

# Beyond Budgeting og eierskap

*En kvalitativ studie av hvordan et moderne styringssystem  
skaper eierskap til strategiske mål*

**av Christian Eide Andvik**

**Veileder: Professor Katarina Kaarbøe**

Masterutredning i hovedprofilen *Økonomisk Styring*

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

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

## *Abstract*

This is a qualitative study with the purpose of answering the main research question which is *"how does a modern management control system create ownership towards strategic goals?"* Beyond budgeting is all about removing budgets as the main command and control mechanism, and rather implement other systems with increased flexibility and dynamics.

The main findings of this study is that ownership is not directly linked to strategic objectives, but rather indirect through definite and concrete actions. The middle manager holds an important role as translator of strategy to action, and the management control system in Statoil facilitates beyond budgeting principles. Psychological ownership is associated with positive attitude and behavioural effects. Thus, the control system should focus on securing alignment through ownership rather than the traditional top-down implementation of rigorous and inflexible budgetary measures.

## *Sammendrag*

Dette er en kvalitativ studie som tar sikte på å besvare *hvordan et moderne styringssystem skaper eierskap til de strategiske målene*. Beyond budgeting handler om å ta bort budsjettene fra virksomhetsstyringen, og i stedet implementere andre styringsverktøy med økt fleksibilitet og dynamikk.

Hovedfunnene er at eierskapet ikke knyttes direkte mot strategiske mål, men heller indirekte via konkrete aksjoner. Mellomlederen spiller en viktig rolle i oversettelsen av strategi til handling, og Statoils styringssystem tilrettelegger for styring uten budsjetter. Psykologisk eierskap er forbundet med positive holdnings- og atferdseffekter, og styringssystemet bør derfor fokusere på å sikre alignment gjennom eierskap fremfor top-down implementering av rigide budsjettmål.

## *Forord*

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på det femårige siviløkonomstudiet (Master i økonomi og administrasjon) ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet under hovedprofilen økonomisk styring (BUS), og er skrevet som en del av NHHs og SNFs pågående beyond budgeting prosjekt.

Prosessen med å gjennomføre denne masterutredningen har vært en spennende reise. Det har vært en tid for glede, inspirasjon, læring, vekst og tilfredsstillelse, men samtidig en kilde til frustrasjon, utfordringer og hardt arbeid. Arbeidet med rapporten har resultert i en inngående forståelse for økonomisk styring og beyond budgeting, og jeg har utviklet stor interesse til fagfeltet. Prosessen har ledet til et sterkt ønske om å fortsette med forskning innenfor fagfeltet, og en karriere innenfor academia.

Først og fremst vil jeg rette den største takken til min kjære kone, Elisabeth, som har utvist tålmodighet og støtte i et krevende semester.

Jeg er svært takknemlig for den støtten jeg har mottatt fra SNF, og de mulighetene som åpnet seg ved å skrive på oppdrag for dem. Takk til Statoil som har bidratt med innkallingene av ledere og koordinering av intervjuer, og særskilt takk til lederne som lot seg intervjuer. Jeg ønsker også å takke Mads Nordmo som en god sparring-partner på de psykologiske perspektivene av oppgaven.

En stor takk går til min fantastiske veileder, professor Katarina Kaarbø ved Institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap (IRRR). Hun har stilt opp på kort varsel, og gitt uvurderlige tilbakemeldinger og oppmuntringer gjennom hele semesteret.

Bergen, 20. juni 2012

Christian Eide Andvik

## Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 .....	1
1. Introduksjon .....	2
1.1 Motivasjon og bakgrunn .....	2
1.2 Problemstilling .....	4
1.3 Tilnærming .....	4
1.4 Disposisjon .....	5
Kapittel 2 .....	6
2. Litteratur og teoretiske begreper .....	7
2.1 Viktige begreper .....	8
2.1.1 Budsjetter .....	8
2.1.2 Beyond Budgeting (BB) .....	9
2.1.3 Balanced Scorecard (BSC) .....	9
2.1.4 Psykologisk eierskap .....	14
2.2 Teoretisk rammeverk .....	15
Alignment .....	16
2.2.1 Organisasjonsnivå .....	17
2.2.2 Individnivå .....	19
2.3 Oppsummering .....	22
Kapittel 3 .....	24
3. Metode .....	25
3.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign .....	25
3.2 Valg av studieobjekt, samt beskrivelse av datainnsamling og analyse .....	27
3.2.1 Valg av studieobjekt og intervjuobjekter .....	27
3.2.2 Datainnsamling .....	29
3.3 Evaluering av metode .....	31
Kapittel 4 .....	35

4.	Empirisk bakgrunn .....	36
4.1	Beskrivelse av Statoil og de utvalgte avdelingene .....	36
4.2	Beskrivelse av Ambition to Action (A2A) .....	38
4.3	Oppsummering .....	40
Kapittel 5 .....		41
5.	Beskrivelse av empiri .....	42
5.1	Forvirring rundt budsjett.....	43
5.2	Rollen til KPIer og targets er overvurdert .....	47
5.3	A2A oppfattes som mer dynamisk ved ekspansjon.....	51
5.4	Uenighet rundt effekten av stretch targets som motivasjon .....	55
5.5	Oppfattelsen av autonomi og rom for kreativitet varierer .....	58
5.6	Mellomleder viktig i rollen som oversetter .....	62
5.7	Systemet skaper ikke klart og direkte eierskap til strategiske mål, men det er ikke nødvendigvis negativt .....	66
5.8	Oppsummering empiri .....	70
Kapittel 6 .....		72
6.	Analyse og diskusjon .....	73
6.1	Organisasjonsnivå.....	73
6.2	Individuelt nivå.....	80
6.3	Generell diskusjon og oppsummering .....	83
Kapittel 7 .....		88
7.	Konklusjon og forslag til videre forskning .....	89
7.1	Oppsummering av funn og konklusjon .....	90
	Oppsummering av funn .....	90
	Konklusjon .....	91
7.2	Forslag til videre forskning.....	93
Kilder.....		i

Appendiks.....	vi
Intervjuguide .....	vi
Forkortelser/Begrepsliste .....	viii

## **Figurliste**

Figur 1: Perspektiver i BSC .....	10
Figur 2: Balansen mellom perspektiver i BSC.....	12
Figur 3: Kaskadering av BSC.....	17
Figur 4: Teoretisk rammeverk.....	23
Figur 5: Metodisk tilnærming .....	26
Figur 6: Ambition to Action.....	39
Figur 7: Rammeverk for ressursallokering i Statoil .....	40
Figur 8: Eierskap og alignment i A2A .....	71
Figur 9: Eierskap til strategiske mål.....	92

# Kapittel 1

## Introduksjon

# 1. Introduksjon

Dette innledende kapittelet vil presentere bakgrunnen for oppgaven, før problemstillingen formuleres basert på motivasjonen for studien. Videre vil tilnærming og disposisjon av oppgaven presenteres kort.

## 1.1 Motivasjon og bakgrunn

Charles T. Horngren har skrevet forordet i Hope og Frasers (2003:xi) bok om Beyond Budgeting (BB) og påstår at:

*”... De fleste løsninger som blir introdusert for å takle styringsproblemer handler om å putte noe nytt inn i organisasjonen. I denne forbindelsen skiller Beyond Budgeting seg drastisk ut. Kanskje unikt, foreslår teorien å fjerne noe kraftig for å gjøre rom for noe nytt og enda kraftigere...”*

Budsjettet har tradisjonelt sett vært en viktig del, om ikke den viktigste, av organisasjoners styringssystemer. I økende grad møter budsjettet som styringsverktøy stadig mer kritikk fra både næringsliv (Wallander, 1995, Hope and Fraser, 2003, Bogsnes, 2009) og akademia (Libby and Lindsay, 2010). Libby og Lindsay (2010) undersøker nordamerikanske selskapers tilbøyelighet til å kutte tradisjonelle budsjetter og kommer frem til at bare et mindretall selskaper vurderer dette seriøst. Dog observeres det at deler av respondentene (<20 %) rapporterer liten, ingen eller negativ verdi fra budsjettprosessen. Dette indikerer at det finnes selskaper som er tilbøyelige til å forlate budsjetter til fordel for andre og mer relevante styringssystemer.

Beyond Budgeting er samlebegrepet på økonomistyring uten budsjetter og kan vanskelig defineres som ett enkelt verktøy slik som for eksempel Balanced Scorecard (BSC). Den riktige vurderingen av BB vil være å se på det som en ledelsesfilosofi hvor man kombinerer ulike styringsverktøy for å unngå den påståtte ressurskrevende og lite verdiskapende prosessen med budsjetter.

