opp i MIS, «Management Information in Statoil», som er konsernets prestasjonsstyringssystem og av individuelle mål i People@Statoil (Statoil boken, 2011). Figuren under gir en illustrativ beskrivelse av ”Ambisjon til Handling” prosessen.



Figur 6: ”Ambisjon til Handling” prosess i Statoil (Statoil boken 2011)

Oversettelse av strategi og etablering av mål.

Dette skal være en kontinuerlig prosess som definerer ambisjoner og retning i Statoil. Det skal gi klar veiledning og retning, engasjere og motivere. Hver avdeling skal i neste omgang overføre ambisjonene til handlinger, og på denne måten sikres det en god balanse mellom lokalt eierskap og selskapets ambisjoner. I 2011 ble det også innført mer dynamikk i målsettingen, noe som bidrar til at de strategiske målene, KPIene og KPI-målene, kan endres ved behov. Forskning på Beyond Budgeting viser en stor endring i Statoil sitt relativt nye

dynamiske styringssystem. Denne endringen går ut på at styringssystemet gir større mulighet for å sette mer ambisiøse mål, samtidig som en også får mer realistiske planer (Grostad, 2007). Dette skyldes i stor grad at målsettingsprosessen er skilt fra selve planprosessen. Som en følge av dette har Statoil klart å redusere omfanget av dysfunksjonell atferd, som de mente preget planleggingen og målsettingen, da de hadde budsjetter (ibid.).

Planleggingsprosessen

Planleggingsprosessen beskriver tiltak som kreves for å nå strategiske mål og mål for KPIer. Det blir utarbeidet handlingsplaner om hvem, hva, når og hvor for hver enkelt aktivitet, og prognoser om forventet virkning av tiltak. Tiltakene og prognosene skal være dynamiske, med andre ord skal de kontinuerlig vurderes og oppdateres etter behov. Prosessen skal også være hendelsesdrevet fremfor å være kalenderdrevet (Statoil boken, 2011).

Gjennomføring: dynamisk ressursallokering, oppfølging og læring.

Som beskrevet ved innledningen til Statoil sitt formelle styringssystem, har de gått bort fra budsjetter, til å tilrettelegge for en selvregulerende ressursallokering. Dette gjøres ved å danne et overordnet rammeverk de enkelte aktivitetene skal holde seg innenfor, uten å gå detaljert til verks for å beskrive hva de kan bruke ressurser på (Beyond Budgeting seminar, NHH 2011). Ressursallokeringen er også dynamisk ved at den drives av aktiviteter, den skal endres etter hvert som det er behov, istedenfor en kalenderdrevet oppdateringsprosess (ibid.). Dette fører til en mer langsiktig tenkning, hvor fokuset går over på hvilke aktiviteter som skaper verdier og kostnader for organisasjonen (Head of departement, Statoil 2011).

Helhetlig prestasjonsevaluering

Til sist i Ambisjon til Handling-prosessen, har de en helhetlig prestasjonsevaluering. Det settes individuelle mål som er basert på to dimensjoner; leveranse og atferd, som begge tillegges like stor vekt. Deretter gjennomføres det en helhetlig vurdering som kombinerer måling og vurdering, og adresserer både leveranse og atferd. KPIene skal kun være en indikator, og det blir derfor sunn dømmekraft som tar den endelige konklusjonen gjennom flere vurderinger (Statoil boken, 2011).

4.3.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen inkluderer hvilken organisasjonsform organisasjonen har, hvordan belønningssystemet er bygget opp og personalstrukturen. Her lager man et system på hvor

sentralisert/desentralisert organisasjonen skal være, hvem som er ansvarlig for de ulike målene og dermed belønne medarbeiderne etter dette (Kullvén et al., 2010).

«Måten vi organiserer virksomheten på, påvirker hvordan vi leverer våre resultater»
(Statoil boken 2011).

Statoil har flere organisasjonsprinsipper som er med på å definere hvordan de strukturerer og styrer organisasjonen (Statoil boken 2011). Prinsippene skal underbygge en veldefinert og enkel struktur, som har fleksibilitet til å håndtere endringer i forretningsvirksomheten og omgivelsene. Strukturen skal samtidig sikre at virksomheten drives på en forsvarlig og lønnsom måte (ibid.). Statoil har en matrisestruktur, som ofte er nødvendig ved så store organisasjoner, på tross av at det kan være en meget krevende struktur (Kullvén et al., 2010).

Belønningssystemet er basert på et karaktersystem, som springer ut ifra konsernets verdier. Det betyr at hvordan du leverer og etterlever verdiene i selskapet, blir vektet like mye som hva du faktisk leverer. Evalueringen av hvordan du har nådd de fastsatte målene, vil baseres på «sunn fornuft», da det kan være vanskelig å måle hvordan vedkommende har etterlevd verdiene i selskapet (Vice President, Statoil 2011). Lederne får i tillegg belønning etter et bonussystem, som er bygget opp etter tre elementer: konsern, forretningsområde og individuelt. Konsern og forretningsområde er 100 % økonomisk, hvor konsernelementet er basert på Statoils avkastning til aksjonærene (”Total Shareholder Return”), og avkastning på sysselsatt kapital (Return on Average Capital Employed), som begge måles i relasjon til andre selskaper. Forretningsområdet er basert på andre finansielle KPIer, som for eksempel EBIT. Ved de individuelle bonuskriteriene er 30 % basert på finansielle måltall, hvorav resterende er personlige ”myke” mål.

4.3.3 Mindre formell styring

Styringssystemets mindre formelle del, som også går under betegnelsen «myke styringsmekanismer» (Kullvén et al., 2010), har fått stor fokus i Statoil sitt styringssystem. Inn under denne kategorien ligger blant annet organisasjonskultur, Empowerment og læring, faktorer som alle er med på å motivere i det daglige arbeidet. Disse faktorene er derfor viktig for å få en effektiv utnyttelse av organisasjonens menneskelige ressurser. Dette er begrunnet i Statoils utsagn: *«Det er medarbeiderne i Statoil som gjør det mulig å møte våre utfordringer og levere som lovet»* (Statoil boken 2011).

Kulturen kan bli sett på som styringssystemets uskrevne regler, og danner grunnlaget for hvordan medarbeiderne etterlever og bruker styringssystemet (Vice President, Statoil2011). Statoil forsøker å lage et styringssystem som legger til rette for ønsket prestasjonskultur, ved blant annet å fokusere på etterlevelse av organisasjonens verdier. Verdiene til Statoil er; *Åpen, Modig, Tett på* og *Omtenkksom*, og ansees som en viktig del av styringssystemet. Verdiene tar sikte på å skape en arbeidskultur som går ut på hvordan medarbeiderne skal oppføre seg og handle i organisasjonen: *«Våre verdier uttrykker kraften og energien i Statoil. Verdigrunnlaget er avgjørende for at vi skal lykkes over tid i konkurransepregede omgivelser. De er i kjernen av vårt styringssystem, de motiverer oss til gode resultater og veileder oss i hvordan vi driver virksomheten og samarbeider internt og eksternt»* (Statoil boken 2011). Verdiene til Statoil går under Samuelsons definisjon av styringssystemets mindre formelle del, som har fått betydelig mer fokus de siste årene (Kullvén et al., 2010). Verdiene beskrives som kjernen i styringssystemet, og er avgjørende for at de skal lykkes i markedet. Statoil forventer at medarbeiderne etterlever verdiene i alle deler av arbeidet som blir utført i konsernet (Statoil boken, 2011). De har som formål å motivere medarbeiderne til høy innsats, veilede dem i hvordan de skal drive virksomheten, og få dem til å gjennomføre arbeidsoppgavene med presisjon, kvalitet og hurtighet (ibid.). Verdiene signaliserer *«hvordan du leverer er like viktig som hva du leverer»* (Vice President, Statoil 2011).

Læring og utvikling av ledere og medarbeidere er også en viktig del av den mindre formelle styringsdelen til Samuelson (Kullvén et al., 2010), som er beskrevet under teorikapittelet. People@Statoil er konsernets felles prosess for personellutvikling, personell disponering, resultatvurdering og belønning, som er en integrert del av deres ledelses- og styringsprosess (Statoil boken, 2011). Statoil ønsker å gi medarbeiderne Empowerment gjennom læring og hyppige veiledninger og evalueringer (ibid.).

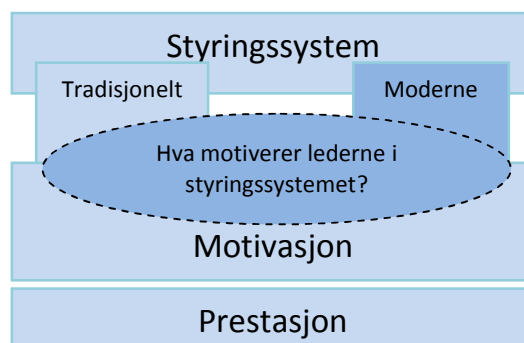
4.3.4 Oppsummering av Statoil sitt styringssystem

Statoil sitt styringssystem er basert på Beyond Budgeting filosofien fremstilt av Hope og Fraser (2003). Denne styringsmodellen kan karakteriseres som en mer moderne måte å styre organisasjonen på, sammenliknet med Aker Solutions styringsmodell. Statoil forsøker å skape et dynamisk styringssystem, ved at de har aktivitetsbaserte- og markedsbaserte endringer, i motsetning til kalenderdrevne endringer. Oppdateringer på prognoser, mål og ressursallokering skal skje etter aktiviteter i markedet. De har gått bort fra budsjettene, og

innført en mer dynamisk ressursallokering, der de fordeler ressursene kontinuerlig etter behov, fremfor etter et fastsatt budsjett. Dette er en logisk tankegang, ved at organisasjonen kontinuerlig vil følge endringene i et stadig skiftende marked (Beyond Budgeting seminar, NHH 2011). Denne måten å styre organisasjonen på, resulterer i at det i større grad forventes at medarbeiderne handler på bakgrunn av den faktiske situasjonen og det stimulerer for en mer langsiktig tankegang. Karakteristikken av Statoils styringssystem passer til Broadbent og Laughlins definisjon av et *relasjonelt* styringssystem (Broadbent og Laughlin, 2009). Styringssystemet til Statoil baserer seg på en langsiktig tankegang og bærekraftighet, som styres hovedsakelig av interessentenes verdier. Statoil har strenge krav til hvordan medarbeiderne skal oppføre seg, som baseres på at *alle* må følge selskapets verdier. Disse momentene passer godt overens med definisjonen av det *relasjonelle styringssystemet* (ibid.).

4.4 Analyse Statoil

Statoil sitt moderne styringssystem har som oppgave å fremme en effektiv styring av menneskelig kapital, som hjelper dem med å nå ambisjonen om å være et globalt konkurransedyktig selskap (Helge Lund, CEO Statoil 2011). Dette skal styringssystemet gjøre ved å blant annet motivere ansatte til sterke prestasjoner, og stimulere til faglig utvikling gjennom en god prestasjonskultur (Statoil boken 2011). Rapporten vil i dette kapitlet analysere og diskutere hvilke deler av styringssystemet, som lederne i Statoil opplever at har en stor påvirkning på deres motivasjon.



4.4.1 Lederne opplever "dynamisk forecast" som et motiverende styringsverktøy

Statoil fikk en enorm endring i tidsbruk og fokus da de valgte å gå bort fra budsjettene, og istedenfor ta i bruk «dynamisk forecasting» som en del av deres formelle styringssystem. Fokuset på kalenderåret, avviksanalyser, detaljrapporteringer og å bruke opp tildelte ressurser mot slutten av året, minket drastisk. Denne endringen har vært en positiv utvikling, som betydelig har bedret motivasjonen til lederne i organisasjonen.

«De gamle budsjettprosessene var det mye arbeid knyttet til, og det som var nesten helt sikkert var at det ble ikke sånn som man hadde regnet med at det skulle bli uansett.»

Så det at en går over til mer bruk av prognoser og forecast, det oppleves som mye mer motiverende»

Samtlige av intervjuobjektene mente at det var en god avgjørelse å gå bort fra de tunge, detaljerte og tidkrevende budsjettene, til fordel for en mer dynamisk prognosesetting. Lederne mener at dynamisk prognosesetting er langt mer motiverende enn de budsjettprosessene som de hadde tidligere. Prognosene hjelper organisasjonen med å ta de riktige valgene og holde riktig kurs, ved at fokuset blir fremtidsrettet og ressursene fordelt på en mer logisk og fornuftig måte.

Statoil opererer i et marked som er i stadig endring, og et årlig budsjett som kun endres én gang i året, vil derfor fort bli utdatert. Ressursene de brukte for å lage et detaljert budsjett, virket meningsløst da det uansett ikke kunne brukes i etterkant. Derfor er alle lederne enige om at det er lite hensiktsmessig og demotiverende å styre organisasjonen etter fastsatte budsjetter, og at det derfor var en god avgjørelse å fjerne dette fra styringssystemet. Hadde de derimot befunnet seg i en stabil produksjonsbedrift, hvor de hadde de samme kundene og de samme faste leveransene hvert år, kunne budsjettprosessen ha vært fornuftig og motiverende. Dette er begrunnet med at budsjettet gir klare mål å jobbe mot, noe som både er krevende og motiverende på sitt vis, og som stemmer godt overens med motivasjonsteoriene (Buchanan & Huczynski, 2010). Realiteten er derimot at Statoil opererer under ustabile omgivelser, og da vil det være “håpløst” å styre etter budsjetter.

«Sånn som virksomheten er, med så mye endringer, tror jeg at det ikke hadde gått å bruke budsjetter»

«Den verden vi lever i skifter hele tiden. De 5-6 siste årene har jeg vært med på 3 store omorganiseringer og en fusjon, hver eneste gang vi har gjort dette har vi måtte endret på oppsettet, altså mine tall. Mine gamle budsjetter har endret seg drastisk fire ganger de 6 siste årene. Så det gir ikke noe mening for meg å ha tradisjonelle budsjetter, de har blitt ødelagt hver gang»

Gjennom prognoser indikerer lederne hva de har bruk for, og hva de leverer i form av inntekt og andre faktorer. Implisitt i prognosene ligger det noen økonomiske rammer som lederne må forholde seg til. Dette rammeverket har noen av lederne bemerket at kan ligne på et budsjett.

En viktig forskjell fra budsjettet er imidlertid at «potten» man får via prognosene kan være gjenstand for utfordring. Ved «dynamiske prognoser» får ikke lederne et gitt beløp som kan brukes opp i løpet av året, lederne må kontinuerlig vurdere hva hver aktivitet trenger av ressurser. Lederne hevder at dette er en logisk måte å allokere ressurser på gjennom året, og at det bidrar til å fjerne redselen om å *ikke* få tildelt like mye neste år dersom ikke alt brukes opp.

«Jeg fikk et visst budsjett og dette er det jeg har å rutte med, så kommer man i den klassiske situasjonen, skal vi bruke det opp sånn at vi får like stor pott neste år? Dette opplever jeg som veldig meningsløst faktisk!»