Statoil er Skandinavias nest største selskap (per 18. juni 2012) og er ett av flere store selskaper som har besluttet å fjerne tradisjonelle budsjetter for å innføre sin tolkning av Beyond Budgeting. Statoil har et pågående forskningsprosjekt i samarbeid med NHH og SNF,



og denne rapporten inngår som en del i det arbeidet. Statoils styringssystem kalles ”Ambition to Action” (A2A), eller ”Ambisjon til handling”, og systemet minner i stor grad om et utvidet og modifisert BSC.

Det finnes lite litteratur vedrørende bruken av BSC i fravær av budsjetter. BSC har vist seg som et nyttig verktøy, men hvorvidt det egner seg som et selvstendig styringsverktøy er fremdeles ikke undersøkt i dybden. Parallelt med denne utredningen utfører Hjartåker og Kristiansen (2012) en tilsvarende studie vedrørende eierskap i A2A. Det er en kvantitativ studie som i all hovedsak retter seg mot å forstå psykologisk eierskap, mens dette er en kartleggingsstudie av hvordan man sammenstiller en organisasjon uten styrende budsjetter med fokus på eierskap som forklarende fenomen.

Tradisjonelt har styring vært ansett som et rigid regime med ordre og kontroll i fokus (Bogsnes, 2009). Flere forskere fremmer ideen om at mennesker drives av noe mer enn rigid styring, og ønsker mer frihet i arbeidet sitt (McGregor, 1987). Tradisjonell prinsipal-agent (P-A) teori bygger på antagelsen om rasjonelle og selvopptatte beslutningstakere (Eisenhardt, 1989). Således har budsjettene vært en god måte å styre de ansatte, da det fungerer som en formell kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Budsjetter bygger på antakelsen fra standard økonomisk teori om at agenten ønsker å yte minst mulig så langt det lar seg gjøre. Budsjettet er altså innført for at prinsipalen skal kunne kontrollere agenten. Bogsnes (2009) argumenterer for at det finnes andre måter å motivere de ansatte til å yte bra uten den strenge tilstedeværelsen av kontroll. Man beveger seg fra ordre og kontroll til dynamisk og proaktiv styring med økt individuelt handlingsrom. I stedet for å bevilge penger, gjerne et helt år i forveien, skal man kunne desentralisere beslutningstakingen og stole på at agenten tar de rette avgjørelsene, altså at den handler i prinsipalens beste interesse. BSC står sentralt i prosessen og passer godt fordi det ”... *flytter fokuset fra overvåking til måling, fra måling til styring, og fra styring til kurssetting*” (Nair, 2004:2).

Ved å bevege seg bort fra det tradisjonelle markedsparadigmet hvor den ansatte må kontrolleres og betales for å yte vil det være nødvendig å introdusere et nytt konsept for å unngå P-A problemer. Her kommer det individuelle perspektivet inn, og oppgaven vil analysere hvordan eierskap gjennom organisasjonstilhørighet og motivasjon påvirkes av de strukturelle mekanismene som erstatter budsjettene.

## 1.2 Problemstilling

Som beskrevet i kapittel 1.1 er motivasjonen for oppgaven å gjøre en grundigere analyse av hvorvidt et moderne styringssystem, slik som A2A, klarer å skape eierskapsfølelse til de strategiske målene i en organisasjon. I samarbeid med stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har Norges Handelshøyskole (NHH) et langsiktig Beyond Budgeting-prosjekt hvor Statoil er en av de involverte aktørene. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i Statoils leteavdeling, kalt Exploration (EXP).

Følgende problemstilling vil ligge til grunn for masterutredningen:

*Hvordan skaper et moderne styringssystem eierskap til de strategiske målene?*

## 1.3 Tilnærming

Masteroppgaven vil være en kvalitativ og deskriptiv analyse av BB i Statoil som case, med en abduktiv tilnærming. Altså vil et teoretisk rammeverk presenteres, men ikke være styrende for den empiriske beskrivelsen av praksis (Arbnor and Bjerke, 2009). Studien beveger seg mellom teori og empiri. Ved å analysere tre ulike enheter innenfor leting som innehar ulik erfaring med, og kjennskap til, A2A er målet å kunne si noe om hvorvidt styringssystemet suksessfullt kan brukes som et verktøy for å skape eierskapsfølelse og engasjement rundt arbeidsoppgavene. Det vil bli foretatt intervjuer av linjeledere på ulike nivåer samt intervjuer med kontrollere i de samme enhetene. Enhetene som vil være involvert i denne utredningen er EXP Norway (NOR), EXP International (INT) og EXP Exploration Excellence (EE). Disse forretningsområdene driver henholdsvis med leting på norsk sokkel og leting i internasjonale områder, bortsett fra Norge og Nord-Amerika, mens EE er et "konsulentselskap" som leverer tjenester internt i EXP.

Oppgaven begrenses blant annet av en kort tidsramme og det faktum at studien gjøres innenfor samme selskap, og til og med i samme divisjon. Det er en kvalitativ studie med få respondenter, og overførbarheten til andre selskaper er uviss. Funnene kan allikevel resultere i interessante implikasjoner for videre forskning i Statoil og andre selskaper som har tatt, eller ønsker å ta, moderne styringssystemer i bruk.

## **1.4 Disposisjon**

Oppgaven vil bestå av dette innledende kapittelet før relevante begreper og teoretisk rammeverk fremstilles i kapittel 2. Videre vil den metodiske fremgangsmåten beskrives i kapittel 3. Empirisk bakgrunn presenteres i kapittel 4, og en empirisk beskrivelse av praksis fremstilles i kapittel 5. I kapittel 6 vil de empiriske fenomenene analyseres og diskuteres innen den teoretiske referanserammen. Avslutningsvis vil konklusjon og forslag til videre forskning finnes i kapittel 7. I appendiks vil det finnes referanseliste, intervjuguide, og en begrepsliste.

## Kapittel 2

### Viktige begreper og teoretisk rammeverk

## 2. Litteratur og teoretiske begreper

Oppgavens teoridel vil knytte seg til styringssystemet og ulike teorier for hvordan dette kan tenkes å skape eierskap til de strategiske målene i organisasjonen. Styringssystemer kan inkludere en rekke ulike verktøy, og mange store organisasjoner utvikler sine egne styringssystemer ved å modifisere generiske styringsverktøy. Budsjettet har i lang tid vært det ledende styringsverktøyet, men har i økende grad blitt kritisert for å være et bakoverskuende og lite fleksibelt verktøy (Wallander, 1995, Bogsnes, 2009). Beyond Budgeting (BB) er en ledelsesfilosofi som tar sikte på å ta i bruk andre, og mer dynamiske styringsverktøy som balanced scorecard (BSC), rullerende prognoser og benchmarking. Denne oppgaven vil fokusere på et modifisert BSC basert på BB-filosofien, med inngående analyse av hvordan alignmentprosessen skaper eierskap til strategiske mål.

Malmi og Brown (2008) mener at styringssystemer må analyseres som pakker med økonomiske, kulturelle og administrative prinsipper som må ses i sammenheng til hverandre. Teorien vil således ta utgangspunkt i et moderne styringssystem, og fokusere på hvorvidt et slikt system egner seg til å knytte økonomiske prinsipper som kontroll og finansiell prestasjon med en prestasjonsfremmende kultur hvor deltakerne føler eierskap til strategiske mål og organisasjonens retning. Stemsrudhagen (2003) argumenterer for at Balanced Scorecard (BSC) er et fleksibelt konsept, egnet som utgangspunkt for utviklingen av styringsprosesser og styringssystem.

Eierskapet til styringssystemet og de strategiske målene foreslås å kunne skapes gjennom strukturelle mekanismer på organisasjonsnivå ved vertikal justering av strategi (alignment) via KPIer og tilhørende targets, samt ansvarliggjøring av de ulike lederne (accountability). Et annet perspektiv i analysen er det individuelle, og hvorvidt de nevnte mekanismer påvirker organisasjonstilhørighet og motivasjon for å realisere de positive effektene av psykologisk eierskap. Tradisjonell prinsippal-agent (P-A) teori er nyttig for å forstå hvordan ansatte kan insentiveres til å handle i organisasjonens beste interesser. Eisenhardt (1989) anerkjenner P-A teori som et viktig tilskudd til økonomisk teori, men på grunn av det ensidige fokuset på egennytte bør det brukes som en komplimenterende teori i organisasjonsforskning. Denne oppgaven introduserer derfor det individuelle perspektivet i tillegg til det organisatoriske.