«Du bruker pengene mye mer fornuftig og du trenger ikke ha denne angsten for å ikke få pengene neste gang dersom man ikke bruke opp pengene nå, du slipper å «bruke opp» pengene»

Styringsverktøyets «dynamisk ressursallokering», bidrar til at lederne lettere kan se hva de til enhver tid har behov for av ressurser. Dette skyldes hovedsakelig skifte av fokus over på enhetskostnader, som gir en mer bevisst holdning til kostnadene ved de ulike aktivitetene. Skifte av fokus bidrar til at lederne kan ta mer fornuftige valg, som gjør det til et motiverende styringsverktøy. Det dynamiske styringssystemet fokuserer også mer på enhetskostnader, dette bidrar til at de unngår «gaiming» problematikken, som lederne så på som en demotiverende faktor ved bruk av budsjetter. Tidligere har det vært lettere å «lure til seg» mer ressurser enn nødvendig, ved for eksempel å legge på litt ekstra på hver post i budsjettet. Ved fokus på enhetskostnader, kan man tydeligere se hva en bruker, og hvorfor en bruker ressursene på de ulike aktivitetene. Dette bidrar til at det er vanskeligere for at «gaiming» skal kunne finne sted. Dynamikken i prognosetningen har også bidratt til at Statoil ble kvitt «gaiming» tankegangen. Dynamikken fører til at prosjekter kan få tildelt mer ressurser gjennom hele året, dersom det gir en merverdi til Statoil. Ved denne kontinuerlige vurderingen av ressursallokeringen, er det ikke lenger «nødvendig» å legge på litt ekstra i begynnelsen av året, for å sikre seg nok ressurser til sitt prosjekt. Dynamisk ressursallokering blir derfor sett på som et mye mer motiverende styringsverktøy, enn det budsjetter var.

“Jeg ser ikke et behov for detaljerte budsjetter. Det som er viktigere det er å vite hvilke typer kostnader vi har, og vi må vite hva som skaper kostnadene, sånn at vi styrer på aktivitetene. Ressursfordeling etter løpende prognoser gjør at vi må til

enhver tid tenke på hvilke aktiviteter som er viktige og hvilke som ikke er viktige, som ikke skaper verdiene vi trenger”

«...Vi har bedre og mer fornuftig jobbing, du føler at det bidrar til å holde butikken, i sånne budsjettprosesser så bli det ofte litt sånne spill for å få mest mulig penger, få minst mulig krav. Sånn er det egentlig helt fritt for i Statoil, det er lite taktikk og sånn...»

Et annet moment som trekkes fram som positivt og motiverende ved dynamiske prognoser, er at diskusjonene omhandler *reelle* utfordringer. Lederne kan forholde seg til hva som til enhver tid befinner seg i markedet, som bidrar til at lederne kan diskutere fremtidens utfordringer under rette omstendigheter. Ved statiske budsjetter derimot, må man stå til ansvar for hvorfor det har forekommet avvik fra den tidligere antatte ressursfordelingen. Diskusjonene rundt budsjetter gikk derfor mer på å se seg tilbake, som ofte ikke bidro til nye løsninger om hvordan man skulle jobbe videre framover. Dette førte også til at lederne prøvde å styre aktivitetene mer etter det satte budsjettet, istedenfor å se potensialet i aktivitetene og styre etter hvor verdiene ligger. Den dynamiske måten å fordele ressurser på, håndterer også i mye større grad vekst. Før måtte lederne avviks-forklare hvorfor de tok ny virksomhet inn, på bakgrunn av at det ikke sto i budsjettet. Dette førte til unødvendig dobbeltarbeid, ved at lederne måtte bruke tid og ressurser på å avviks-forklare noe som allerede hadde vært igjennom en evalueringsprosess. Dynamiske prognoser derimot, gav et skifte i tankegangen og ikke minst bruk av ressurser, som lederne har vært veldig positive til. Den “nye” ressursallokeringen har fått lederne til å gå bort i fra ufornuftige avviksanalyser, og over til mer fornuftige diskusjoner rundt viktige avgjørelser for Statoils fremtid.

«Dynamisk forecast gir mye mer åpenhet, og mye mer diskusjoner om reelle utfordringer, ikke sånn budsjettavvik diskusjoner»

«Vi har en logisk tankegang, vi handler etter hva som skjer nå og fremover, ikke hva vi trodde skulle skje»

En annen positiv faktor ved dynamiske prognoser, er at det gir lederne en løpende påvirkningsmulighet. Lederne kan til enhver tid vurdere om aktivitetene trenger mer eller mindre ressurser, noe de mener er motiverende. Dette stemmer godt overens med

forventningsteorien fremstilt av Edward C. Tolman, som argumenterer for at mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å påvirke resultatene (Buchanan & Huczynski, 2010). Det at lederne blir motivert av å kunne styre ressursallokeringen selv, stemmer også overens med selvbestemmelsesteori, fremstilt av Edward L. Deci og Richard Ryan. Denne teorien fremhever at økt selvbestemmelse gir økt innsats og motivasjon i arbeidslivet (Deci & Ryan, 1985). En av lederne nevnte at når vedkommende begynte i jobben for ti år siden, ble det sagt; «*hvis du tror du kan gjøre noen forandringer her, så tar du feil*», intervjukandidaten svarte da; «*den dagen jeg tror jeg ikke kan forandre noe her så slutter jeg*». Dette illustrerer at påvirkningsmuligheten er viktig for lederne. De hevder at det er motiverende å vite at de kan skape en endring og bestemme valgene sine selv. Lederne mener at de føler en større grad av selvbestemmelse, etter at de kvittet seg med budsjettene. Med denne selvbestemmelsen blir det også liggende et stort ansvar på ledernes skuldre. De må kontinuerlig vurdere hvor mye ressurser hver aktivitet trenger, og hvilke områder de til enhver tid ønsker å satse på. Dette krever at lederne er oppdatert med endringene som skjer i markedet til enhver tid for å kunne ta de riktige valgene, i motsetning til ved budsjettforhandlinger, som kun blir gjennomført en gang i året. Noen av lederne mener at dette ansvaret kan fort bli for stort, spesielt i nedgangsperioder. I nedgangsperioder er det fort gjort å skyve endringene litt foran seg, istedenfor å ta tak i det med en gang. I disse tider mener enkelte av intervjukandidatene, at man hadde vært tjent med strengere rammer som gir dem muligheten til å gå tilbake og kontrollere i større grad. På tross av disse problemene, oppleves styringsverktøyet som mye mer fornuftig og motiverende blant lederne, hovedsakelig fordi det gir dem en større påvirkningsmulighet. Tidligere forskning på Statoil sitt styringssystem viser også at lederne opplever mer frihet til å kunne ta beslutninger og gjennomføring av aktiviteter, etter at de innførte Beyond Budgeting prinsippene (Ribe, 2009).

«Det mest motiverende med styringssystemet er at jeg tror at jeg selv kan skape en endring. Du har høy grad av selvbestemmelse, så du kan skape en endring, og med det så mener jeg en forbedring. Det å skape en endring, at vi er med på det hver og en, det tror jeg er noe av det viktigste for motivasjonen»

Oppsummerende mener lederne i Statoil at innføringen av dynamiske prognoser bidrar til at det er lettere for dem å få støtte og godkjenning for nye investeringer utenom planprosessen. Dynamiske prognoser gir en logisk tankegang, et fremoverrettet syn, fornuftig bruk av tid og

ressurser, mer ansvar og en følelse av selvbestemmelse. På bakgrunn av dette fremhever lederne det dynamiske styringssystemet som motiverende.

4.4.2 Lederne mener at "stretch targets" kan være demotiverende

KPIene i Statoil blir ofte satt på et høyt ambisjonsnivå, for å få lederne til å yte det lille ekstra. I henhold til målsettingsteorien er dette en fornuftig tankegang, fordi mål med strekk i seg presser lederne til å måtte jobbe hardere og mer målrettet (Otley, 1987).

«Det er viktig å sette strekk mål, være mer tøffe på målsettingen. Det er noe vi har blitt bedre til å sette oss høye mål og ikke nå de gjerne, og jobbe med det hele tiden»

Statoil jobber med å skape en prestasjonskultur, ved å få lederne til å sette mer ambisiøse mål enn det de gjorde tidligere. En av intervjukandidatene kom med et eksempel om et dårlig kvalitetsmål som hadde blitt satt i en avdeling i Statoil. Målet var at kvaliteten skulle være over 90 %, som var et høyt mål for bransjen. Problemet var at kvaliteten i den avdelingen hadde vært over 90 % så lenge han kunne huske. Som et resultat av dette, bidro ikke det målet til en endring av innsatsen til medarbeiderne i avdelingen (Vice President).

“...Det er noe vi jobber med hele tiden å prøve å finne gode KPIer, noe å strekke seg etter og at KPIer skal oppmuntre til å endre enten atferd eller måten å jobbe på, så man arbeider mer effektivt. Vi må utfordre oss selv, må sette litt tøffe mål, vi må skape en prestasjonskultur sånn at alle forstår at man må prestere i Statoil»

Det er viktig at ambisjonene holdes høyt for at prestasjonskulturen skal kunne dyrkes fram, derfor er det positivt at Statoil har blitt flinkere til å sette tøffe mål. Innføringen av Beyond Budgeting prinsippene bidro til at det ble lettere for organisasjonen å sette høye mål (Grodstad, 2007). Dette skyldes i hovedsak at målene ble skilt fra planleggingsprosessen (ibid.). Disse relativt nye målsettingsprosedyrene tilfredsstillende i høyere grad målsetting-motivasjonsteorien, hvor Locke og Latham fremhever at motiverende mål må være utfordrende og ha en viss vanskelighetsgrad (Otley, 1987). Baksiden til denne "medaljen", er at enkelte KPIer i Statoil har blitt altfor ambisiøse. Når vanskelighetsgraden blir for høy, vil lederne aldri kunne nå målet, som gir en følelse av at man ikke mestrer oppgavene. Dette har ført til at målene ofte blir betraktet som en demotiverende faktor i styringssystemet, i motsetning til en prestasjonsfremmende faktor, som er den opprinnelige hensikten bak målet.

«Hvis targets blir langt vekk fra hva vi tror er oppnåelig, så er det ikke lenger motiverbart med den targeten som vi satt for et halvt, ett eller to år siden»

«At det er strekk i de er ikke noe problem, men når man får mål som man vet allerede ved inngangen til året at dette er mål man aldri kommer til å nå, det er fysisk umulig, så bidrar ikke de til å øke prestasjonen»

De fleste lederne er enige om at det er bra at målene har en strekk i seg, fordi vanskelige mål vil stimulere til en høyere innsats gjennom begjæret etter å nå målet sitt. Problemet med motivasjonen oppstår først når målet blir satt så høyt at man uansett hva man gjør ikke klarer å nå målet.

«Noen KPIer vil alltid være røde, som betyr at vi har ikke klart å nå målene, og uansett hva du gjør så er den fortsatt rød, det er en demotiverende KPI»

«For å få meg til å jobbe ekstra hardt og yte en ekstra innsats så handler det om at man etablerer KPIer og etablerer mål som, kan man kalle det, er realistisk å strekke seg etter. Det er noe med balansen der, det å vite at det settes et mål der du må yte en del for å oppnå målet, men samtidig må det ikke være så urealistisk at nesten før du har startet ser at dette er urealistisk å klare, da går piffen ut av deg før du har begynt»

De «uoppnåelige mål» lederne opererer med i Statoil, kan skyldes at de fleste målene følger en «top down» prosess. Målene settes først fra konsernets side og blir så kaskadert utover og nedover i organisasjonen. Dersom konsernledelsen skal klare å sette gode strekk-mål uten at de blir urealistisk høye, vil dette kreve veldig god innsikt i arbeidet ute i organisasjonen. Denne detaljerte oversikten er vanskelig å få i konsernledelsen, fordi deres hovedfokus ligger på selskapets visjoner og framtidsutsikter. Konsernledelsens manglende detaljerte innsikt i organisasjonen kan resultere i at målene blir satt for høyt. En av lederne kom med et godt eksempel på dette. Han søkte om å få endret tre KPIer i sin divisjon, fordi vedkommende mente at KPIene var urealistisk høye. Han fikk gjennomslag for to av KPIene, men det tredje måtte divisjonen beholde. Lederen visste at hvis han distribuerte dette målet til alle sine mellomledere, og de videre til sine medarbeidere, så ville alle få «røde KPIer» på måltavlen sin mot slutten av året. Som et resultat av dette, valgte divisjonslederen å fordele målet med det han mente var et «fornuftig strekk», og beholde mellomlegget selv. Denne avgjørelsen

resulterte i at divisjonen fikk realistiske mål, og at divisjonslederen måtte leve med en uoppnåelig KPI. Dersom ikke lederen hadde tatt denne avgjørelsen, ville hele divisjonen endt opp med demotiverende mål, fordi styret hadde en annen oppfatning rundt hva som er realistisk strekk. For å forhindre at urealistiske KPIer blir kaskadert ut i organisasjonen, mener intervjukandidatene at de burde få bestemme mer selv og være mer delaktig i målsettingen. Dette begrunner de med at det er de som kjenner best til situasjonen ute i organisasjonen, og på bakgrunn av dette vil de være mest egnet til å sette *riktige* mål. Dersom lederne selv kan sette grunnlaget for målene, slipper systemet å være avhengig av at enkelte ledere må ta støytten for hele avdelingen.

«Får du for mange av de der som kommer fra toppen, kan det føles som demotiverende i forhold til å kunne nå mål»

«Jeg skulle helst vært med å påvirke KPIen selv, ikke det at jeg skal sette et mål som er så enkelt å nå at jeg garantert kommer til å nå det, men at jeg fikk selv være med å påvirke at dette var realistisk definert, at innholdet var korrekt og at man er enig om at - «denne blir vanskelig å oppnå, men det skal vi jaggu prøve å få til». At det er noe som du kan påvirke selv, samtidig som det er et strekk i målet, er det som motiverer meg mest»

Lederne bemerket at urealistiske mål kunne føre til et skifte i fokus, bort fra disse målene, for å forhindre en demotiverende arbeidshverdag. Dette kan bli et problem for Statoil, dersom fokuset skifter fra de viktigste KPIene og over på andre KPIer, som ikke bidrar i like stor grad til at Statoil når sin visjon. En av lederne kom med et godt eksempel som nettopp omhandlet denne problematikken. Statoil ønsker å være «Best i verden på HMS» (Vice President), og har på bakgrunn av dette utarbeidet et høyt HMS-krav. Et prosjekt i Statoil, som har sin hovedvekt på bygningsteknisk arbeid, opplevde at HMS-kravet lå altfor langt fra hvor de befant seg. Disse urealistiske høye målene gjorde det at det ble demotiverende å jobbe med å forbedre HMS-tilstanden ved prosjektet. Fokuset skiftet straks over på andre mer realistiske mål i prosjektet. Dette er en «farlig kant» å ligge på, for risikoen er stor for at de som jobber med prosjektet ikke forsøker i like stor grad å jobbe med å oppnå HMS-målene. Ved altfor høye mål, kan derfor Statoil risikerer at medarbeiderne ignorerer de viktige HMS-kravene (Vice President).

«Det er veldig viktig for en organisasjon, hvis man ønsker å styre basert på mål, å sette seg mål som er mulig å nå. De som er umulige å nå som er ren ønsketenkning, de vil ikke bidra til å øke prestasjonene. I verste fall kan de få en til å ignorere målet og styre arbeidet sitt etter andre faktorer som kan sette skuten på feil kurs»

«Jeg tror erfaringen med å sette sånne såkalte «stretch targets», som det har vist seg at det er liten sannsynlighet for å nå, har ikke vært noe stor suksess. De blir ignorert av organisasjonen. Så det blir som om de målene ikke eksisterer»

Statoils altfor ambisiøse mål fremmer en aksept om at det er greit at lederne ikke når målene, denne "akseptkulturen" er ødeleggende for målets prestasjonsfremmende potensiale. Dersom Statoil skal sammenligne seg med andre selskaper i samme bransje, er denne kulturen helt unik (Vice President). En av intervjukandidatene bemerket at andre selskaper har en helt annen toleranse når det kommer til måloppnåelse. Vedkommende kom med et eksempel fra Schlumberger, hvor de 10 % dårligste som ikke når målene, må gå (ibid.). Teorien fremhever at målet må være bindende for at de skal være motiverende og fremme sitt prestasjonspotensiale (Otley, 1987). Målene i Statoil er ikke bindende, da kulturen aksepterer at man ikke når de vanskeligste målene. Dette er derfor et stort problem for Statoil, som de må gjøre noe med dersom målene skal bli mer motiverende.

«Kulturen er sånn at man aksepterer at et mål ikke blir nådd, i altfor stor utstrekning. Det er veldig stor forskjell på organisasjoner, mange andre selskaper har en helt annen toleranse, når man ikke mål, så går det hardt på ledergruppen. Sånn er det ikke her, vi har veldig mange "døde KPIer", så det er akseptert at de ikke er oppnådd»

«...Det er noe med kulturen rundt mål, hvordan Statoil tenker. Kulturen er sånn at man aksepterer at et mål ikke blir nådd, i altfor stor utstrekning»

Forventningsteorien fremhever at mennesket er motivert til å arbeide når det forventer at det er i stand til å påvirke resultatene (Buchanan & Huczynski, 2010). Mennesket må ha troen på at egen innsats vil påvirke prestasjonen, for at målet skal motivere (ibid.). De «røde KPIene» i Statoil sitt styringssystem forhindrer dette, for uansett hva lederen gjør, vil KPIene fortsatt lyse rødt. Målsettingsprosessen til Statoil er god på mange måter, ved at den for eksempel har med viktige faktorer som; klarhet, krevende, fremtidsrettet, mulighet for endringer og er

dynamisk. På tross av dette bemerker flere ledere at målsettingsprosessen til Statoil har et stort forbedringspotensialet: «Jeg tror vi har mye forbedringspotensial i forhold til mål. Spesielt i forhold til å bruke mål som motivasjon som en drivmekanisme». For å få mer motiverende KPIer, må Statoil ifølge lederne, sette mer realistiske mål. Statoil må legge til rette for at lederne kan være mer delaktig i målsettingsprosessen og det burde settes strengere krav til måloppnåelse, først da vil målene bidra til å motivere lederne til å yte en ekstra innsats.

4.4.3 Lederne mener at dynamikken ved styringssystemet gjør at systemet blir lite brukervennlig, på tross av dette synes de dynamikken er motiverende

De fleste av intervjukandidatene bemerket at det beste ved Statoil sitt styringssystem er at alt henger sammen og virker logisk. Dette begrunner de med at «Ambisjon til Handling»-prosessen, knytter ulike delene og nivå i organisasjonen sammen rundt et tankemønster. For eksempel vil prosessene for å utarbeide aksjoner, KPIer og mål, involvere ulike deler av organisasjonen og medarbeidere på ulike nivå. Dette bidrar til at lederne i større grad kan se at de er en del av ét helhetlig system. Alle de målene som den enkelte medarbeider har på sin personlige måltavle, kan en kjenne igjen på nivåene oppover i organisasjonen. Dette fører til at alle i organisasjonen følger organisasjonens strategiske målsettinger, og alle bidrar til å lukke gapet mellom målet og prognosene på KPIene. Systemet får lederne til å føle at de bidrar til en helhet, og at det vedkommende jobber med henger sammen med resten av organisasjonen.

«Styringssystemet er godt bygget opp, og det føles relevant for det vi holder på med. Det er ganske logisk satt opp, alle ansatte skal kunne føle at de bidrar, de målene de har på sin personlige måltavle for inneværende år kan de kjenne igjen på nivåene oppover»

«Hvis vi snakker om «Ambisjon til Handling» som et styringssystem, så vil jeg si at det er et logisk styringssystem, med det så mener jeg at man setter hvilke strategiske mål man skal nå, og så sier det noe om hva er indikatorene, hvor vi kan ha noen temperaturmålere underveis for å se hvor vi er hen i forhold til å nå målene, så setter vi konkrete targets på KPIene, og så har vi handlingsplanen som er våre aksjoner»

Lederne bemerket at det er en nødvendighet å ha et dynamisk styringssystem, dette begrunner de med at markedet de befinner seg i er i stadig endring. Dynamikken gir lederne mulighet for

endringer underveis, som bidrar til at det sjeldnere blir utdatert, og at de kan tillate seg en mer langsiktig tankegang. Under budsjettprosessene, som Statoil opererte med tidligere, fikk lederne en følelse av at det de jobbet med bl ofte utdatert. Denne følelsen opplever ikke lederne ved det nye styringsverktøyet, som medfører at dynamikken i styringssystemet blir sett på som både logisk og relevant. Dette er en av grunnene for at lederne skryter logikken i systemet opp i skyene. En av intervjukandidatene bemerket at logikken i systemet bidrar til at Statoil har «*verdens beste styringssystem*» (Vice President).

«Det jeg liker godt med dette styringssystemet er den dynamiske delen, dette er på en måte en arbeidsmetodikk satt i system, det gir systemet en logikk og god tankegang. Tenkningen bak systemet og systematikken er også veldig god, men det er i teorien»

Problemet som oppstår ved et så godt system, som skal få alt til å henge sammen, er at det fort kan bli for stort og komplekst. Dette har lederne benevnt som «*baksiden av medaljen*». Flere av intervjukandidatene klaget på brukervennligheten, og at de trenger enklere prosesser, for å få alle til å ta del i det teoretisk gode styringssystemet. En av intervjukandidatene bemerket at han hadde tatt saken i egne hender, og bare gitt en minimumsterskel på hva som måtte fylles ut og følges av systemet. Dette fordi han hadde erfart at dersom systemet blir for komplisert blir det ikke brukt.

“Det beste ved systemet er at vi har et veldig godt, veldefinert system og velfungerende styringssystem. Det verste med det er jo kanskje at det blir kanskje litt stort av og til, det å klare å bruke som en del av den daglige jobben vi gjør. Det har vi ikke lyktes med”

“Det at systemet er så godt og velutviklet er en ting som er veldig godt med det, men det har en baksides medalje og det er at det kanskje blir litt for stort, og for voldsomt av og til, til at vi får bruke det i det daglige, så blir det demotiverende. Det er nesten det at systemet i seg selv er så godt at det har en pluss side og en minusside. Det kan oppleves som for voldsomt, men samtidig så har det en fantastisk funksjonalitet og hvis man bruker det på rett måte, så har det alt du trenger”

Hovedsynpunktene til lederne er at Statoil bør jobbe med forenkling av systemet. Lederne fremhever at flere deler av systemet er for komplisert og tungvint, og at brukervennligheten

altfor lav. Dette kan medføre at enkelte ikke føler seg kompetente nok til å bruke verktøyene. En av lederne kom med et eksempel om at den vanligste feilen de gjør, er å tro at for eksempel KPIer blir implementert ved å skrive det ned og sende det ut i organisasjonen. Vedkommende mente at dette var *«helt riv ruskende gærent»* (Head of department). De ulike begrepene og måten å bruke styringssystemet på blir tolket forskjellig, og vil av den grunn bli brukt forskjellig. For eksempel så ble «Beyond Budgeting» begrepet nevnt flere ganger som et eksempel på et vanskelig og komplisert begrep, som ikke alle har fått helt inn under huden. Under intervjuene ble det nevnt flere eksempler på negative faktorer som dette kunne føre til. For eksempel hadde flere ledere sett at det oppsto "kvasibudsjetter" i perioder med litt motgang, fordi enkelte ledere ikke følte seg trygge på begrepet og hvordan de skulle bruke det «budsjettløse styringssystemet». En av lederne bemerket at flere av systemene til Statoil er så kompliserte at de *“nesten må ha grunnkurs i programmering for å få det til”* (Head of Department) og synes det enkelte steder var på et “russisk nivå”. Disse faktorene ødelegger for selvbestemmelsen, fordi den enkelte blir avhengig av andres hjelp for å utføre oppgavene sine. Dette synet stemmer godt overens med selvbestemmelsesteori, fremstilt av Deci. Teorien fremhever at motivasjonen minker dersom vedkommende ikke mestrer oppgavene sine, og ikke er i stand til å ta selvstendige valg (Deci et al., 1996). Dette medfører at kompleksiteten i styringssystemet bidrar til å ødelegge funksjonaliteten i systemet, som fører til at motivasjonen blir svekket. For å få til en økt selvbestemmelse-motivasjonsfaktor, burde derfor Statoil sitt styringssystem betraktelig forenkles.

«Brukterskelen er litt høy, fordi du kan tenke at dette er et dynamisk verktøy som egentlig hvem som helst kan/bør gå inn selv om du er admin. eller hvor du enn sitter, så hadde det nok vært nyttig at brukergrensesnittet hadde vært enklere. Da hadde du nok fått flere til å bruke systemet, og motiveres av systemets fordeler»

«Det blir veldig mange tiltak, det blir veldig mange KPIer, du kan si det viktige drukner litt i det som ikke er fullt så viktig. Så det ligger helt klart noen utfordringer der at det blir veldig mye»

Som tidligere nevnt, hevder lederne at dynamikken i systemet er en av de viktigste faktorene for at styringssystemet blir sett på som logisk og relevant. Dette begrunner de med at i et turbulent marked, som Statoil befinner seg i, er det viktig at styringsverktøyene åpner for

endringer underveis. Statoil befinner seg ikke i et sesongpreget marked, det betyr at endringene som skjer i markedet beveger seg uavhengig av kalenderen. Dette medfører at endringene i Statoil burde være aksjonsdrevet og ikke kalenderdrevet. Lederne finner det derfor logisk å oppdatere planene sine etter aktiviteter som skjer i markedet og ikke kvartalsvis eller månedlig som de gjorde tidligere. Problemet som oppstår her er at endringer av prognoser, KPIer og prosjekter etter markedets bevegelser, kompliserer bruken av styringssystemet. *“Det kreves en mental endring for å klare å utnytte dynamikken i systemet og bruke det aktivt”* (Vice President). Dersom man ikke får til denne *mentale endringen*, kan systemet virke tungvint og ubrukelig. Et eksempel en av lederne kom med, var problematikken rundt å tenke langsiktig og forbi kalenderåret. Det dynamiske styringssystemet har en mye lengre tidshorison, enn hva de hadde tidligere, når de måtte forholde seg til de årlige budsjettene. Lederne må tenke på endringer i forhold til markedet, istedenfor i forhold til kalendermåned og årsskifte. Dette har vist seg å være problematisk for enkelte avdelinger, hvor det ikke faller dem like naturlig å tenke langsiktig. For eksempel har de som er ansvarlige for kantineregninger hatt store problemer med å tilpasse seg dette dynamiske, langsiktige perspektivet. De er mer opptatt av å få inn som avtalt fra leverandørene i år, og ikke se på utviklingen i kantineprisene de neste fem årene (Vice President,). For de som har et rutinepreget arbeid, eller ikke klarer den mentale endringen bort fra kalendertankegangen, vil det *“dynamiske styringssystemet”* fort kunne komplisere arbeidet og virke demotiverende. Ledernes bekymringer stemmer godt overens med tidligere forskning på Beyond Budgeting i Statoil (Grodstad 2007). Et av hovedfunnene til forskningsrapporten viste at hovedutfordringen ved implementering av Beyond Budgeting, vil være å få folk til å forstå mentalitetsendringen som den nye styringsmodellen krever (ibid.)

«Det som kanskje er litt utfordrende for tiden, er at vi har gått over til, kan man si dynamisk forecasting, vi prøver å gjøre oss uavhengig av kalenderåret. Det er noe som jeg har veldig tro på at vi får til etter hvert, men akkurat nå i overgangen så tror jeg det er litt problematisk for oss, det er en mental omstilling. Man skal fra å tenke hva skal planene være i slutten av 2011, til å tenke at på en KPI eller på et område hvor du skal være mer opptatt av hva målet er i 2015»

Flere ledere har også bemerket at de har problemer med å bruke dynamikken i systemet, ved for eksempel at de ikke er flinke til jevnlig å oppdatere og bruke måltavlen aktivt. Noen

ganger har de ikke endret KPIene en gang i løpet av året. Det resulterer i at de ikke får brukt måltavlen fornuftig, når planene og alt annet rundt ofte endrer seg opp til flere ganger i løpet av året. En av intervjukandidatene kom med et godt eksempel rundt denne problematikken. Først mot slutten av året husket han å ta frem måltavlen, og først da så han at de holdt på med noe helt annet enn hva de tidligere hadde bestemt. Måltavlen for han ble av den grunn ikke sett på som et nyttig styringsverktøy som kan brukes for å føre en virkelighetsnær styring og motivere til høyere innsats. Dersom styringssystemet ikke brukes slik det er tenkt, med jevnlig oppdateringer istedenfor store endringer mot slutten av året, vil dynamikken i systemet kunne virke mer tungvint enn hjelpelig, og det er en fare for at det kan bli demotiverende.