Oppsummeringen presenterer en visuell modell for det teoretiske rammeverket i utredningen.

## 2.1 Viktige begreper

Oppgavens problemstilling er *hvordan et moderne styringssystem skaper eierskap til de strategiske målene*. Det moderne styringssystemet som legges til grunn er et modifisert balanced scorecard (BSC) tuftet på beyond budgeting (BB) prinsipper. Budsjetter kritiseres for å være for fokusert på ordre og kontroll, mens det moderne styringssystemet implementerer andre prinsipper for å styre medarbeiderne og lederne i organisasjonen.

2.1 vil gi en kort oversikt over tradisjonelle budsjetter i 2.1.1, samt en tilsvarende innføring i BB-filosofien i 2.1.2. Hovedfokuset i kapittel 2.1 vil være forklaringen av BSC og dets rolle som ryggmargen i et moderne styringsverktøy i 2.1.3, før tilsvarende vekt legges på en teoretisk innføring i psykologisk eierskap i 2.1.4.

### 2.1.1 Budsjetter

Budsjettering har vært en av de viktigste og mest utbredte metodene for virksomhetsstyring i flere årtier. Bergstrand, Bjørnenak og Boye (1999) presenterer en definisjon på budsjetter slik den ble formulert av deltakerne på en budsjettkonferanse i regi av Sveriges Mekanförbund:

*”Et budsjett er 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”*

Altså er budsjettet en beskrivelse for hva som er planlagt i en gitt periode, samtidig som budsjettet setter økonomiske mål for resultatenheter under angitte forutsetninger. Hope og Fraser (2003) uttrykker at budsjetter kan ses som en fast prestasjonskontrakt, og i så måte passer budsjettene godt inn i den tradisjonelle markedsnormen for forretningsdrift (Heyman and Ariely, 2004). Dette kan anses som en direkte respons på prinsipal-agent tankegangen hvor arbeidsgiver (prinsipalen) må insentivere arbeidstaker (agenten) til å utføre arbeidet slik prinsipalen ønsker. Prinsipalen utformer en kontrakt hvor det er både insentiver til deltakelse, altså må agenten få mer nytte av å jobbe enn av å gå arbeidsledig, men også insentiver for god atferd. Det holder ikke nødvendigvis å betale agenten for arbeidet, det må finnes mekanismer som sørger for at arbeidet blir riktig utført. Budsjettet kan da fungere som denne formelle kontrakten mellom de to partene.

Budsjetter som styringsverktøy møter stadig mer kritikk (bl.a. Hope and Fraser, 2003, Libby and Lindsay, 2010), og beyond budgeting er styringsfilosofien som har vokst frem de seneste ett til to tiårene, selv om tankegangen har eksistert siden 1970-tallet (f.eks. Wallander, 1995).

### **2.1.2 Beyond Budgeting (BB)**

Beyond budgeting handler om mer enn å bare fjerne budsjetter fra virksomhetsstyringen. Det handler om å unngå de begrensningene som følger av tradisjonell budsjettering. Hovedfilosofien i BB er å komme den tradisjonelle "Command and Control" modellen til livs, og erstatte den med en mer dynamisk pakke av styringsverktøy (Bogsnes, 2009, Hope and Fraser, 2003).

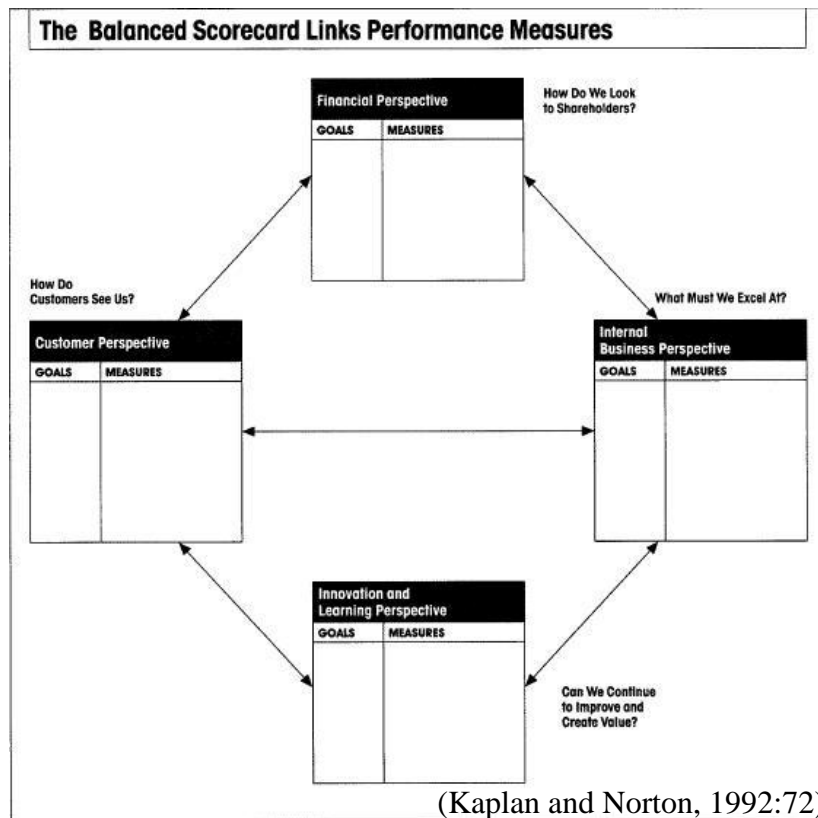
Beyond budgeting har sitt utspring fra praksis og ikke i akademia, slik mange andre styringsverktøy har. Først ut var Jan Wallander da han fjernet budsjettene i Svenske Handelsbanken på begynnelsen av 1970-tallet (Wallander, 1995, Bogsnes, 2009). På slutten av 1990-tallet startet de to konsulentene Jeremy Hope og Robin Fraser Beyond Budgeting Round Table (BBRT), hvilket anses som den formaliserte oppstarten av BB.

McGregor (1987) fremmer to ulike teorier for styring av mennesker. Teori X sammenfaller i stor grad med tradisjonell prinsipal-agent teori hvor den ansatte misliker å jobbe, har lave ambisjoner, og foretrekker og bli kommandert (Command and Control). Teori Y er motstykket, hvor mennesker antas å ha et ønske om å bli involvert, prestere, gjøre en forskjell og ta ansvar. Budsjetter har tradisjonelt håndtert mennesker i kategori X, mens BB tar sikte på å utvikle andre ledelsesprinsipper som sammenfaller med menneskesynet i teori Y.

### **2.1.3 Balanced Scorecard (BSC)**

Oppgaven vil hovedsakelig benytte den engelske betegnelsen Balanced Scorecard med forkortelsen BSC ettersom at dette anses som et mer innarbeidet og mer presist begrep enn balansert målstyring. Konseptet ble utviklet og innført av Robert S. Kaplan og David P. Norton tidlig på 1990-tallet da Norton ledet KPMGs forskningsarm kalt The Nolan Norton Institute og Kaplan deltok som akademisk konsulent på et prosjekt med Norton (Kaplan and Norton, 1996a). Kaplan og Norton (1992) fremhever at det skal være unødvendig for ledere å fokusere enten på finansielle mål, eller på operasjonelle mål. BSC gir organisasjoner muligheten til å balansere bakoverskuende finansiell prestasjon/informasjon med operasjonelle mål som er drivere for fremtidig finansiell prestasjon (Kaplan and Norton,

1992). BSC tar sikte på å oversette strategi til handling ved å operasjonalisere strategiske mål for enkel distribusjon i hele organisasjonen. BSC, slik det ble presentert av Kaplan og Norton (1992, 1996a), er organisert rundt fire perspektiver med påstått kausale sammenhenger: det finansielle perspektivet (financial); kundeperspektivet (customer); internperspektivet (internal); og lærings- og vekstperspektivet (learning and growth) – av og til kalt innovasjon og læring (innovation and learning). Figuren under illustrerer linkene mellom de fire perspektivene i et BSC.



Figur 1: Perspektiver i BSC

## De fire perspektivene

### Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet er det tradisjonelle og rapporteringsbaserte perspektivet hvor tidligere prestasjoner måles. Dette perspektivet er naturlig retrospektivt, men utgjør presis og viktig informasjon for eierne, representert ved styret. Det handler om hvordan organisasjonen fremstår overfor aksjonærene (Kaplan and Norton, 2006). Regnskapet, og de nøkkeltall som kan utledes fra dette, står sentralt. Typiske måltall omhandler lønnsomhet, vekst og markedsverdi (Kaplan and Norton, 1992). Både Kaplan og Norton (1992, 1996a), Nair (2004), og Atkinson et al. (2007) presiserer at det langsiktige finansielle perspektivet må være



det overordnede – i hvert fall når det dreier seg om alminnelige profittmaksimerende organisasjoner. Dette er organisasjonens endelige mål for strategien og de tre resterende perspektivene skal drive de finansielle prestasjonene fremover. Organisasjonens finansielle prestasjoner forbedres helt grunnleggende ved hjelp av økt produktivitet eller omsetningsvekst (Atkinson et al., 2007).

### **Kundeperspektivet**

Kundeperspektivet vil være det viktigste perspektivet for å drive omsetningsveksten. Som tidligere nevnt vil de finansielle prestasjonene forbedres gjennom økt omsetning eller økt produktivitet. Valg av, og fokus på, de riktige markeds- og kundesegmenter vil dermed være avgjørende for omsetningsveksten. Mål på kundetilfredshet, lojalitet, retensjon, anskaffelse av nye kunder, og kundelønnsomhet vil stå sentralt ved utarbeidelsen av målkort vedrørende kundeperspektivet (Kaplan and Norton, 1996a). Det dreier seg med andre ord om å handle i tråd med en strategi som tar hensyn til kundens oppfatning av organisasjonen (utover organisasjonens finansielle prestasjoner og stilling – noe som ofte er uvesentlig for kunden). Kaplan og Norton (1992) påstår at kundens interesser i all hovedsak dreier seg om fire kategorier de har kalt tid, kvalitet, prestasjon/ytelse og service, og kostnader. Dette varierer selvsagt med kunden, og viktigere, med bransjen. En kunde som kjøper standardvarer/råvarer (elektrisitet, drivstoff, etc.) vil være mer prissensitiv enn en kunde som kjøper spesiallagde produkter innenfor et nisjesegment.

### **Internperspektivet**

Hovedfunksjonen til internperspektivet er å kartlegge de interne forretningsprosessene hvor organisasjonen kan, eller må, forbedre og videreutvikle seg for å tilfredsstille kunder og aksjonærer (Atkinson et al., 2007, Kaplan and Norton, 1996a). Dette dreier seg om hvordan organisasjonen kan forbedre kundelønnsomhet, -tilfredshet, og, i siste instans, hvordan enheten bruker strategien for å nå de finansielle målene. Perspektivet fokuserer på hvordan man kan produsere og levere verdi til kundene, og hvordan en skal nå produktivitetsforbedringene for de finansielle målene. Atkinson et al. (2007) viser at dette kan gjøres gjennom forbedringer i driftsprosesser, kundestyringsprosesser, innovasjonsprosesser og regulatoriske og sosiale prosesser.

### **Lærings- og vekstperspektivet**

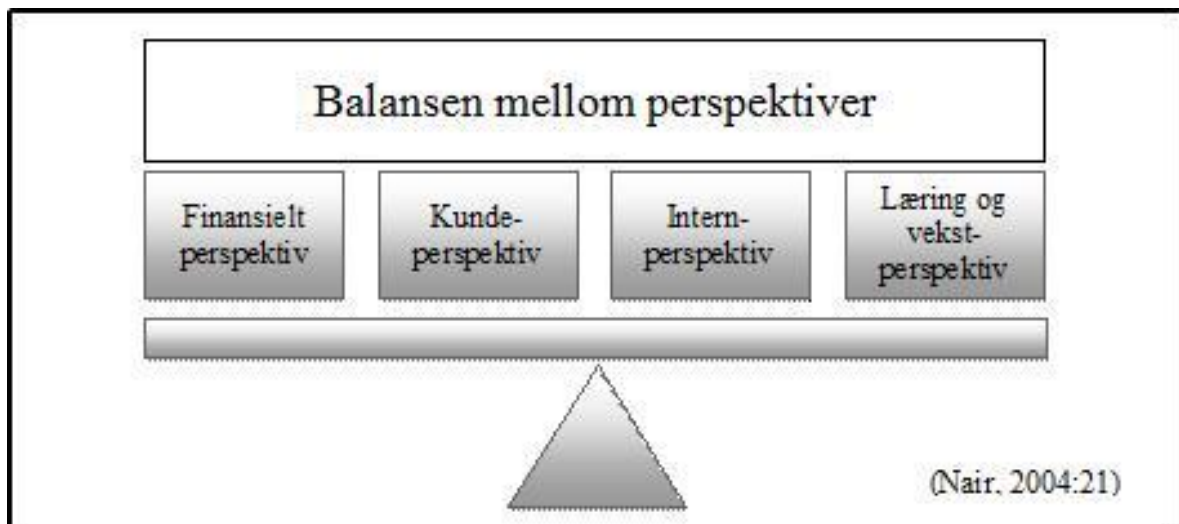
Balanced Scorecards fjerde og siste perspektiv omhandler målene for menneskene, systemene, og den organisatoriske retningen som tar sikte på å skape langsiktig vekst og

forbedring (Atkinson et al., 2007). Dette er ofte investeringer i anskaffelsen og utviklingen av humankapital og kunnskap, i form av kompetanse, teknologi og organisasjonskultur. Sentralt ved kompetanse står ansattes utdanning, egenskaper, trening og kunnskap. Gode datasystemer og databaser, samt nettverk er viktige innenfor teknologiaspektet av læring og vekst, mens organisasjonskultur, samkjøring og kunnskapsdeling er i fokus for organisasjonens kapabiliteter innenfor organisasjonsaspektet (Atkinson et al., 2007, Kaplan and Norton, 1996a). Det er interessant å merke seg at styringssystemet i seg selv kan falle inn under dette perspektivet. Styringssystemet kan forbedres gjennom FoU og således internperspektivet. Dette kan igjen øke kundelønnsomhet og finansielt resultat.

Mye av dette perspektivet vil omtales i kapittel 2.2.2, med et spesielt fokus på hvordan organisasjonstilhørighet forventes å forbedre den ansattes psykologiske eierskap til organisasjonens strategiske mål.

### ***Balansen i BSC***

I følge Kaplan og Norton (1996a) reflekteres balansen, i tillegg til balansen mellom perspektivene, i forholdene mellom kort og lang sikt, finansielle og ikke-finansielle mål, ”leading” og ”lagging” indikatorer, og mellom eksterne og interne prestasjonsperspektiver.



Figur 2: Balansen mellom perspektiver i BSC

### ***Strategikart***

Kaplan og Norton (1992, 1996a) har utformet BSC med den hensikt at man først skal identifisere langsiktige finansielle mål før man videre velger marked, kunder og mål for verdierklæringen som søker å tiltrekke, beholde og vokse kundebasen. Det tredje steget er som kjent valg av objektiver som skaper og beholder kunder via verdierklæringen, og

forbedrer produktivitet og effektivitet. Til slutt vil man i det fjerde perspektivet identifisere organisasjonens kapabiliteter, kultur og strategiske retning som driver prosessforbedringene i det tredje perspektivet (Atkinson et al., 2007).

Kaplan og Norton (1996a) forbinder målene i BSC i et strategikart, hvor forfatterne påstår at linkene mellom perspektivene er kausale sammenhenger som driver organisasjonens prestasjoner fremover. Under følger et slikt sett av hypoteser om kausale (hvis-da) sammenhenger hentet fra boken *The Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 1996a:149):

*”Hvis vi øker ansattopplæringen om produktene, da vil de få høyere kunnskap om det fulle produktspekteret de kan selge; hvis ansatte har høyere produktkunnskap, da vil deres salgseffektivitet forbedres. Hvis deres salgseffektivitet forbedres, da vil gjennomsnittsfortjenesten på produktene de selger forbedres.”*

Mye av kritikken mot BSC retter seg mot nettopp denne antakelsen om kausalitet i modellen, noe som vil gjennomgås mer i dybden i neste avsnitt.

### ***Kritikk mot BSC***

Hanne Nørreklit (2000, 2003) kritiserer Kaplan og Nortons *Balanced Scorecard*, og rettes i all hovedsak mot den påståtte kausaliteten mellom perspektivene, og videre om kontrollmodellen. Hun spør seg også om ikke gjennomslagskraften til modellen er et resultat av overtalende retorikk fremfor overbevisende teori (Nørreklit, 2003).