«Tidvis er vi ikke flinke nok til å bruke de verktøyene vi har, det blir av og til litt sånn skippertak, at nå må vi ta dem frem og oppdatere dem. Vi har et potensiale for å ta det mer i bruk i den daglige styringen vi gjør. Vi bør bruke det mer i det daglige, bruker det mer dynamisk, oppdatere det når vi har behov for det, ikke bare hvert kvartal eller hvert år. Hvis ikke vil systemet bli tungvint å håndtere og lite motiverende å bruke»

De lederne som mener at de har fått dynamikken ”inn i blodet”, ser ikke på det relativt nye og moderne styringssystemet som et problem. Derimot, de som ikke ser på dynamikken som en naturlig del av hverdagen, fremhever at systemet kan bli veldig tidkrevende. For at de skal klare å bruke systemet mer aktivt, er de helt avhengig av å kunne avse mye mer tid til styringsverktøyene. Blant disse lederne blir flere av prosessene ofte sett på som evighetsmaskiner som aldri blir ferdige, fordi systemet åpner for at det kan gjøres endringer hele tiden. Målsettingsprosessen har for eksempel blitt dratt frem flere ganger som et skrekkeeksempel på en «evighetsmaskin». Flere av lederne er rystet over at målsettingsprosessen kan ta over tre kvart år, og at enkelte mål endres over fem ganger i løpet av året. Denne prosessen mener lederne krever altfor mye tid og ressurser, og tar fokuset bort fra andre viktige arbeidsoppgaver. Enkelte ledere mener at løsningen på dette kan være å gi noen mål som ikke kan endres. Andre mener at problemet bør løses stikk motsatt, ved at ledelsen burde være flinkere til å ha en tettere dialog med de som sitter ute i organisasjonen, og at de kan få være med på målsettingen fra begynnelsen av. Dette mener de vil gjøre det lettere å sette realistiske mål fra starten av, som bidrar til at man ikke vil ha et like stort behov for endringer i løpet av året.

«Jeg synes målsettingsprosessen har tatt altfor lang tid, det har gått altfor mange runder, alt for mye tid på å sette mål, målsettingsprosessen tar tre kvart år, det er altfor lang tid... Det har vært veldig mye interaksjon, veldig mye endring av mål,... det at vi endrer det så mye, gjør at vi får mye diskusjoner rundt målene, kanskje mer enn det vi er tjent med.»

«Jeg tror selskapet har tjent på å ha enda enklere prosesser, vi har mange prosesser som trekker langt ut, som er veldig ressurskrevende, og ikke minst tidkrevende. Det har ikke noe med dokumentene å gjøre eller prosessbeskrivelsen i seg selv, men hvordan vi gjennomfører det. For eksempel målsettingsprosessen som begynte i mai og er fortsatt ikke ferdig (april), synes jeg det tar altfor lang tid»

Et annet eksempel på hvorfor styringssystemet kanskje ikke er så brukervennlig som lederne skulle ønsket, er at styringssystemet opprinnelig var «Controller styrt», og først i senere tid har gått over til å være lederstyrt (Beyond Budgeting seminar, NHH 2011). Styringssystemet ble derfor utarbeidet med tanke på at det skulle være et ”Controller-verktøy”, isteden for et ”lederverktøy”. Dette kan ha bidratt til at styringssystemet til tider virker litt for komplisert og lite brukervennlig for lederne. Enkelte ledere mener at økonomiavdelingen burde være flinkere til å passe på at systemene er lette å forstå og bruke for lederne, og ikke økonomene.

“Det er lederne som er brukerne, det er vi som analyserer hva Statoil til enhver tid produserer, og det er vi som løser utfordringene og riskene ved for eksempel aksjoner i Perigrino i Brasil, ikke Finance & Control, økonomiavdelingen må vite at de bare skal være en fasilitator”

«Hvis de i «Finance & Control» tror at det viktigste er Ambition to Action og lager sånne komplekse modeller og rapporteringsverktøy, så man får helt bakoversveis, så man gruer seg til å begynne å jobbe med det, da blir det aldri noe av. Det må være så enkelt at de som jobber ute har bruk for det, og klarer å bruke det som det er tenkt at det skal brukes, da blir det motiverende for lederne»

Generelt sett liker de fleste lederne dynamikken i styringssystemet. De mener at det er logisk, de blir mer delaktig i prosessene og det bidrar til en langsiktig tankegang og et fremoverrettet fokus. De fleste lederne er også enige i at Statoil er helt avhengig av det “dynamiske

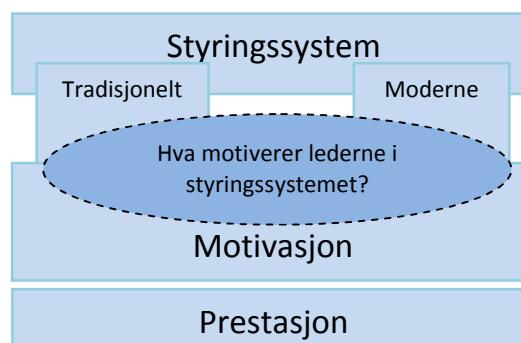
styringssystemet” for å holde seg oppdatert i det stadig skiftende markedet de befinner seg i. Lederne mener derimot at dette gode, motiverende styringssystemet, har en baksides medalje. Det blir ofte altfor komplisert, som gjør det tungvint og lite brukervennlig. Dette fører igjen til at funksjonaliteten i systemet ødelegges og motivasjonen svekkes. For å klare å bruke det gode systemet, mener lederne at det krever både en mental endring og en forenkling av prosessene, først da vil det bli ansett som et *veldig motiverende* styringssystem.

4.4.4 Oppsummerende motiveres lederne i Statoil mest av et dynamisk styringssystem med realistiske målsettinger

Lederne er generelt sett fornøyde med Statoil sitt “moderne styringssystem”, og mener at den gode tanken bak systemet er *motiverende* og *inspirerende* i arbeidshverdagen. Lederne føler at organisasjonen har blitt mye mer tilpasningsdyktig ved å gå fra det tradisjonelle budsjettstyrte styringssystemet, til deres dynamiske budsjettløse system. Tilpasningsdyktigheten til det dynamiske systemet føles mer logisk og relevant for ledernes arbeidsoppgaver, som fører til at det er mer motiverende å ta i bruk. Det “dynamiske styringssystemet” gir lederne en mye mer fornuftig bruk av ressurser, et fremover rettet fokus og en følelse av selvbestemmelse. På den andre siden mener lederne at dette gode, dynamiske styringssystemet, har en baksides medalje. Styringssystemet er stort og komplekst, som fører til at det blir lite brukervennlig, og at enkelte prosesser tar altfor lang tid. Endringen til det moderne styringssystemet har også ført til altfor høye og umotiverende mål. Etter at målene løsrev seg fra planleggingsprosessen, har de blitt altfor ambisiøse og enkelte er uoppnåelige, som svekker ledernes mestringsfølelse. Dynamikken krever også en endring i ledernes tankegang, og ikke alle har klart den mentalitetsendringen som man trenger for å kunne bruke det moderne styringssystemet effektivt. For å klare å utnytte fordelene ved det dynamiske styringssystemet, mener lederne at det kreves en mental endring, forenkling av prosessene og en mer realistisk målsetting. Først da vil styringssystemet bli ansett som *veldig motiverende*.

4.5 Det tradisjonsrike og faste, mot det nye og skiftende

Til nå har Aker Solutions og Statoil blitt analysert i to separate delkapitler. De største og viktigste funnene i organisasjonene har blitt trukket fram og diskutert hver for seg, for å gi et klart bilde av hva lederne mener motiverer og hva som ikke motiverer innenfor de to styringssystemene. Videre vil rapporten sammenligne funnene, hvor likheter og ulikheter vil analyseres og diskuteres. Hvert funn fra den separate analysedelen blir i dette kapittelet analysert opp mot hverandre, for å kunne gi en beskrivelse av likhetstrekk og forskjeller rundt hva lederne mener motiverer ved styringssystemet.



4.5.1 Dynamikk i styringssystemet eller solide faste rammeverk?

Lederne i både Aker Solutions og Statoil hevder at det er motiverende å ha et rammeverk å forholde seg til. Rammeverket fortelle dem blant annet hva de kan bruke av ressurser, hvilke økonomiske midler de har og hvilke planer organisasjonen har fremover. Dette mener lederne motiverer fordi det gir dem noe konkret å forholde seg til, og bidrar til at det blir lettere å styre driften i en felles retning. Ledernes meninger stemmer også godt overens med arbeidsmotivasjons-teori fremstilt av Otley, som påpeker at styringssystemet bør vise klart og tydelig hvor man skal (Otley 1987). Lederne i Aker Solutions og Statoil er derimot sterkt uenige i hvordan planene skal se ut, og hvordan de bør utarbeides for å ha best mulig effekt på motivasjonen. Begge parter er enige om at det er motiverende å bruke prognoser, ettersom prognosene sees på som nyttige og nødvendige for å få med seg endringer i markedet. Derimot om prognosene skal oppdateres til faste tidspunkt, eller være mer dynamiske, er lederne sterkt uenige i. De er også uenige når det kommer til deres synspunkt vedrørende budsjetter. Aker Solutions hevder at budsjetter kan være et godt og hjelpelig styringsverktøy, i motsetning til Statoil som ikke kunne tenke seg å ha noen budsjetter i organisasjonen.

Aker Solutions mener «businessplanen», også kalt budsjett, er et godt styringsverktøy. Her går de grundig igjennom organisasjonens økonomiske framtidsutsikter, via en «bottom up» budsjettprosess. Denne prosessen involverer alle avdelinger og nivåer i Aker Solutions, og

danner en ”rød tråd” gjennom organisasjonen. De faste og klare rammene i budsjettet letter kontrollarbeidet og gir lederne et klart bilde av organisasjonens målsetning, noe de finner motiverende. Dette stemmer godt overens med motivasjonsteori fremstilt av Boye et al. Teorien bekrefter at budsjettets formål er blant annet å gjøre det enklere for organisasjonen å se en helhet, og at budsjettets retningsgivende effekt motiverer medarbeiderne til å jobbe mot organisasjonens mål (Boye et al., 1999).

«Budsjettet er veldig viktig for oss, for å kunne forutse utviklingene av selskapet, både på kort, mellom lang og lang sikt» (Senior Vice President, Aker Solutions)

I Statoil er derimot alle lederne glade for at de har «kastet budsjettene». Det største problemet lederne hadde med budsjettene, var at de ofte ble utdatert allerede før man fikk tatt de i bruk. Lederne hevdet at den tiden og de kreftene som ble lagt ned i budsjettprosessen var meningsløst og bortkastet arbeid. De opplevde det som demotiverende å jobbe i flere måneder med å fastsette budsjetter, når det viste seg at budsjettene kom til å være ubrukelige allerede ved starten av året. Lederne var heller ikke fornøyde med tankemønsteret som de hevdet at budsjettet skapte. Budsjettet gjorde at lederne så seg oftere tilbake enn fremover, som en følge av et altfor stort fokus på, i deres øyne, meningsløse avviksanalyser. Arbeidet med budsjettene fremmet en tankegang om å ”bruke opp” ressursene mot slutten av året, og ”gaming” ble en vesentlig trussel. Det knyttet seg også et problem til å lage mål basert på budsjettene, ettersom dette førte til at medarbeiderne fikk en interesse i å påvirke budsjettstandardene slik at de settes tilstrekkelig lavt, for å forsikre at de klarte å nå målene. Den kritiske teorien til budsjettet påpeker mange av de samme trussel-momentene som ble nevnt av lederne i Statoil (Otley, 1987; Bogsnes, 2009).

Istedenfor budsjetter har Statoil dynamiske prognoser, hvor planene blir utarbeidet og ressursene allokert kontinuerlig gjennom hele året, etter aktivitetene i selskapet. Arbeidet med prognosene mener lederne er mer relevant enn budsjetter, da de kontinuerlig oppdateres og gir et dagsaktuelt bilde av fremtiden. Endringsmulighetene gir også en større handlingsfrihet, ved at lederne slipper å avviks-forklare endringer, som de brukte mye tid og ressurser på tidligere. Lederne bemerket også at det har blitt mindre fokus på kontroll, og mer fokus på å la medarbeiderne ta egne selvstendige valg ved prognosetting, i forhold til under den budsjettstyrte ledelsen. Dette stemmer godt overens med teorien, som fremhever at

budsjettene er i større grad designet for å kontrollere, og få medarbeiderne til å tenke og handle på en spesiell måte (Gausdal, 2000). Denne kontrollen har ifølge teorien en negativ påvirkning på følelsen av selvbestemmelse og motivasjon (ibid.). Statoil mener også at de dynamiske prognosene har gitt medarbeiderne en følelse av «Empowerment», som har vist seg å ha en positiv effekt på arbeidsmotivasjonen. Flere forskere understøtter dette synet, og viser til undersøkelser som bekrefter at «Empowerment» har en signifikant påvirkning på ansattes prestasjoner og motivasjon (Buchanan et al., 2010).

Intervjukandidatene i Aker Solutions ser ikke problemene med budsjettene i like stor grad. I motsetning til lederne i Statoil, synes de det er fornuftig å ha noen faste planer de kan forholde seg til, og se tilbake på dersom det oppstår endringer. Lederne bemerker at budsjettene har flere viktige formål, som de er redde for at prognosene ikke klarer å ta seg av. Av denne grunn ønsker de foreløpig å beholde budsjettene, i tillegg til de rullende prognosene. Prognosene blir derfor kun sett på som et tilleggsverktøy for å holde seg oppdatert. Kombinasjonen av budsjett og prognoser fører til at organisasjonen får noe fast å forholde seg til, samtidig som de får med seg endringer i markedet.

Dette synet deler ikke Statoil med Aker Solutions. Lederne i Statoil er fast bestemt på at det å fjerne budsjettene var en god avgjørelse, som har bidratt til økt motivasjon på arbeidsplassen. Enkelte påstår til og med at det er fysisk umulig å bruke budsjetter på en fornuftig måte i det skiftende markedet de befinner seg i. Noen av lederne innrømmer at de noen ganger hadde trengt litt bedre kontroll, for eksempel i nedgangsperioder da *«folk kan ha en tendens til å skyve ting litt fremfor seg»* (Vice President, Statoil). Kontrollbehovet synes derimot lederne ikke er et godt nok argument for å forsvare å ta i bruk budsjetter. Dette begrunner de med at budsjettprosessene har altfor mange demotiverende faktorer ved seg. De fremhever at budsjettet er et ulogisk, tidkrevende og demotiverende styringsverktøy.

Det kan skyldes flere ulike grunner for at lederne i Aker Solutions og Statoil har to vidt forskjellige meninger rundt dette emnet. En forklarende faktor, utenom hva de selv har påpekt, kan være at lederne foretrekker det kjente og vandte fremfor det ukjente og nye. Tidligere forskning på Statoil sitt styringssystem underbygger dette argumentet. Denne forskningen kom fram til at lederne syntes det var lettere å lede enheten gjennom året, dersom de hadde planlagt året i detalj på forhånd (Ribe, 2009). Rapporten viser til at intervjukandidatene

opplevde en usikkerhet i forhold til den fleksible ressursallokeringen, fordi det ikke gav lederne en oversikt over de totale ressursrammene. I tillegg var det flere som bemerket at de savnet mer informasjon som gjorde dem trygge på at ledelsen har kontroll over kostnadene (ibid.). Bekymringene lederne kom med ved denne undersøkelsen, ligner mye på faremomentene lederne i Aker Solutions bemerket. Dette kan tyde på at graden av kjennskap til styringsverktøyene, påvirker graden av motivasjonen. Dersom styringsverktøyet er fremmed eller helt nytt, vil det være vanskelig å se fordelene ved det, og det blir i hvert fall vanskelig å se hvordan det kan motivere.