I følge Kaplan og Norton (1996a, 1996b) er hele kjernen i BSC at verktøyet balanserer utfall (finansielt) med prestasjonsdriverne til dette utfallet (de tre andre perspektivene), linket sammen gjennom kausale sammenhenger, jfr. gjennomgang av teori over. Nørreklit (2000) påpeker derimot at disse kausale sammenhengene ikke alltid eksisterer. Det er for eksempel ikke gitt at høy kundetilfredshet, via økt lojalitet, leder til forbedrede finansielle prestasjoner (Nørreklit, 2000, Jones and Sasser Jr, 1995). Man kan ikke konkludere med kausalitet bare fordi man observerer kovarians og korrelasjon. Tilsvarende kan man si at illojale kunder er dyre, men det er ikke dermed gitt at lojale kunder er billige (Nørreklit, 2003). Dette vil i følge Nørreklit være en logisk feilaktig antakelse illustrert med følgende tankerekke:

*”[...] om det regner vil gatene bli våte, men vi kan ikke motsatt konkludere med at om gatene er våte så regner det.”* (Nørreklit, 2003:592)

Nettopp disse feilaktige antakelsene er det som leder Nørreklit til å antyde at modellen slår gjennom på grunn av forfatterens status i akademia og næringsliv. De er å anse som ”management gurus”, og forfatterne må ikke bestrebe seg med å vinne mottakerens tillit – den har de allerede i kraft av sine posisjoner (Nørreklit, 2003).

Modellen kritiseres også av Nørreklit (2000) for å være en ovenfra-og-ned modell (top-down) hvor målformuleringen og distribusjonen av mål er en hierarkisk prosess. Kontrollmodellen er derfor ikke forankret i organisasjonen som helhet, og er heller ikke spesielt dynamisk som et resultat av dette, men som tidligere teori viste er dette noe man forsøker å redusere i BB.

#### **2.1.4 Psykologisk eierskap**

En gjennomgang av litteratur vedrørende ansattes eierskap i organisasjoner utført av Pierce, Rubinfeld og Morgan (1991) danner grunnlaget for tanken om at formelt eierskap har evnen til å skape positive atferds- og holdningseffekter gjennom psykologisk erfart eierskap (Pierce et al., 2001). Andre akademikere foreslår at det psykologisk opplevde eierskapet er en integrert del av den ansattes forhold til organisasjonen, og således er like viktig som det formelle eierskapet (Kubzansky and Druskat, 1993, i Pierce et al., 2001, Van-Dyne and Pierce, 2004).

Tanken om at psykologisk, og for så vidt også reelt, eierskap har positiv effekt på den ansattes holdninger og atferd i organisasjonen er tett knyttet til et annet, relativt innarbeidet begrep i sosialpsykologien kalt ”the endowment effect”. Uttrykket ble først tatt i bruk av økonomiprofessor Richard Thaler (1980) da han diskuterte potensielle predikative feil i standard økonomisk teori. Effekten er et fenomen hvor villighet til å betale er lavere enn villighet til å selge, selv om standard økonomisk teori predikerer et gitt nivå av handler. Thaler (1980) tar utgangspunkt i Daniel Kahnemans og Amos Tverskys prospektteori (1974, 1979) som også påpeker inkonsistensen mellom beslutninger i økonomisk teori og faktisk utvist atferd.

Kahneman, Knetsch og Thaler (1990, 1991) finner at forutsetningen om effisiente markeder og rasjonelle beslutningstakere ikke holder. De observerer at betydelig færre transaksjoner finner sted i lukkede eksperimenter enn det økonomisk teori tilsier skulle skjedd. Kahneman et al. (1991) går langt i å antyde at misforholdet mellom villighet til å betale og villighet til å selge i all hovedsak kan knyttes til tapsaversjon. Et resultat er at faktisk transaksjonsvolum ikke når teoretisk prediksjon. Eksperimentene viser at den som har fått noe umiddelbart

tilskriver objektet en høyere verdi enn hva markedet er villig til å betale for tingen. En nyere studie (Morewedge et al., 2009) antyder derimot at tapsaversjonen, eller smerten ved å selge objektet, er irrelevant. Rasjonale er at man vanskelig kan tilskrive et objekt affeksjonsverdi umiddelbart etter at man tilfeldig mottok tingen i et eksperiment. Det er heller det faktum at man eier objektet (ren eierskapseffekt) som øker objektets attraktivitet i eierens øyne. Dette er viktige implikasjoner for hvordan psykologisk eierskap til for eksempel strategiske mål antas å øke organisasjonstilhørighet og sosial forpliktelse, jfr. 2.2.2.

Dette psykologisk erfarte eierskapet, ofte et resultat av ren eierskapseffekt eller ”endowment effect”, kan ytterligere brytes ned i en effekt Norton, Mochon og Ariely (2011) har kalt IKEA-effekten (jfr. Ariely, 2011, kap. 3). Denne effekten går ut på at man tilskriver et objekt man selv lager, eller er med å utforme, høyere verdi enn det markedet verdsetter objektet til. Deltakelse er således implisitt medvirkende i prosessen med å skape psykologisk eierskap.

Eierskap er ikke utelukkende positivt da det kan tas for langt slik at man får en for tett link mellom individ, avgjørelser og utfall. Gawronski, Bodenhausen og Becker (2007) påpeker implikasjonene av kognitiv dissonans gjennom en effekt de kaller spredning av alternativer-effekten, der valg mellom to like attraktive alternativer leder til høyere verdsettelse av valgt alternativ enn alternativet som ble vraket. Videre påpeker de at den rene eierskapseffekten og ”endowment”-effekten kan lede til holdningsendring etter beslutningen. De påstår at man skaper en assosiasjon mellom avgjørelsen og selvet, også referert til som ”self-anchoring” (Gawronski et al., 2007). Dette har viktige implikasjoner for hvordan psykologisk eierskap også kan medføre motstand mot endring. Organisasjonens medlemmer har gjennom deltakelse knyttet seg til det de har vært med å utforme (for eksempel et styringssystem), og har en så tett forankring på individnivå at man ikke klarer å se verdien av andre løsninger.

## **2.2 Teoretisk rammeverk**

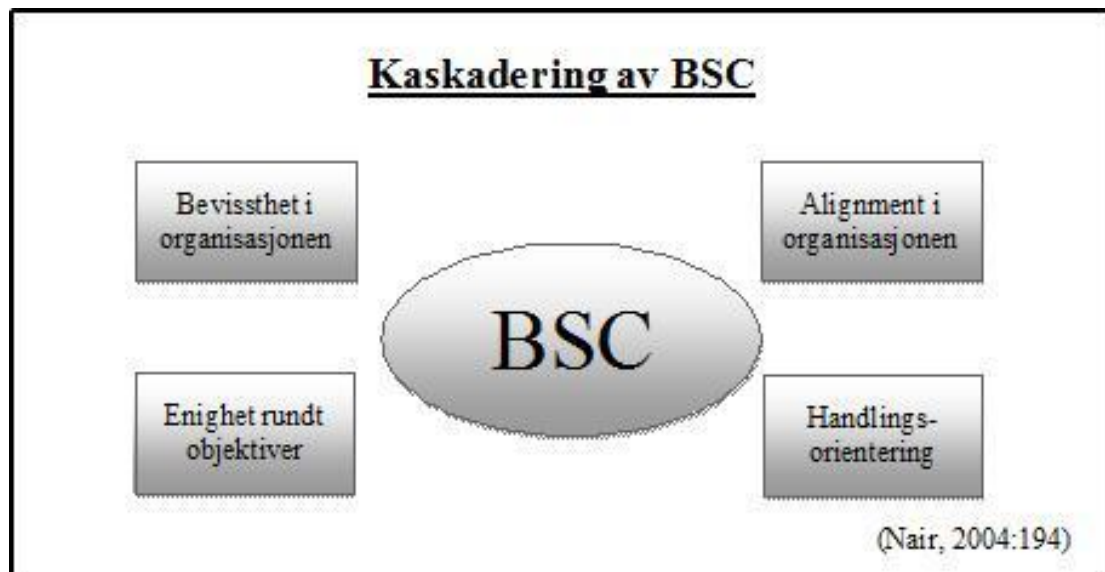
2.2 vil være en fremstilling av den teoretiske referanserammen hvori analyse og diskusjon senere vil foregå. Rammeverket vil bestå av alignment som deles inn i to nivåer; organisasjonsnivå og individuelt nivå. Organisasjonsnivået, 2.2.1, omhandler organisatorisk alignment (kobling mellom strategiske og operasjonelle perspektiver) ved hjelp av strukturelle mekanismer (KPI og target), samt ansvarliggjøring (accountability) av styringssystemets brukere. Det individuelle nivået, 2.2.2, gjengir teorier innenfor sosialpsykologien med fokus på organisasjonstilhørighet, samt relevante motivasjonsteorier.