En forklarende årsak kan også være at intervjukandidatene i Aker Solutions ikke ønsker en endring i systemet. Det er vanlig at mennesker motsetter seg endringer, fordi de ikke vet hva det nye fører til, og vil derfor ofte tviholde på det gamle og kjente. Undersøkelsen i Statoil bekrefter dette, ved at lederne ikke var så positive til å kutte ut budsjettene i starten, men at de i senere tid synes det var en meget god avgjørelse. Dette kan bety at dersom Aker Solutions også innfører et budsjettløst styringssystem, vil det på sikt kunne motivere mye mer enn det de tror i dag. Dette kan være en av årsakene til at lederne i Statoil hevder at det er motiverende å ha et budsjettløst styringssystem, mens derimot lederne i Aker Solutions ønsker å beholde budsjettene.

Et annet moment for at intervjukandidatene ikke deler synet på hva som motiverer av budsjetter og dynamiske prognoser, kan være at arbeidsoppgavene er veldig forskjellige. Prosjektene i Aker Solutions er ofte mye kortere enn prosjektene i Statoil. Et typisk prosjekt i Aker Solutions ligger på rundt to år, mens for eksempel en feltutbygging i Statoil kan fort ta opp til ti år. Over en tiårs periode er det meget vanskelig å følge budsjettets detaljerte rammeverk, ettersom det ofte forekommer store endringer i markedet over en så lang periode. Ved et slikt prosjekt vil det som regel oppstå flere endringer underveis i prosjektet, som fører til at budsjettet fort blir utdatert. Dette fører igjen til at det blir brukt unødvendig mye tid og ressurser på avviksanalyser. Bruk av budsjetter ved et slikt prosjekt vil derfor vanskelig la seg gjøre på en fornuftig måte. På bakgrunn av dette ser lederne i Statoil på budsjettet som et dårlig styringsverktøy. Aker Solutions derimot, har kortere tidshorisonter på prosjektene, og kunden har som regel klare definerte ramme på hva de ønsker. Dette fører til at det er mye lettere for Aker Solutions å følge et fastsatt budsjett på prosjektene. Et annet moment er at Aker Solutions er mer avhengig av kontroll på kostnader, da kundene ofte krever forklaringer

på kostnadsendringer. Dette fører til at avviksanalysene blir sett på som en nødvendighet i Aker Solutions, og budsjettet blir derfor sett på som et fornuftig styringsverktøy.

En annen grunn for at lederne i Statoil og Aker Solutions har forskjellige meninger rundt bruken av budsjett som styringsverktøy, kan være deres forskjellige inntektshorisont. Aker Solutions får ofte prosjekter til en fastpris, eller inntekter etter hvor mye tid og ressurser de legger i prosjektet. Statoil derimot, har flere prosjekter hvor inntektsforløpet ligger langt frem i tid. På denne bakgrunn er det vanskeligere for Statoil enn for Aker Solutions, å se kostnader relativt til inntekter i fremtiden. Hver krone over/under budsjett gir informasjon om potensielle ekstraintekter/kostnader for Aker Solutions, det vil derimot ikke gi lik informasjon for Statoil. For eksempel, dersom Statoil bruker litt ekstra ressurser ved en feltutbygging, kan det føre til økt oljeutvinning, som igjen vil kunne gi Statoil mye høyere inntekter i fremtiden (Vice President, Statoil). Avviksanalysene ved budsjetter med en lang inntektshorisont vil derfor ofte virke meningsløst, da budsjettet ofte ikke gir en reell oversikt over fornuftig ressursbruk.

Går man derimot inn på Aker Solutions totale driftsbudsjett, vil det bli vanskeligere å definere like klare rammer som ved hvert enkelt prosjektbudsjett. Tidshorisonten for investeringer og daglig drift er mye lengre, enn ved et fysisk prosjekt som skal leveres til en kunde. Dette forhindrer ikke Aker Solutions i å klare å bruke budsjettene fornuftig. Dette skyldes i stor grad at hvert årsbudsjett i Aker Solutions skal settes uavhengig av fjorårets. Når årsbudsjettene blir satt uavhengig av hverandre, får ikke lederne "bruke opp" tankegangen, som var et stort problem ved den tidligere budsjettstyringen i Statoil. Dette har trolig bidratt til at Aker Solutions har en mer fornuftig tankegang rundt budsjettprosessene enn hva Statoil hadde. En av lederne bemerket også at Aker Solutions sannsynligvis hadde mye lavere marginer enn Statoil, som fører til at de i større grad må jobbe med å få ned kostnadene for hvert år. Dette medfører at det blir positivt mottatt dersom lederne klarer å bruke mindre enn hva de fikk tildelt i budsjettet, i motsetning til i Statoil, hvor lederne risikerte å ikke få like mye ressurser tildele neste år.

Forskjellen på hvor motiverende lederne synes budsjettet er kan skyldes mange faktorer, som beskrevet over. Det kan skyldes hvor godt kjennskap de har til alternative styringsverktøy, et ønske om å ikke foreta noen store endringer, forskjellige type kunder, tidshorisont på

prosjekter og bruken av budsjettene. Dersom alle disse faktorene hadde vært likt i Statoil og Aker Solutions, kan det tenkes at de hadde hatt samme mening rundt hvor motiverende budsjettene og de dynamiske prognosene er.

4.5.2 Uoppnåelige "stretch targets" mener lederne er en demotiverende faktor

Lederne i Aker Solutions og Statoil er helt enige vedrørende hvordan man best mulig skal bruke mål som motivasjonsmiddel. De mener det er viktig at målene viser klart og tydelig hvor de skal, at de er konkrete og målbare, og at de bør ha en god balanse av både økonomiske og ikke økonomiske verdier. Locke og Latham sin motivasjonsteori påpeker at målene også må ha en vanskelighetsgrad for å kunne motivere (Locke og Latham, 1990). De fant at spesifikke og vanskelige mål førte til høyere innsats og bedre prestasjoner enn ved lette mål (ibid.), intervjukandidatene er derimot ikke like enige i dette. Lederne i både Statoil og Aker Solutions mener at det viktigste med målene er at de er *realistiske*, ikke at de er vanskelige. Alle intervjukandidatene er enige om at dersom de får urealistisk høye mål, vil det være demotiverende og ødeleggende for arbeidsinnsatsen. Dette stemmer mer overens med målsetningsteori fremstilt av Otley, som fremhever at mange mennesker føler seg truet av utfordringer og heller foretrekker konservative mål (Otley, 1987). Dersom lederne i Aker Solutions og Statoil måtte velge mellom konservative og uoppnåelige mål, ville de aller fleste valgt konservative. Dette begrunner de med at ved uoppnåelige mål forsvinner motivasjonen, som er en viktig komponent for at de skal prestere godt.

«Selvfølgelig skal målene ha et strekkmoment, sånn at vi må jobbe litt ekstra hardt for å nå målene, men det må aldri bli slik at man ikke ser «enden i tunnelen»» (Vice President, Aker Solutions).

Statoil har den siste tiden vært opptatt av å sette utfordrende og høye «stretch targets». De har høye ambisjoner og ønsker at lederne skal strekke seg etter organisasjonens øverste målsettinger. Flere ledere bemerket at dette var etterlyst i Statoil, og at det er bra at de har blitt flinkere på å sette høyere mål, fordi det er med på å skape en ønsket prestasjonskultur. Motivasjonsproblemet oppstår først når målene ble altfor vanskelige. De fleste lederne i Statoil nevnte at dersom de skulle ha endret en ting med styringssystemet, for å få det mer motiverende, så var det å ha en mer realistisk målsetting. Noen nevnte også at grunnen for at målsetningsprosessen var altfor tidkrevende, skyldes trolig at de satte altfor høye mål. De høye

målene var også demotiverende ettersom de ofte resulterte i mange diskusjonsrunder og endringer av mål igjennom året, som krevde mye tid og ressurser. Et annet problem med at målene er for høye, er at det har skapt en akseptkultur om at det er ”greit” at de ikke oppnår målene. Dette fører til at lederne ikke legger ned en like stor innsats for å oppnå de altfor vanskelige målene, ettersom det er akseptert å ikke nå de. På den måten vil de vanskelige målene i seg selv kunne virke mot sin hensikt. De urealistiske målene bidrar også til at det blir vanskeligere å måle innsatsen lederne legger ned i arbeidet sitt. Dette medfører at lederne får en følelse av at innsatsen ikke blir sett, som har en negativ påvirkning på motivasjonen. Teorien til Merchant og Van der Stede (2003) fremhever at mangel på motivasjon ofte skyldes en følelse av at medarbeiderne må ofre mer enn hva de får igjen. Dette blir sett på som en av de største problemene til styringssystemene (ibid.). For at Statoil skal forhindre en demotiverende arbeidsstokk, budre styringssystemet deres bli bedre til å registrere innsats som blir lagt ned i arbeidet.

I motsetning til Statoil, har Aker Solutions et større fokus på å sette realistiske mål. Lederne i Aker Solutions setter stor pris på deres realistiske målsetting, for de er alle enige om at målene må være realistiske for at de skal motivere. Lederne i Aker Solutions har nevnt at det å bli sett er noe av det aller viktigste og beste ved styringssystemet, som trolig forekommer på grunn av deres realistiske mål. Evalueringen blir mer rettfærdig dersom målene er realistiske, fordi da vil man lettere kunne registrere innsatsen til medarbeiderne. Dette mener lederne er noe av det aller viktigste for motivasjonen, som stemmer godt overens med Langeland sin motivasjonsteori (Langeland, 1999). Lederne synes det også er viktig at man skal ha noe å strekke seg etter, og se mulighetene for å kunne gjøre det enda bedre. Dette har de løst ved å legge “stretch targets” på selve prosjektene og budsjettene, og ikke på medarbeidernes personlige målsetting. De har innsett at for å klare å oppnå høye “stretch targets”, må alt klaffe 100 %, både med medarbeiderne og markedet, og det ansvaret kan de ikke legge på et individnivå.

Det oppsiktsvekkende med dette funnet er at det går imot den kritiske teorien til budsjettene. Budsjett har lenge vært kritisert for ikke å motivere, spesielt på grunn av dets manglende evne til å sette utfordrende mål (Bogsnes 2009). Kritikerne fremhever at budsjetter gir «bare» et realistisk bilde av situasjonen, så det vil ikke kunne tilfredsstillende målsetningskravene, ergo, kan ikke budsjettmålene motivere til høyere innsats i like stor grad som andre «stretch targets»

(ibid.). Her har funnene vist det motsatte ved at Aker Solutions mener at de har gode og motiverende mål, samtidig som de styrer driften sin etter budsjetter. Statoil fikk derimot urealistisk høye og demotiverende mål, da de kvittet seg med budsjettene og skilte planleggingsprosessen med målsettingsprosessen (Grodstad, 2007). Dette kan tyde på at budsjettmål er mer motiverende enn hva kritikerne påstår. Et faremoment ved disse utsagnene kan være at målene som intervjukandidatene ønsker, ikke stemmer overens med ”gode mål” etter organisasjonens definisjon. Lederne motiveres av mål som de vet at de kan nå med litt ekstra innsats. Organisasjonen ønsker derimot at lederne skal ha noe å strekke seg etter, sånn at de fremmer en kontinuerlig forbedring. Dette kan bety at ledernes ønske om realistiske mål, ikke er så bra for organisasjonen som intervjukandidatene skal ha det til. Et annet moment kan være at Aker Solutions har klart å sette høye mål basert på budsjettet, på tross av at teorien fremhever at budsjetter fremmer for lette mål. Dette kan ha sin bakgrunn i at lederne i Aker Solutions mener at realistiske mål er ikke ensbetydende med lette mål. Aker Solutions’ realistiske mål er hva de tror organisasjonen kan oppnå i det tøffe konkurranseutsatte markedet de befinner seg i. Budsjettmålene er satt etter hva som forventes av optimal innsats blant medarbeiderne i organisasjonen. Grunnet den sterke konkurransen i markedet, og de små marginene de opererer med, mener lederne at «*budsjettmålene er slettens ikke for lette*» (Vice President, Aker Solutions).

4.5.3 Rutinebasert system eller dynamikk i styringssystemet?

Lederne i både Aker Solutions og Statoil er enige om at de befinner seg i et stadig skiftende marked, hvor det er viktig å kunne tilpasse seg omgivelsene og ha evnen til å snu seg raskt. Hvordan de skal få til dette på best mulig måte, er de derimot uenige i. Aker Solutions har valgt den mer «tradisjonelle» metoden, ved faste jevnlig oppdateringer. Statoil på den andre siden, forsøker å gå helt bort fra en kalendertankegang og gjøre endringene fortløpende etter aktiviteter i markedet.

I Statoil har flere av lederne bemerket at dynamikken i systemet er kanskje en av de viktigste faktorene for at styringssystemet føles logisk og relevant. Problemene med de tidligere faste oppdateringene og de «synkroniserte møtene», var at noen ganger møttes de kun fordi kalenderen tilsier at de skal det. Andre ganger, når markedet fortalte at nå burde de endre på aktivitetene, passet det ikke alltid inn med møtetidspunktene. Denne måten å drive oppdateringer på, følte ulogisk og var en demotiverende måte å jobbe på. Det dynamiske

styringssystemet som Statoil nylig har tatt i bruk, tilsier derimot at de skal kunne endre prognoser, KPIer og prosjekter etter behov, når markedet krever endringer. Dette mener lederne i Statoil at er en mye mer fornuftig og motiverende endringspolitikk. Dynamikken gir også lederne høyere grad av selvbestemmelse og mindre byråkratisk kontroll (Buchanan et al., 2010), som lederne i Statoil finner motiverende. Selvbestemmelsen bidrar til at medarbeiderne føler seg bemyndiggjort, som har en positiv påvirkning på motivasjonen. I henhold til teorien vil dette blant annet kunne føre til høyere arbeidsprestasjoner og kreativitet (Kuvaas, 2005).

«Det jeg liker godt med dette styringssystemet er den dynamiske delen, dette er på en måte en arbeidsmetodikk satt i system» (Vice President, Statoil)

Aker Solutions på den andre siden, har et mer tradisjonelt styringssystem. De har faste oppdateringer og årlige budsjettforhandlinger. Målene settes en gang i året og evalueres en gang i halvåret. Enkelte avdelinger har ukentlige, månedlige og kvartalsvis oppdateringsmøter, hvor de samles for å rapportere inn for eksempel prosjektets fremgang og status i forhold til budsjett. Noen bemerket at dette styringssystemet kunne virke litt *«gammeldags og byråkratisk»* (Vise President, Aker Solutions), samtidig som de var enige om at oppdateringsrutinene var høyst nødvendige. Lederne bemerket at de faste rutinene sikret at de satt av nok tid til oppdateringer, det letter synkroniseringen på tvers av avdelingene og gir en bedre kontroll og oversikt over endringene i organisasjonen.

«Det er ganske mange ting som går mye lettere når vi går gjennom ting regelmessig og rutinemessig. Hvis vi hadde utsatt det et par ganger, så hadde det vært mye tyngre å oppdatere det, og det kunne blitt mye mer ressurskrevende. Så jeg er ikke overbevist om at man sparer noe på å vente til det skjer noe signifikant. Så jeg har veldig sterkt tro på den faste rutinen» (Vice President, Aker Solutions).

På den andre siden etterlyser flere ledere i Aker Solutions litt mer fleksibilitet og dynamikk på enkelte områder. For eksempel ble det nevnt flere ganger at de kunne ha brukt de personlige målene litt mer aktivt. Målene i Aker Solutions blir utarbeidet gjennom en ”top down” prosess, og medarbeiderne blir ikke oppfordret til å gå aktivt inn og endre målene. Dette fører til at man ser på målene mer sjeldent, og de blir ofte kun tatt frem en gang i året. Dersom markedet har endret seg mye i løpet av året, kan de risikere at målene er utdatert og ubrukelige når de først skal brukes. Statoil på den andre siden, gir lederne full frihet til å gjøre endringer. De blir

oppfordret til å bruke dynamikken i systemet aktivt, ved å foreta endringer når det trengs. Dette bidrar teoretisk sett til at målene alltid vil være oppdaterte og dagsaktuelle. Problemet som ofte oppstår ved målprosessen i Statoil, er at noen av lederne «glemmer» måltavlen ettersom de ikke har fastsatte tidspunkt når målene skal oppdateres. Dette resulterer ofte i at målene ikke blir endret på i løpet av året. Statoil sitt dynamiske, endringsvillige system kan derfor i realiteten bli like statisk som Aker Solutions målsettingsprosess.

Aker Solutions har troen på at man trenger noen faste holdepunkt, og da er kalendertidspunkt det mest fornuftige å bruke. Statoil skal derimot forsøke å gå helt bort fra denne tankegangen, noe de fleste lederne har troen på kan skje i fremtiden, men som foreløpig er veldig vanskelig. Dersom de ikke klarer å få dynamikken ”inn i blodet”, som lederne kalte det, vil dette dynamiske kalenderløse styringssystemet være tungvint å bruke og det vil kreve mye tid. En av lederne nevnte at sist målsettingsprosess tok over tre kvart års tid, på bakgrunn av dette etterlyste vedkommende fastere rutiner og mindre endringsmuligheter (Head of department, Statoil). Det er nettopp dette lederne i Aker Solutions frykter ved et ”kalenderløst” dynamisk styringssystem. De mener at dynamikk kun er bra til et visst punkt, for dersom det blir for mye endringsmuligheter vil det kreve mye tid.

«Jeg tror ikke at vi sparer noe tid på å ikke ha de faste rutinemessige møtene og oppdateringene» (Vice President, Aker Solutions).

Lederne i Aker Solutions ser også andre problemer ved å ikke ha faste oppdateringer. Det ene er at enkelte ting kan fort bli glemt dersom de ikke er med i en rutine, spesielt de hverdagslige tingene, for det er sjeldent man ser endringsbehovet på det som «*tikker og går*». På Beyond Budgeting seminaret på NHH, ble nettopp dette trukket fram som et ”faremoment” ved det dynamiske styringssystemet, av en av professorene (Beyond Budgeting seminar NHH, 2011). Professoren kom med et eksempel fra bensinstasjonene til Statoil, hvor de hadde solgt en type boksmat i alle år, som praktisk talt ingen kjøpte. Betjeningen ble spurt om hvorfor de fortsatt brukte opp hylleplass på denne varen, og de svarte at det var ingen som hadde sett den problemstillingen før (ibid.). Dette er typisk «trivielle» ting, som fort kan bli glemt ved en aktivitetsbasert oppdatering. Dette fører til at styringssystemet vil kreve veldig mye fra lederne, for det er avhengig av at lederen selv ser alle endringsbehovene. Lederne i Aker

Solutions er enige i professorens bekymringer, og bemerker at dynamikken vil trolig bidra til at styringssystemet blir mer tungvint enn hva det behøver å være.

Som beskrevet tidligere, liker de fleste lederne både i Statoil og Aker Solutions tanken på et dynamisk styringssystem, og i teorien tror de det vil motivere. På den andre siden er de ikke like overbevist om å få det til i praksis slik det opprinnelig er tenkt, og da vil motivasjonseffekten utebli. Det er en realitet at verden er i stadig endring, og at organisasjoner trenger å endre seg deretter. Dette bekreftet Bogsnes på Beyond Budgeting seminaret med utsagnet: «*om vi liker det eller ikke, så må vi følge dens rytme*» (Beyond Budgeting seminar NHH, 2011). Problemet er at for mye dynamikk og endringer fører ofte til en komplisering av prosesser, samarbeid og bruken av styringsverktøyene. Dette er hva lederne i Statoil kaller for «baksiden av medaljen» på deres gode, gjennomtenkte og logiske «dynamiske styringssystem». Lederne i Aker Solutions er «redde» for denne baksiden til det dynamiske styringssystemet, så enda noen etterlyser litt større endringsmuligheter, er de alle fast bestemt på at de ikke ønsker helt «frie tøylere» i organisasjonen. Alt for mye endringsmuligheter mener de vil vanskeliggjøre koordineringer, samarbeid, komplisere prosesser og kreve altfor mye tid. På den andre siden, kan dette igjen tyde på at lederne har vanskligheter for å se positive sider ved systemer de ikke er kjent med. Dersom lederne har vært vant til å ha faste møtetidspunkter hver måned, kan det de lett forestille seg at det blir ”kaos” dersom de dropper disse. Lederne er klar over at endringer av rutiner etc. krever mye tid, noe de flere ganger har påpekt er en mangelvare i organisasjonen. Dette kan bety at lederne i Aker Solutions egentlig er positive til dynamikk, men klarer ikke å se hvordan det skal gjøres rent praktisk. Dette argumentet forsterkes ytterligere, ved at flere av lederne bemerket under intervjuene at styringssystemet trolig er litt for statisk, og at de tror at det kommer til å komme en endring av styringssystemet i nærmeste fremtid.

4.5.4 Oppsummering av den komparative analysen

Det er i dette kapitlet gitt eksempler på hvordan lederne i henholdsvis Aker Solutions og Statoil blir motivert av styringssystemet. De forskjellene og likhetene analysen har kommet fram til kan kort oppsummeres i følgende tabell:

	Aker Solutions	Statoil
Budsjett	Motiverer, det gjør arbeidshverdagen enklere, og gir lederne bedre kontroll	Demotiverende, ulogisk å bruke, ofte utdatert og fremmer "gaming" aktiviteter
Dynamiske prognoser	Motiverende/Demotiverende, prognoser med faste oppdateringer er motiverende, "dynamiske" prognoser er lederne derimot redde for at vil komplisere prosessene og være altfor tidkrevende	Veldig motiverende, fordelinger av ressurser skjer på en mer fornuftig måte og det er alltid oppdatert
Realistiske målsettinger	Veldig motiverende, det er viktig at målene har en realistisk strekk i seg	Veldig motiverende, målene må ikke settes for høyt, da blir de umotiverende
Faste rutiner	Motiverende, lettere å holde oversikt og bedrer kontrollen i selskapet	Demotiverende, passer ikke inn med endringene i markedet
Dynamikk i systemet	Demotiverende, kan bli for tidkrevende og lederne risikerer å glemme å oppdatere de trivielle gjøremålene	Motiverende, gir mer logiske endinger i forhold til bevegelsene i markedet

Tabell 1: Oppsummering av likheter og forskjeller mellom Aker Solutions og Statoil

Begge parter synes at et brukervennlig styringssystem med gode realistiske målsettinger, er viktige faktorer ved motivasjon i styringssystemet. Hvordan dette brukervennlige styringssystemet skapes, er de derimot litt uenige om. Aker Solutions mener at det skapes gjennom at styringssystemet har god oversikt, kontroll og gir gode rutiner i selskapet. Dette gjør at selskapet bedre kan jobbe på tvers av avdelinger og at lederne har en god oversikt over de ulike aktivitetene i organisasjonen. Dette blir verdsatt høyt av lederne i Aker Solutions, og som de synes er motiverende i deres arbeidshverdag. Statoil heller derimot mer over på at styringssystemet må være logisk, at det må ligge en logikk bak oppdateringene og eventuelt rutinene. På bakgrunn av dette ønsker lederne å ha et dynamisk styringssystem og oppdateringer etter aktiviteter i markedet, for å kunne bedre følge det dynamiske markedet de befinner seg i. Dersom ikke denne logikken finner sted, vil styringssystemet virke demotiverende. Her blir spesielt budsjetter trukket fram som et demotiverende styringsverktøy, fordi arbeidet med dette mente lederne i Statoil at ikke var logisk.

Forskjellen på hvor motiverende lederne synes budsjettet er kan skyldes mange faktorer, som har blitt diskutert i dette kapittelet. Det kan skyldes hvor godt kjennskap de har til alternative styringsverktøy, et ønske om å ikke foreta noen store endringer, forskjellige type kunder, tidshorisont på prosjekter og bruken av budsjettene. Dersom alle disse faktorene hadde vært likt i Statoil og Aker Solutions, kan det tenkes at de hadde hatt en mer sammenfallende mening rundt hvor motiverende de ulike faktorene ved styringssystemet er.

Kapittel 5

Konklusjon og svar på forskningsspørsmål

5. Styringssystemets påvirkning på lederes motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet “movere” som betyr “det som forårsaker endring” (Pinder 1998) og er nøkkelfaktoren for menneskers oppførsel (Buchanan & Huczynski, 2010). Dersom organisasjonen forstår medarbeidernes motivasjon, vil organisasjonen kunne påvirke deres atferd. Som et resultat av dette anses motivasjon som en essensiell faktor for at en organisasjon skal kunne prestere godt i et konkurranseutsatt marked (ibid.). På tross av at motivasjon lenge har vært et viktig element for å generere høy arbeidsinnsats, har det blitt lite forsket på i styringssystemer. Dette kan være en av grunnene for at mange ledere ikke vet hvordan de skal strukturere og styre organisasjonen, for å best mulig motivere medarbeiderne sine. En undersøkelse foretatt av Hartmark bekrefter denne påstanden. I undersøkelsen svarte 50 % av arbeidstakerne som deltok at; “*min leder vet ikke hva som motiverer meg til bedre innsats*” (Støre, 2011).

Formålet med denne rapporten har vært å gi større innsikt i hvilke faktorer lederne mener er motiverende ved styringssystemet. Utredningen har tatt utgangspunkt i to organisasjoner med ulike styringssystemer, Aker Solutions og Statoil. Aker Solutions har et relativt tradisjonelt styringssystem med budsjetter og faste oppfølgingsrutiner. Statoil på den andre siden har innført en mer moderne styringspakke uten budsjetter, basert på Beyond Budgeting filosofien. Analysen baserer seg på dybdeintervjuer av ledere på nivå 2-3, med henholdsvis “Senior Vice President”, “Vice President” og “Head of” stillinger i Statoil og Aker Solutions. Ledernes egne erfaringer, tanker og meninger rundt styringssystemet har blitt analysert og diskutert, for å danne et bilde av hvilke deler av styringssystemet som motiverer. Bedriftene har også blitt analysert opp mot hverandre, for å se om det er forskjell i motivasjon ved et relativt tradisjonelt styringssystem kontra et “moderne” styringssystem.

Dette kapitlet vil først svare på rapportens tre forskningsspørsmål: *Hvilke typer styringssystemer har organisasjonene?, Hva er det som motiverer lederne og Hvordan motiveres lederne i styringssystemet?* Deretter vil kapitlet avsluttes med å svare på rapportens problemstilling: *Hvordan påvirker styringssystemene motivasjon?*

Hvilke typer styringssystemer har organisasjonene?

I litteraturen eksisterer det fortsatt en debatt om styringssystemets natur og meninger rundt hvilke oppgaver styringssystemet skal ta seg av (Broadbent og Laughlin, 2009). Otley (1999) har definert fem hovedproblemstillinger organisasjoner må ta stilling til, for å finne rammeverket for hvilket styringssystem som er ”riktig” for organisasjonen (ibid.). Problemstillingene er formulert som spørsmål og omhandler; *nøkkelfaktorer til suksess, strategier og planer, evalueringsmetoder, feedback, målsettinger og belønning*. Svar på disse gir innsikt i hvilket design organisasjonen har på sitt styringssystem, og kan hjelpe til med å svare på hva slags type styringssystem Statoil og Aker Solutions har.

Nøkkelfaktorer til suksess: Aker Solutions og Statoil har to forskjellige grunnleggende fundament for sin eksistens, og har derfor forskjellige nøkkelfaktorer til suksess, som man ser gjenspeiler seg i styringssystemene. Aker Solutions har fokus på å levere gode resultater ved hvert prosjekt, og jobber målrettet for å holde en konkurransedyktig posisjon i et krevende marked. Statoil derimot har et mer langsiktig fokus, de tar mer hensyn til deres interessenter og jobber for en bærekraftig utvikling av selskapet. Disse karakteristika passer inn under to forskjellige typer styringssystemer: *relasjonelt* som ligner på Statoil sitt styringssystem, og *transaksjonelt* som ligner på Aker Solutions sitt styringssystem (Broadbent og Laughlin, 2009).

Strategier og planer: Aker Solutions bruker budsjetter aktivt, som har vært det tradisjonelle styringsverktøyet over hele verden, helt siden andre verdenskrig (Boye et. al 1999). Budsjettene bruker de fordi de ser et behov for å ha kontroll og holde en oversikt over organisasjonens gjøremål. Dette tyder på at de er enige med den opprinnelige tradisjonelle tanken om at man trenger styringssystemet for å kontrollere mennesket (Flamholz, 1983). Budsjettet bidrar til denne kontrollen ved at det gir klare og tydelige rammer. Det gir også en mindre kompleksitet, som fører til en forenkling av arbeidshverdagen, noe som bidrar til å motivere medarbeiderne i organisasjonen. Statoil mener derimot at for å klare å motivere det selvstendig tenkende “*moderne mennesket*”, må man ta i bruk andre styringsverktøy som gir mennesket frihet til å motivere seg selv (Bogsnes, 2009). På bakgrunn av dette har Statoil kastet budsjettene til fordel for dynamiske prognoser, og er på vei bort fra en kalenderdrevet tankegang og over på en mer aktivtetsbasert styring. De gir medarbeiderne frihet til å ta

selvstendige valg (Empowerment), som i henhold til flere forskere fører til høyere prestasjoner (Buchanan et al., 2010).