## Alignment

Kaplan og Norton, som skapere av BSC, har over mange år observert, intervjuet, og forsket på implementeringen av BSC i hundrevis av selskaper over hele verden. I 2006 ga de ut boken *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Strategies* (Kaplan and Norton, 2006). Denne boken går i dybden på et av prinsippene for BSC, nemlig sammenstillingen av alle de organisatoriske avdelingene til strategien. *Sammenstilling* er ikke et tilstrekkelig dekkende norsk begrep og det opprinnelige *alignment* vil bli brukt i utredningen.

Alignment kan kort oppsummert sies å foregå på to måter, kaskadering (cascading) og translasjon/oversettelse, som for så vidt også er en form for kaskadering (Bogsnes, 2009). Kaskadering forbindes oftest med top-down implementering av systemet. Strategien og målene utformes på konsernnivå før dette kaskaderes nedover linjene i de ulike divisjonene i en organisasjon. En del av Nørreklits (2000) kritikk retter seg mot denne kaskaderingen. En slik mekanisk prosess kan være nyttig i mindre diversifiserte organisasjoner hvor operasjonelle mål er stort sett like gjennom hele organisasjonen (Kaplan and Norton, 2006). Translasjon er for så vidt en måte å kaskadere strategien på, men i stedet for å innføre strategiske mål fra toppen og ned som en bøtte med kaldt vann, fokuserer hvert nivå på å tolke og oversette hva overordnede strategier og mål betyr for dem (Bogsnes, 2009). Bogsnes (2009) argumenterer for at en slik oversettelsesprosess hvor hver avdeling setter egne objektiver og strategier kan føre til at enhetene kommer opp med nye strategisk viktige kjernepunkter som adopteres lenger opp i organisasjonen. En slik translasjonsprosess svarer på noe av kritikken mot BSC som en top-down prosess. Det er naturlig at dess lenger ut i organisasjonen en kommer, dess mer operasjonelle blir disse ”strategiene”. Et annet argument er at en slik translasjonstilnærming skaper eierskap og tilhørighet, og at enhetene føler de deltar i utviklingen (bl.a. Bogsnes, 2009, Kaplan and Norton, 2006, Balfour and Wechsler, 1996). Mer om dette i 2.2.2.

Figuren under illustrerer hvordan kaskadering (både top-down og translasjon) av BSC bygger bevissthet i organisasjonen, bringer alle brukere nærmere strategi ved alignment, og tilrettelegger for enighet og handlingsorientering i organisasjonen (Nair, 2004:193-194).



Figur 3: Kaskadering av BSC

### 2.2.1 Organisasjonsnivå

Det teoretiske rammeverket på organisasjonsnivå dreier seg om alignment av organisasjonen ved hjelp av strukturelle mekanismer som KPIer og targets samt ansvarliggjøring av brukerne mot disse.

#### ***KPIer og targets***

Sentralt i litteratur og praksis rundt Balanced Scorecard står prestasjonsindikatorene som på engelsk kalles Key Performance Indicators (KPI). Dette er finansielle nøkkeltall og andre prestasjonsmålere/-drivere som antas å være kritiske for organisasjonens prestasjoner i BSCs fire perspektiver. I følge Nair (2004) vil en introduksjon av BSC uten en link til KPIer være håpløst. Da Kaplan og Norton (1992, 1996b, 1996a) utviklet BSC fokuserte de på balansen mellom "lead"- og "lag"-indikatorer, hvor "lag"-indikatorer var måling av utfall (retrospektiv prestasjonsmåling), mens "lead"-indikatorer var prestasjonsdriverne (fremoverskuende). Gode KPIer bør således også reflektere disse prinsippene, slik at miksen av "lag" og "lead" KPIer aggregert sett utgjør et godt rammeverk for henholdsvis kontroll og retningssetting (Bogsnes, 2009). Fordelen med KPIer fremfor budsjettall er at man kan utvikle *relative* KPIer, mens budsjetter derimot dreier seg om *absolutte* tall. Benchmarking mot konkurrenter, andre avdelinger (internt), eller joint ventures kan være gode utgangspunkt for KPIer som sikrer prestasjon på linje med, eller over, bransjestandard (Wallander, 1995). Under utformingen av prestasjonsindikatorene må en altså ta hensyn til hvorvidt de egner seg til å måle organisasjonens prestasjoner, ved hjelp av nøkkeltall, benchmarking, etc., men også fokusere

på å finne indikatorer som er prestasjonsfremmende. KPIene bør også være relative av natur, slik at det er lettere å sammenligne på tvers av enheter.

Når KPIene er utformet vil det være minst like viktig å finne hensiktsmessige måltall, eller *targets*, for å sette retningen (Kaplan and Norton, 1996b, Niven, 2002, Parmenter, 2007). I budsjetter vil det på inntektssiden være et mål om å nå  $x$  antall kroner fra  $y$  gitte inntektskilder, mens det på utgiftssiden er fokus på å skaffe disse inntektene til  $z$  antall kroner. Dette er absolutte måltall hvor det bevilges midler lang tid i forveien til fremtidige prosjekter. Ved å sette relative *targets* på KPIene økes styringssystemets fleksibilitet, og beslutningstakingen forenkles. Prosjekter og handlinger vurderes ut i fra hvorvidt resultatet bidrar til å nå target. Således argumenteres det for at man gir rom for en vesentlig mer dynamisk beslutningsprosess hvor man ikke begrenses av forhåndssatte rammer, evt. investerer i ulønnsomme prosjekter bare for å ”bruke opp” årets bevilgninger (Bogsnes, 2009).

Grunnlaget for *targets* baseres gjerne på prognoser, eller *forecasts*, som tar sikte på å identifisere sannsynlige inntekter og kostnader i kommende periode. Rullerende prognoser kan gjerne ses som et verktøy som gjør det enklere å kvitte seg med budsjetter og formålet er å prognostisere fremtiden på en kontinuerlig basis (Bogsnes, 2009). Ved å utarbeide prognoser fortløpende vil man få bedre oppdatert informasjon vedrørende sannsynlige bevegelser av ressurser. Informasjonen fra forecastingprosessen benyttes til å sette target for KPIene. Mye litteratur taler for å sette ambisiøse mål, såkalte *stretch targets* (bl.a. Hope and Fraser, 2003, Bogsnes, 2009, Nair, 2004, Niven, 2002). Ambisiøse mål settes for å motivere organisasjonen til å hele tiden yte sitt beste, men dersom man føler det blir for mye strekk i målene risikerer man motsatt effekt, og målene oppleves som demotiverende (Locke and Latham, 1990, Otley, 1987). Dette er i tråd med Csikszentmihalyis (2008) flowmodell fra positiv psykologi, hvor det må være balanse mellom ferdigheter og utfordringer. Ved høy kompetanse og små utfordringer vil man kjede seg, mens man i motsatt fall (ved utfordringer som langt overstiger kompetansenivå) vil kunne oppleve angst eller apati (Csikszentmihalyi, 2008). Doran (1981) påpeker at gode mål burde være spesifikke, målbare, tildelelig (assignable), realistiske og tidsrelatert (kriteriene forkortes til SMART). Bogsnes (2009) fremmer også argumenter for bruken av SMART-mål, men påpeker samtidig viktigheten av balanse i kriteriene (målene bør for eksempel ikke bli for spesifikke, da dette kan lede til overdreven detaljstyring).