Evalueringssystemer, målsettinger og belønning: Både Statoil og Aker Solutions har en illustrativ pyramide over styringssystemet, hvor organisasjonens verdier står på toppen. Verdiene skal være grunnsteinen i alt de gjør, og styringssystemet skal være med på å skape en prestasjonskultur som underbygger selskapets verdier. Statoil praktiserer derimot verdiene i noe større grad og har større fokus på myke evalueringssystemer enn Aker Solutions. Dette kan skyldes at evalueringssystemet i Statoil i større grad har sitt utspring fra verdiene. I Aker Solutions har evalueringssystemet derimot i større grad sitt utspring fra budsjettene. Målsettingen er også noe forskjellig, Aker Solutions har en realistisk strekk i målene, mens Statoil ender derimot ofte opp med urealistiske høye mål. Dette kan igjen ha en sammenheng med at Statoil har et større fokus på verdier og myke evalueringssystemer som man skal kontinuerlig strekke seg etter. Aker Solutions har derimot et større fokus på å holde seg innenfor budsjettens rammer, som gir et realistisk bilde på hva de skal levere ved hvert prosjekt. De urealistisk høye målene i Statoil kan tyde på at ledelsen trenger en form for kontroll, ettersom de har tatt bort andre kontrollmekanismer i styringssystemet. Aker Solutions har derimot god kontroll, og setter derfor enkelt og greit målene basert på de eksisterende rammene i styringssystemet. På tross av deres ulikheter når det kommer til evalueringssystemer, har lederne i begge organisasjonene bonusordninger som hovedsakelig er basert på økonomiske resultater. Dette kan igjen tyde på at Statoil også trenger en grad av kontroll opp mot resultater på lik linje som i Aker Solutions, som de kan få igjennom den resultatorienterte bonusordningen. Dette kan tyde på at menneskesynet er mer sammenfallende enn hva styringssystemene i utgangspunktet skulle tilsi. Aker Solutions har sterk kontroll av medarbeiderne gjennom kontrollmekanismer i styringssystemet, mens Statoil kontrollerer medarbeiderne gjennom høye mål satt fra ledelsen og finansielle bonusordninger.

Oppsummert passer Aker Solutions' styringssystem inn under definisjonene av et transaksjonelt styringssystem, og kan karakteriseres som relativt tradisjonelt med budsjetter og faste rutiner. Statoils styringssystem passer derimot inn under definisjonen av et relasjonelt styringssystem, og kan karakteriseres som et mer moderne styringssystem, hvor de har kastet budsjettene til fordel for dynamiske prognoser, som gjør at de i større grad kan følge dynamikken i markedet.

Hva er det som motiverer og hvordan motiveres lederne i styringssystemet?

Budsjett blir sett på som et motiverende styringsverktøy for lederne i Aker Solutions. Dette passer godt overens med budsjett-teori fremstilt av Boye et al., som fremhever at hensikten med budsjettarbeidet var blant annet å motivere ansatte til å nå organisasjonens målsettinger (Boye et al., 2009). Budsjettet skaper en rød tråd gjennom hele organisasjonen, som gir lederne et godt helhetlig bilde av organisasjonens økonomiske situasjon, noe de synes er motiverende. Budsjettet er retningsgivende for de ansatte, og det bidrar til at medarbeiderne kan jobbe mot klare definerte budsjettmål. Dette mener intervjukandidatene at hjelper medarbeiderne med å forstå arbeidsoppgavene, samt hvordan de passer inn i virksomheten som en helhet, som stemmer godt overens med tidligere budsjett-teori (Boye et al., 1999). Lederne i Aker Solutions mener også at budsjettet skaper en kostnadsbevissthet, og motiverer alle til å tenke litt mer kreativt, når det for eksempel kommer til kostnadsbesparende tiltak. Dette medfører at budsjettet får mye av æren for at medarbeidere og ledere er motivert til å jobbe effektivt og kostnadsbevisst mot organisasjonens strategiske målsettinger. Som diskutert tidligere, kan intervjukandidatenes positive holdning til budsjettet forekomme av flere årsaker enn hva lederne selv har fremhevet. En forklarende årsak kan være at intervjukandidatene i Aker Solutions ikke ønsker en endring i systemet, eller ikke klarer å se hvordan selskapet vil fungere uten budsjetter. Budsjettet er det mest brukte styringsverktøyet i Aker Solutions og gjennomsyrrer alt de gjør, dette gjør at det kan være vanskelig å forestille seg en situasjon uten budsjetter. Det er ofte tryggere med det kjente, fordi da vet lederne i hvert fall hva de får og hvordan systemet fungerer. Dette kan medføre at lederne favoriserer budsjettet i større grad enn Statoil.

Dynamisk ressursallokering og prognoser er et meget motiverende styringsverktøy ifølge lederne i Statoil. Intervjukandidatene er glad for at de kvittet seg med budsjetter til fordel for dynamiske ressursallokeringer og prognoser. Lederne mener at dette styringsverktøyet bidrar til at organisasjonen er mer tilpasningsdyktig til markedets stadige endringer. Styringssystemet blir derfor sett på som et logisk og relevant verktøy, som de synes er motiverende å ta i bruk ved den daglige driften av Statoil. Dynamikken ved styringsverktøyene gir også lederne en høyere følelse av selvbestemmelse, fordi de kan i større grad bestemme selv når oppdateringer skal gjøres, og avgjøre hvilke ressurser de trenger til enhver tid. Dette mener lederne er meget motiverende, som passer godt overens

med arbeidsmotivasjonsteorien. Arbeidsmotivasjonsteorien fremhever at medarbeideres opplevde selvbestemmelse bidrar til blant annet høyere motivasjon, arbeidsprestasjoner og kreativitet (Kuvaas, 2005, Buchanan et al., 2010).

Faste oppfølgingsrutiner og begrensede endringsmuligheter mener lederne i Aker Solutions er nødvendig for at styringssystemet skal kunne motivere. De ser nødvendigheten av et mer dynamisk styringssystem, men er tvilende på om dynamikken forenkler arbeidsprosessene. Dette medfører at de er mer skeptiske til et ”dynamisk styringssystem”, ettersom dette kan føre til et mer komplekst system, som ødelegger motivasjonen til lederne. Lederne påpeker at de faste rutinene og oppdateringene bidrar til bedre samarbeid, også på tvers av avdelinger. Rutinene gjør det letter å oppdatere systemene, og det gir en bedre kontroll og oversikt over hele organisasjonen. Disse faktorene mener lederne i Aker Solutions er meget motiverende, hovedsakelig fordi det forenkler deres arbeidshverdag. De mener også at den gode strukturen og forenklingen av prosessene som de faste rutinene skaper, er nødvendig for å holde oversikten i et stadig skiftende og komplekst marked. Det som er viktig å bemerke seg her, er at ledernes utsagn er basert på hva de *tror* vil skje dersom de dropper de faste rutinene, og innfører mer dynamikk. Dersom mer dynamikk ikke fører til mer ”kaos”, som lederne frykter, kan det derimot tenkes at lederne er mer positive til et dynamisk styringssystem, enn hva som fremkommer av intervjuene.

Høy brukervennlighet er viktig for at lederne i både Statoil og Aker Solutions skal kunne motiveres av styringssystemet. Enkelte verktøy ved Statoil sitt styringssystem er lite brukervennlig, dette skyldes hovedsakelig at systemet er stort og komplekst. Kompleksiteten i systemet fører til at det blir tungvint å bruke og veldig tidkrevende. En forklarende årsak kan være at dynamikken i styringssystemet krever en endring i ledernes tankegang. Lederne har påpekt at ikke alle har fått til den mentalitetsendringen som trengs for å kunne bruke det moderne styringssystemet effektivt. Dette betegner lederne som “baksiden av medaljen” til deres gode, velgjennomtenkte, dynamiske styringssystem. Som tidligere nevnt, fremhever teorien at det er viktig å se på hele styringssystemet som en helhetlig pakke, fordi de ulike delene påvirker hverandre (Malmi & Brown, 2008). Dette kan man tydelig se her, ved at de positive motiverende faktorene ved styringssystemet til Statoil, fører til en komplisering av bruken av systemet, som igjen fører til at det er demotiverende å bruke.

Et styringsverktøy som registrerer innsats og gjør at du blir sett, synes lederne i Aker Solutions er den aller viktigste motivasjonsfaktoren i deres styringssystem. De har et styringsverktøy hvor de kan registrere fremgang på prosjekter og løpende status på sine personlige mål, som blir sendt direkte opp til deres overordnede. Dette sikrer at innsatsen til den enkelte blir registrert, som gir dem en følelse av å bli sett, noe lederne finner meget motiverende. Ifølge Merchant og Van der Stede (2003) skyldes de største motivasjonsproblemene ved styringssystemer en følelse av at medarbeiderne må ofre mer enn hva de får igjen for strevet. Ved å registrere fremgang og status i ”My Performance”-styringsverktøyet til Aker Solutions, sikrer de at medarbeiderne får belønning og anerkjennelse etter innsatsen de legger ned i arbeidet. Dette bidrar til at medarbeiderne slipper å engste seg over å ikke ”få igjen for strevet”, som igjen fører til at de ønsker å legge inn en ekstra innsats i arbeidet.

Realistiske og oppnåelige mål motiverer lederne i både Aker Solutions og Statoil. Lederne mener at oppnåelige mål motiverer fordi det blant annet gir dem en mestringfølelse. Det fører også til at det blir lettere å oppnå et synlig resultat, som bidrar til at innsatsen i større grad blir sett. Realistiske mål er derimot ikke ensbetydende med lette mål. Alle intervju kandidatene er enige i at målene burde være høye for at de skal motivere til en høyere innsats, fordi man trenger noe å strekke seg etter. Loke og Latham’s forskning fremhever også at vanskelige mål fører til høyere innsats og bedre prestasjoner enn ved lette mål (Locke og Latham, 1990). Balansegangen mellom høye motiverende mål og urealistiske demotiverende mål, er derimot veldig vanskelig. En forklarende faktor for at Aker Solutions har klart å sette mer realistiske målsettinger enn Statoil, kan trolig skyldes at de styrer etter budsjetter. Dette bekrefter også teorien fremstilt av Otley, som fremhever at budsjettstyring legger en demper på ”stretch targets” (Otley, 1987). Det faktum at budsjettet hjelper organisasjonen med å utarbeide realistiske mål, kan være en forklarende faktor ved at lederne i Aker Solutions mener budsjettet motiverer. Flere av lederne i Statoil bemerket derimot at de fikk altfor høye demotiverende mål etter at målsettingsprosessen ble løsrevet fra planleggingsprosessen, ved overgangen til den nye dynamiske styringssystemet. Dette kan bety at det dynamiske styringssystemet ikke er så motiverende som lederne skal ha det til, da det fører til en demotiverende målsetting. På den andre siden kan Aker Solutions risikere at de setter for lette mål, som heller ikke bidrar til motivasjon av ledere. Det er derfor viktig for begge parter å

klare å få til en fin balansegang i styringssystemet, mellom vanskelige motiverende og uoppnåelige demotiverende mål, for å best mulig klare å motivere lederne gjennom målsetting.

Problemstilling: Hvordan påvirker styringssystemet lederes motivasjon?

Rapporten har funnet at styringssystemet har en stor påvirkning på lederes motivasjon. Styringssystemet er derfor en viktig brikke i hvordan organisasjonene skal klare å tilrettelegge forholdene for å motivere lederne til å legge ned en ekstra innsats. Det ble hovedsakelig trukket fram fire faktorer ved styringssystemet som motiverer lederne i arbeidshverdagen: *mål, brukervennlighet, selvbestemmelse* og ha et styringssystem som fører til at man *blir sett*. Lederne i både Aker Solutions og Statoil blir motivert av realistisk høye mål, og å ha enkle brukervennlige styringsverktøyer. De var derimot uenige om hva som motiverte mest av det tradisjonelle budsjettet, faste rutiner og oppdateringer, mot det “nye” dynamiske styringssystemet, med dynamiske prognoser og aktivitetsbaserte oppdateringer. Her var lederne enige i at det de selv brukte, og var vant til, var mest motiverende. Aker Solutions mente at det tradisjonelle styringssystemet var enkelt og brukervennlig, og ga en følelse av å bli sett, derfor var det også motiverende å bruke. Statoil på den andre siden synes det nye styringssystemet virker mye mer logisk og gir en høyere grad av selvbestemmelse. Av denne grunn synes de at det dynamiske styringssystemet er mye mer motiverende enn deres tidligere budsjettstyrte styringssystem, på tross av systemets kompleksitet. Svarene vil derimot kunne ha utartet seg forskjellig dersom lederne hadde blitt spurt under andre omstendigheter. Dette skyldes at ledernes meninger er påvirket av hva de selv har erfaringer med og er vant til å bruke av styringsverktøy. Det kan derfor tenkes at for eksempel lederne i Aker Solutions hadde blitt motivert av et dynamisk styringssystem, dersom de hadde erfart hvordan det fungerer i organisasjonen. Hva som motiverer lederne i styringssystemet burde derfor alltid sees ut i fra den kontekstuelle situasjonen lederne befinner seg i, siden det vil ha stor påvirkning på resultatet.

Forslag til videre forskning:

I arbeidet med rapporten har det dukket opp flere spennende problemstillinger, som det hadde vært interessant å forske videre på. En av problemstillingene dukket opp under intervju av ledere på et lavere nivå enn hva oppgaven i utgangspunktet hadde begrenset seg til. Resultatene fra disse intervjuene avvirket kraftig fra de resterende intervjukandidatene, lederne var generelt litt mer kritisk til styringssystemet og hadde andre forbedringsforslag enn lederne på et høyere nivå. Disse intervjuene ble derimot kun brukt som bakgrunnsinformasjon og ble ikke tatt med i den videre analysen. Derfor har rapporten ikke tatt stilling til om dette var en tilfeldighet, eller om det eksisterer store forskjeller vedrørende hvordan ledere på ulike nivåer i organisasjonen motiveres. Ved analyse av intervjuene kunne man også se tendenser til forskjellige motivasjonsfaktorer ved ulike avdelinger, spesielt mellom lederne i støttefunksjonene og de ”ute i feltet”. Det hadde vært interessant å forske videre på motivasjonsforskjeller innenfor ulike nivå og avdelinger i organisasjonene, for å få et bedre helhetsinntrykk og en indikasjon på hvordan styringssystemene burde utformes for å motivere *alle* medarbeiderne i organisasjonen.

Rapporten har forutsatt at dersom styringssystemet er med på å motivere medarbeiderne, vil det føre til en mer effektiv produksjon og utnyttelse av menneskelig kapital. Dette er bygget på motivasjonsteori som fremhever at motiverte mennesker er mer effektive, som er hovedfaktoren for at rapporten valgte å fokusere på linken mellom styringssystem og motivasjon. Det hadde vært interessant å gå dypere inn i denne forutsetningen, og fått bekreftet eller avkreftet om det er nødvendig for en organisasjon å fokusere på motivasjon i styringssystemet for å få en effektiv utnyttelse av humankapitalen. For eksempel nevnte flere intervjukandidater at arbeidsoppgavene i seg selv var motiverende eller at de var deres egne motivatorer. Dette er motivasjonsfaktorer som ikke styringssystemet direkte kan påvirke. For få en dypere innsikt i styringssystemets påvirkningskraft på ledernes arbeidsinnsats, kunne man trukket fram de viktigste funnene fra denne rapporten og gjennom dybdeintervjuer eller eksperimenter analysert hvilken effekt disse faktorene har på arbeidsinnsatsen.