## ***Accountability***

Accountability, eller ansvarliggjøring, antas å medføre beslutningstaking hvor det foretas mindre bedømmelses- og beslutningsfeil på grunn av faren for straff eller sosial ydmykelse (Lerner and Tetlock, 1999). Ansvarliggjøringseffekter i beslutningstaking antas å være drevet av et ønske om fordelaktig evaluering og for å unngå kritikk (Simonson and Nye, 1992). Accountability handler om å knytte personer eller avdelinger til handlinger og utfall slik at eventuell suksess eller fiasko kan tilbakeføres til den ansvarlige. I følge Kaplan og Norton (2006) er accountability det siste steget i alignmentprosessen. Man ansvarliggjør lederne på de ulike nivåene, og håper på den måten at prosessen med å sammenstille strategi gjennom hele organisasjonen vil forbedres. Det er en mekanisme som sørger for at agentene utfører prinsipalens implementering i tråd med de retningslinjer som er gitt. Denne mekanismen kan brukes til å redusere det Karau og Williams (1993) referer til som "*social loafing*", altså unnsuntring som et resultat av gode muligheter til å stikke seg unna på grunn av store og komplekse organisasjoner. Ledernes rolle som oversetter av strategi til strategisk viktige handlinger vil dermed stå sentralt for å sikre operasjonell drift i tråd med overordnede strategiske mål. Jacob (2005) finner at ansvarliggjøring av lærere medvirker til forbedrete prestasjoner hos lærerens elever. Når en leder blir ansvarliggjort vil det altså med høy sannsynlighet øke prestasjonene i gruppen som ledes. Således vil accountability tilrettelegge for kaskaderingen og translasjonen av strategi ved å tilegne lederne rollen som oversetter av strategi. Lederen vil måtte sørge for at de oppgavene som utføres i lederens enhet direkte understøtter overordnede strategiske mål og enhetens prestasjoner.

### **2.2.2 Individnivå**

Det teoretiske rammeverket på individuelt nivå dreier seg om de strukturelle mekanismenes effekt på et psykologisk nivå hos individene i organisasjonen, og hvordan dette i sin tur tilrettelegger for effektiv alignment. Organisasjonstilhørighet som et resultat av stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte, presenteres sammen med en begrenset innføring i relevant motivasjonsteori. Det er vanskelig å sette et eksakt skille mellom organisasjonsnivået og det individuelle, da for eksempel accountability har en flytende overgang til det individuelle.

### ***Organisasjonstilhørighet***

Organisasjonstilhørighet vil i denne sammenhengen fungere som en psykologisk kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver hvor en arbeidstaker, som enten eier aksjer eller føler

psykologisk eierskap til organisasjonen, engasjerer seg mer enn hva standard økonomisk teori skulle tilsi. I teorien er arbeidstaker (agent) opptatt av egen vinning og mest mulig fritid, men allikevel observeres det agenter som uten ekstensiv kontroll handler i tråd med arbeidsgivers (prinsipal) interesser (Van-Dyne and Pierce, 2004). Dette er å anse som irrasjonell atferd i og med at den ansatte ikke nødvendigvis tjener noe på å engasjere seg utover det han må. Agenten ville heller ikke blitt straffet for å yte litt mindre ettersom at han strengt tatt oppfyller de krav som stilles gjennom formell kontrakt og eventuelle kontroller prinsipalen utfører overfor agenten. Dette er en av de positive atferdseffektene av psykologisk eierskap (Pierce et al., 2001).

Psykologisk eierskap gir en følelse av tilhørighet til organisasjonen og faller dermed under det som kan kalles indrestyrt tilfredsstillelse (Pierce et al., 1991). Subjektiv opplevelse av eierskap viser seg i flere tilfeller som positivt assosiert med organisasjonstilhørighet (Han et al., 2010, O'Driscoll et al., 2006, Van-Dyne and Pierce, 2004). Mowday, Steers og Porter (1979) definerer organisasjonstilhørighet som i hvilken grad den ansatte engasjerer seg i, og identifiserer seg med, organisasjonen. Det innebærer at agenten må 1) ha en sterk tro på, og aksept for, organisasjonens mål og verdier, 2) være villig til å yte betydelig innsats på organisasjonens vegne og 3) ha et sterkt ønske om å forbli i organisasjonen (Mowday et al., 1979).

Psykologisk eierskap kan i så måte knyttes mot affektiv organisasjonstilhørighet. Studier viser at individer med slik opplevd tilhørighet er mindre tilbøyelig til å bytte jobb og, enda viktigere, utviser en mer ønskelig jobbatferd (Jaros, 1997, Meyer and Allen, 1997). Danny Balfour og Danny Wechsler (1996) har utarbeidet en tredimensjonal modell for organisasjonstilhørighet med utgangspunkt i Porter, Steers, Mowday og Boulians (1974) *Organizational Commitment Questionnaire*. Balfour og Wechsler (1996) tester en rekke hypoteser vedrørende korrelerte forutsetninger som påvirker de tre dimensjonene 1) tilslutning/stolthet, 2) identifikasjon og 3) tilfredshet ved utbytte. Stolthet resulterer i tilknytning til organisasjonen, identifikasjon handler om sammenfall mellom personlige og organisasjonens verdier, mens tilfredshet ved utbytte er totalpakken den ansatte oppnår i organisasjonen (lønn, arbeidsoppgaver, prestisje, etc.) Blant de korrelerte forutsetningene som endelig påvirker organisasjonstilhørighet er deltakelse og top-down politikk. Deltakelse er positivt korrelert med alle de tre dimensjonene, mens top-down politikk er negativt korrelert med dimensjonene (Balfour and Wechsler, 1996). Meyer og Allen (1984) tar i bruk begrepet affektiv tilhørighet, et begrep som sammenfaller med tilslutning/stolthet. En studie av Meyer,

Paunonen, Gellatly, Goffin og Jackson (1989) konkluderer med at affektiv tilhørighet er positivt korrelert med prestasjoner. Den samme studien viser at antatte kostnader ved å forlate selskapet er negativt korrelert med prestasjoner, mens tilfredshet ikke hadde signifikant korrelasjon med prestasjoner i det hele tatt. Ansatte med affektiv tilhørighet blir i organisasjonen fordi de ønsker det, mens ansatte med antatt høye kostnader ved å forlate selskapet blir i organisasjonen fordi de må (beregne organisasjonstilhørighet). Eventuelt kan man påstå at de blir fordi de ønsker fordelene ved å bli i organisasjonen (Meyer et al., 1989). Dette har viktige implikasjoner for et styringssystem som tar sikte på å utnytte sin humankapital på best mulig måte. Således bør organisasjonen fokusere på å skape affektiv tilhørighet fremfor beregnende organisasjonstilhørighet.

Oppsummert er organisasjonstilhørighet et sterkt psykologisk eierskap til organisasjonen med tilhørende positive holdnings- og atferdseffekter. Spesielt er det verdt å merke seg den positive effekten av deltakelse, og den negative effekten av top-down politikk, på de tre dimensjonene av organisasjonstilhørighet; stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte. De positive effektene av organisasjonstilhørighet taler for at styringssystemet bør tilrettelegge for dette på organisasjonsnivå.

### ***Motivasjon***

Menneskers tilhørighet til en organisasjon vil styres av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. En form for ytre motivasjon er lønn og bonuser. Uten lønn vil svært få mennesker være villig til å ofre sin fritid for å stille seg selv til disposisjon fremfor å nyte egen fritid. Tilstedeværelsen av ytre motivasjon fortrenge ikke nødvendigvis muligheten for at de ansatte også motiveres av indre faktorer (Fehr and Gächter, 2002), og således kan man oppnå en organisasjonstilhørighet ikke utelukkende basert på monetære gjnytelser.

Standard økonomisk teori tilsier at man skal se forbedrede prestasjoner ved økonomisk insentivering av ansatte, men sosialpsykologien fremmer argumenter for at det ikke nødvendigvis er tilfellet. Gneezy og Rustichini (2000) konkluderer med at økonomiske insentiver faktisk kan redusere prestasjonene med mindre kompensasjonen er stor nok. Disse resultatene avhenger av oppgaven som utføres, og oppgaver med en iboende indre motivasjonsfaktor (bloddonasjon, bøssebærer, etc.) kan fortrenge ved innføringen av økonomiske insentiver. Bénabou og Tirole (2003) finner tilsvarende at økonomisk insentivering kan ha en svak, dog positiv, forsterkningseffekt på kort sikt, men at det på lang sikt har negative forsterkningseffekter.

Det er ingen bred enighet i akademia hvorvidt ytre motivasjon fortrenger indre motivasjon (og i så fall til hvilken grad), men det er enighet i miljøet om at autonomi som beskrevet i selvbestemmelsesteorien står som en sentral faktor i motivasjonsteorien (Gagné and Deci, 2005). Dette sammenfaller med de korrelerte forutsetningene Balfour og Wechsler (1996) finner for organisasjonstilhørighet. Deltakelse, effektiv ledelse og offentlig anerkjennelse er alle forutsetninger for organisasjonstilhørighet (stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte). Deltakelse er anerkjent som en viktig motivasjonsfaktor i blant annet budsjetteringsprosesser (se f.eks. Shields and Shields, 1998, Brownell, 1982), og antagelsen er at tilsvarende deltakelse i målsettingprosessen medfører lignende effekter i et moderne styringssystem. Deltakelsesteorien har møtt variert kritikk hvorvidt den faktisk forbedrer prestasjoner, men presentasjonen over tyder på at den via andre konsepter, som tilhørighet og eierskap, medvirker til forbedrede prestasjoner.