Utredningen har valgt å begrense seg til å fokusere på hva som *motiverer* lederne i styringssystemet. Av den grunn har det ikke blitt sett like mye på hva som er *demotiverende* og de delene av styringssystemet som ikke har blitt nevnt av intervjukandidatene. Som

beskrevet i teorikapittelet burde styringssystemet optimalt sett sees på som en helhetlig pakke, fordi de ulike delene ved styringssystemet påvirker hverandre (Malmi & Brown, 2008). For å få et ”riktig” bilde av hele styringspakken, burde neste steg derfor være å fokusere på de delene ved styringssystemet som ikke har blitt analysert i denne rapporten. For eksempel har ikke rapporten hatt et dypdykk i organisasjonenes bonusordninger, ettersom det ikke ble nevnt som en motiverende faktor. Dette er påfallende da bonusordninger er et insentivsystem og skal teoretisk sett være en motiverende faktor (Lazear og Gibbs, 2009). Dette kan for eksempel skyldes at lederne ser på bonusen som en hygienefaktor, og at det derfor ikke er ikke tilstrekkelig for å kunne motivere (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En annen forklaring kan være at bonusen er basert på feil kriterier som ødelegger for motivasjonen. For eksempel nevnte en av intervjukandidatene at det ikke var lett å se sammenhengen mellom det de får utbetalt og innsatsen de legger i arbeidet. Dersom lederne ikke klarer å se linken mellom innsats og bonusutbetaling, blir ikke bonusen oppfattet som et insentiv for å legge inn en ekstra innsats i arbeidet.

Rapporten fant det hensiktsmessig å foreta en kvalitativ forskningsmetode, da linken mellom styringssystem og motivasjon var lite forsket på. Denne forskningsmetoden ga rapporten muligheten til å gi en dyptgående forståelse av sammenhengene og en grundig beskrivelse av ledernes egne meninger rundt emnet. Det negative med denne metoden er at det egner seg ikke til å generalisere forskningsresultatene eller å finne årsak-virkning sammenhenger. En mulighet for videre forskning er å ta utgangspunkt i de konklusjonene som er kommet frem i intervjuene foretatt i forbindelse med denne utredningen, for så å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

Kildeliste

Aker Solutions hjemmeside: Values: <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/CR/Our-vision-and-values/Our-values/> (11.06.2011); Årsrapport:<http://www.akersolutions.com/Documents/Investors/Annual%20reports/AkerSolutions-2010-red.pdf> (07.05.2011)

Anthony, R. N. (1965): Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston, Harvard University.

Anthony, R. N. & V. Govindarajan (1998): Management control systems. Boston, Irwin.

Aubert, V. (1973): Sosiologen i samfunnet. 3. utgave, Oslo, Universitetsforlaget.

Bergstrand, J. (2009): Accounting for management control. Lund, Studentlitteratur.

Beyond Budgeting seminar (2011): Seminar i regi av Samfunn- og Næringslivsforskning og Statoil, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Bogsnes, B. (2009): Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential. New Jersey, USA, John Wiley & Sons, Inc.

Boye, K., Bjørnenak, T., & Bergstrand, J. (1999): Budsjettering. Oslo, Cappelen akademiske forlag.

Broadbent J. & Laughlin R. (2009): Performance management systems - a conceptual model. Management Accounting Research, 20 pp. 283-295.

Buchanan, D. A. & A. A. Huczynski (2010): Organizational behavior. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

Deci, Edward & R. Flaste (1996): Why we do what we do: understanding self-motivation. New York, Penguin.

Deci, Edward & Ryan, Richard (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, Plenum Press.

Dysvik, A., et al. (2010): Trainee program reactions and work performance: The moderating role of intrinsic motivation. Human Resource Development International. 13(4), 409-423.

Flamholtz, E.G. (1983): Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. Accounting, Organizations and Society.

Gausdal, A. (2000): Litteraturstudie om indre motivasjon i arbeidslivet: Empowerment - indre motivasjon - ytelse - kreativitet - læring. Tønsberg, Høgskolen i Vestfold.

Goleman, D. (1999): Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet. Gyldendal 1. norske utg. 1997, Oslo, elektronisk reproduksjon.

- Gripsrud, G., U. H. Olsson, et al. (2004): Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. Kristiansand, Høyskoleforlag.
- Grodstad, Kjersti R. (2007): Beyond Budgeting i Statoil, en analyse av implementering og bruk av nye prinsipper for virksomhetsstyring. SNF-rapport nr. 12/07
- Grønmo, S. (2004): Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen, Fagbokforlaget.
- Harald, Støre (2011): Spørreundersøkelse foretatt av Hartmark
http://www.hartmark.no/index.cfm/dok_id/207/kat_id/20 (20.05.2011)
- Hope, J. & Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston, USA, Harvard Business Press.
- Horngren, C. T. (2002): Management and cost accounting. Harlow, Financial Times.
- Jacobsen, D. I. (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005): Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 2.utg. Oslo, Abstrakt forlag.
- Kaplan, D. S. & Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003): Psykologi i organisasjon og ledelse. 3 utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005): Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats & kvalitet i arbeidslivet. Oslo, Cappelen akademisk forlag.
- Langeland, Ove (1999): Kompensasjon og motivasjon, Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter. Oslo, Forskningsstiftelsen Fafo.
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009): Personnel Economics in Practice. New York, John Wiley & Sons Inc
- Lawler, E. E. (1971): Pay and organizational effectiveness: a psychological view. New York, McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (2000): The Blackwell handbook of principles of organizational behavior. Malden, Mass., Blackwell.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990): A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall, New Jersey.

- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008): Management Control Systems as a Package, Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300.
- McGregor, D. (1987): *The human side of enterprise*. Middlesex, Penguin Books.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2003): *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, UK. Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003): Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*. 7(3), 22-28.
- Nyland, K. og Østergren, K. (2008): Økonomisk styring i helseforetak – avdelingslederens holdning til økonomiansvar. SNF-rapport nr. 06/08.
- Otley, D. T. (1987): *Accounting Control and Organizational Behavior*. William Heinemann Ltd, London.
- Otley, D. (2008): Did Kaplan and Johnson get it right? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 21(2), 229-239.
- Otley, D. (1999): Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Pinder, Craig (1998): *Work motivation in organizational behavior*. N.J., Prentice Hall.
- Porter, Lyman, Bigley, Gregory, & Steers, Richard (2003): *Motivation and work behavior*. New York, McGraw-Hill.
- Prendergast, Canice (1999): The Provision of Incentives of Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- Punch, K. F. (1998): *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. 1. utg. Sage Publications, London.
- Ribe, Susanne (2009): *Lederes bruk av informasjon i styringssystemet*. SNF-rapport nr. 15/09
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003): *Research Methods for Business Students*. Third edition. Prentice Hall, Harlow.
- Smith, M. (2003): *Research Methods in Accounting*. 1. utg. Sage Publications, London.
- Statistisk sentralbyrå: Artikkel om Empowerment med statistikk fra statistisk sentralbyrå <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/nouer/1999/nou-1999-34/4/7.html?id=356559> (19.04.2011)
- Statoil (2011): *Statoil-boken*. En beskrivelse av Statoils styringssystem, tilsiktet intern bruk.
- Vroom, Victor H. (1967): *Work and motivation*. New York, John Wiley & Sons Inc.

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

Whetten, D. A. and K. S. Cameron (2002): *Developing management skills*. Upper Saddle

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

Zenger, J. H., J. Folkman, et al. (2009): *The inspiring leader: unlocking the secrets of how extraordinary leaders motivate*. New York, McGraw-Hill.

Appendiks 1 Intervjuguide

Introduksjon

1. Presentasjon av intervjuer og formålet med masteroppgaven
2. Informasjon om praktiske formaliteter, anonymitet etc.
3. Presentasjon av intervjuobjektet: ansvarsområdet, ledelsesstilling og antall år i den stillingen/bedriften

Del 1:

Spørsmål til de som er ansvarlige for styringssystemet og/eller kan beskrive dette i detalj, for å få et korrekt bilde av hvordan styringssystemet ser ut i organisasjonen.

Innledning til intervjuet: Styringssystem blir ofte delt inn i tre deler, formell, organisasjonsstruktur og mindre formell styring, rapporten ønsker å gå inn på hvordan ledere motiveres/blir motivert innenfor hver av de tre delene. I første omgang ønsker jeg derfor å få en beskrivelse av disse tre delene av styringssystemet, som jeg lurte på om du kunne hjelpe meg med?

1. En beskrivelse av det formell styringssystemet

- A. Hvilke formell styringsverktøy brukes i organisasjonen?
 - a. Budsjettering, prestasjonsmåling, benchmarking etc.
- B. Hvordan blir styringsverktøyet brukt i organisasjonens daglige drift?
 - a. Hvor ofte følges det opp, revideres, evalueres etc.
- C. Hvem står ansvarlig for å utarbeide målene styringssystemet setter?
 - a. Toppledelsen, står i strategien, ansatte, samarbeid...
- D. Hva vil du si er hovedformålet med det formelle styringssystemet?
 - a. kontrollere, motivere, ...
- E. Hvorfor har dere valgt dette formelle styringssystemet (budsjett, BSC....) fremfor....
 - a. Hva gjør at dette styringsverktøyet er det beste for din organisasjon?

2. En beskrivelse av organisasjonsstrukturen

- A. Hvordan er organisasjonsstrukturen i organisasjonen?
 - a. Ansvarsfordeling, sentralisering/desentralisering, belønningssystem, struktur
- B. På hvilken måte fremmer denne strukturen et godt arbeidsmiljø?
 - a. Fremmer konkurranse, samarbeid, motivasjon etc.

3. Mindre/Uformell styring

- A. Kan du gi en karakteristisk beskrivelse av deres organisasjonskultur/miljøet?
 - a. Åpen, konkurrerende, vennskapelig, samarbeidsvillige etc.
- B. Hvilken innvirkning/betydning har organisasjonskulturen på motivasjon av ledere?

4. Hvordan styringssystemet har tenkt å motivere

- A. Hvordan evalueres ledere i organisasjonen?
 - a. Hvilke deler av styringssystemet evalueres leder på bakgrunn av?
- B. Hvordan blir ledere belønnet?
- C. Er det noen faktorer ved styringssystemet som ikke fungerer som det helst skulle?

- a. Hvorfor? Hva kan endres?
- D. Hvordan oppfatter du ledernes holdninger rundt styringssystemet?
- E. Hvordan skal styringssystemet fremme motivasjon blant ledere?
 - a. Hvilke faktorer tror du er mest motiverende?

Del 2:

Spørsmål til ledere i organisasjonen, for å finne ut hvordan de motiveres av styringssystemet.

1. Generelle spørsmål om lederes syn på styringssystemet

- A. Hvordan er styringssystemet i organisasjonen?
 - a. Gi en beskrivelse av styringssystemet
 - b. Styrer etter budsjett, KPI, BSC, etc.
- C. Hvordan ville du ha beskrevet styringssystemet?
 - a. Kontrollerende, frihetsfølelse, desentralisert, hierarkisk
- D. Hva er ditt daglig forhold til styringssystemet i organisasjonen?
 - a. Hvor ofte det blir brukt, nøkkeltall blir sett på, ...

2. Gir styringssystemet gode mål å jobbe mot? (Målsettingsteori)

- A. Hvor ofte får du tilbakemeldinger på hvordan du ligger an i forhold til styringsverktøyet
 - a. Feedback på budsjettmål, nøkkeltall, oppfølging underveis?
- B. Gir styringssystemet deg klare og tydelige mål å jobbe mot?
 - a. Noe som er uklart, eller usikkert ved styringssystemet?
 - b. Hvor ofte får du feedback i henhold til målene ved styringsverktøyet?
- C. Gir styringssystemet deg noe å strekke seg etter?
 - a. Lett å nå målene/kriteriene, eller noe man hele tiden må jobbe mot?

3. Fremmer styringssystemet rettferdighet? (Rettferdighetsteori)

- A. Er du med på å utarbeide momentene i styringsverktøyet?
 - a. F.eks. utarbeide budsjettmål ved bruk av budsjetter?
 - b. I hvilken grad føler du deg delaktig i utarbeidelsesfasen?
- B. Hvilke kriterier (eks KPI, nøkkeltall, budsjettmål) mener du er mest viktig i styringsverktøyet?
 - a. Hvorfor? (får kanskje bonus etter de, eller sjefen har sagt de er viktigst)
- C. Sammenligner du disse kriteriene med andre i organisasjonen?
 - a. Du selv sammenligner, eller organisasjonen sammenligner?
- D. Blir du målt etter samme kriterier som andre i organisasjonen?
- E. Opplever kriteriene (KPI, nøkkeltallene, budsjettmålene) rettferdig?
 - a. I forhold til andre og i forhold til deg selv?
 - b. Rettferdige kriterier i den grad man kan påvirke de?

4. Oppfyller styringssystemet lederes forventninger? (Forventningsteori)

- A. Valens: Hva får du igjen for å jobbe ekstra hardt med å oppnå målene du har satt deg?
- B. Forventning: Klarer du som regel å nå de målene som styringssystemet gir deg?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke? For høye mål? Lette? Utfordrende? Håpløse?
 - b. Målene inneholder ytre faktorer som du ikke kan påvirke?

- C. Instrumentalitet: Registrerer styringssystemet innsatsen din?
 - a. Synes innsatsen du legger i arbeidet du gjør?
 - b. “Ros” for strevet man legger inn i arbeidet?

5. Gir styringssystemet lederne mulighet for selvbestemmelse? (Selvbestemmelse teori)

- A. Tilhørighet: Er kolleger behjelpelige?
 - a. Følelsen av at alle jobber mot et felles mål?
 - b. Samhold, tillit, hjelpsomhet eller konkurranse og “egne mål”
- B. Kompetanse: Gir strukturen deg den kompetansen du trenger til å ta egne valg?
 - a. Må alltid forhøre deg med nivået over før valget skal tas?
 - b. Desentralisert organisasjonsstruktur?
- C. Selvbestemmelse: Styre din egen hverdag?
 - a. Mye kontrollering? Faste rutiner? Ofte innrapporteringer til toppledelsen?
 - b. Får du velge selv hvilken fremgangsmåte du skal bruke til å nå målene?

6. Hvilke kriterier blir belønnet? (Evalueringskriterier)

- A. Hvilke kriterier er bonusen/belønningen din avhengig av?
- B. Motiverer bonusen/belønningen deg til å yte ekstra i hverdagen?
- C. Tilsvarende den belønningen du får, den du mener du har krav på?
- D. Er det et annet system som kunne motivert deg mer?
 - a. Kan du komme med noen forslag/eksempler
- E. Oppsummerende hvor fornøyd/misfornøyd du er med styringssystemet per dags dato?
 - a. Hvor fornøyd er du med styringssystemet: lite, ok, fornøyd, meget fornøyd?
 - b. Hvor motiverende er styringssystemet: lite, ok, motiverende, meget motiverende?