### 2.3 Oppsummering

Kapittel 2 har presentert viktige begreper samt et teoretisk rammeverk for analyse og diskusjon av innsamlet informasjon. Tradisjonelle budsjetter, beyond budgeting, balanced scorecard og psykologisk eierskap står sentralt gjennom hele rapporten.

Det teoretiske rammeverket er en dekomponering av alignment og deles inn i et organisasjonsnivå, bestående av strukturelle mekanismer og ansvarliggjøring, samt et individnivå, med fokus på organisasjonstilhørighet og motivasjon. Tradisjonell prinsipal-agent (P-A) teori er utelukkende fundert på et markedsparadigme hvor alle P-A problemer kan løses ved økonomiske insentiver. P-A neglisjerer dermed det psykologiske aspektet ved mennesker og omtaler all atferd som ikke er i tråd med økonomisk rasjonalitet som irrasjonelt. Det individuelle perspektivet inkluderes derfor i denne utredningen som en motvekt til tradisjonell P-A teori.

Ved å fjerne tradisjonelle budsjetter og innføre et moderne styringssystem som BSC basert på BB-prinsipper, vil effektiv alignment dra fordel av at de strukturelle mekanismene på organisasjonsnivå evner å skape et psykologisk eierskap på individnivå gjennom positive holdnings- og atferdseffekter hos de ansatte. En av de viktigste forutsetningene for dimensjonene av organisasjonstilhørighet (stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte) er deltakelse. Han, Chiang og Chang (2010) presenterer deltakelse i beslutningstaking som et av de mest effektive verktøyene for motivasjon av medarbeidere, og at organisasjonstilhørighet

leder til atferd utover forventning som igjen forbedrer organisasjonens prestasjoner. Et slikt moderne styringssystem vil derfor analyseres for å avdekke hvorvidt det tilrettelegger for effektiv alignment gjennom de to perspektivene. De to perspektivene er ikke eksklusive, men det er en flytende overgang. Den teoretiske referanserammen presenteres i modellen under.



Figur 4: Teoretisk rammeverk

# Kapittel 3

## Metode

### 3. Metode

Dette kapitlet vil redegjøre for metoden som er benyttet i masterutredningen for å besvare problemstillingen; *Hvordan skaper et styringssystem uten budsjetter eierskap til de strategiske målene?* Det finnes to hovedtyper av metode benyttet i samfunnsvitenskapen; kvantitativ og kvalitativ (Mehmetoglu, 2004). I følge Mehmetoglu (2004) er det bred enighet rundt hva kvantitativ metode er, mens kvalitativ metode er en flerartet forskningsstrategi og derfor vanskeligere å definere. Interpretivismen handler om forsøk på å tilegne seg forståelse for fenomener, og er ofte paradigmet som er nærmest knyttet til kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Hensikten med denne studien er å beskrive hvordan et styringssystem uten budsjetter er ment å skape eierskap til strategiske mål, for så å utforske hvorvidt de ansatte forholder seg til et slikt system. Derfor er rapporten basert på kvalitativ metode. Kapitlet skal gi en oversikt over rasjonale for valgt metode, strategi for innsamling og behandling av data, samt påfølgende analyse av dette.

#### 3.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign

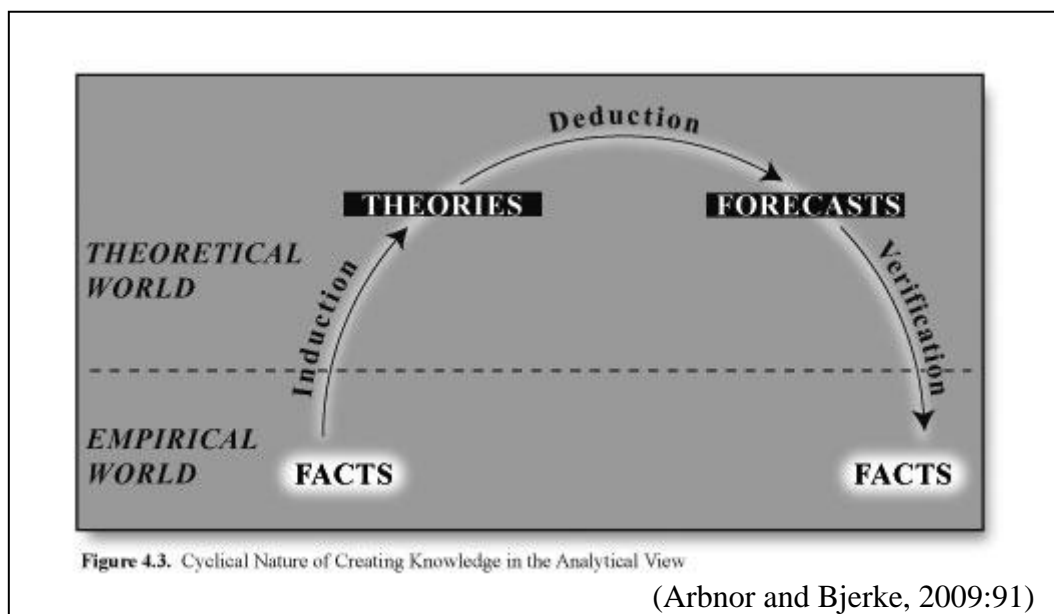
Valg av forskningsstrategi, også kalt metodologi, er valget av verktøy forskeren bruker for å belyse problemstillingen, og i følge Mehmetoglu (2004) er det tre hovedforskningsstrategier som er rådende; empiribasert teori, etnografi og casestudie. Empiribasert teori dreier seg om å utvikle nye teorier basert på omfattende systematisk forskning av systematisk innsamlet data. Etnografi er mindre strukturert og dreier seg om beskrivelse og fortolkning av kulturelle/sosiale grupper/system, mens casestudier er en relativt vid forskningsstrategi som brukes til å studere fenomener på en systematisk måte.

Denne rapporten vil benytte seg av casestudie som forskningsstrategi, da hensikten med denne rapporten er å undersøke og analysere empiriske fenomener. I følge Hartley (1994) er konteksten i en casestudie alltid en del av designet, og det vil bestandig være for mange variabler i analysen. Metodene som benyttes i casestudier kan være både kvantitative og kvalitative, men denne utredningen vil basere seg på kvalitativ metode. Observasjon er en slik metode, men en metode som egner seg bedre i dette tilfellet er intervjuer med nøkkelpersonell i organisasjonen. Mer om datainnsamlingsmetode i eget kapittel, 3.2.2.

Det er i utgangspunktet tre overordnede typer studier; eksplorativ, deskriptiv og forklarende/kausal (Arbnor and Bjerke, 2009). Eksplorative, eller eksplorerende, studier passer

best dersom man ikke har en klar oppfatning av problemet og ønsker å definere dette mer presist. En deskriptiv studie benyttes for å beskrive virkeligheten så detaljert som mulig, mens en kausal studie er hypotesetesting av kausale (årsak-virkning) sammenhenger. I en deskriptiv studie har man en relativt god forståelse for problemområdet, men man ønsker å forske på elementer av et fenomen som kan danne grunnlaget for korrelasjoner mellom variablene (Johannessen et al., 2010). Denne utredningen er av relativt eksplorerende art, men vil også være betydelig deskriptiv. Det er ingen ambisjon om å kunne trekke slutninger basert på funnene i oppgaven, men funnene kan anses som interessante implikasjoner til videre forskning. Oppsummert er rapporten i all hovedsak en eksplorerende og deskriptiv studie av ledernes personlige oppfatninger rundt styringssystemets rolle i det å skape eierskap til strategiske mål.

Fakta observeres og registreres i den empiriske verden. I den teoretiske verden utleder man teorier basert på fakta. Disse teoriene brukes til å predikere utfall, og utfallet kan verifiseres mot fakta i den empiriske verden (Arbnor and Bjerke, 2009). Det skilles ofte mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger, hvor induksjon tar sikte på å bygge opp en teoretisk forståelse av virkeligheten, mens deduksjon berører problemformulering og teoretisering basert på eksisterende teori. Arbnor og Bjerke (2009) illustrerer det slik:



Figur 5: Metodisk tilnærming

Denne studien faller til en viss grad inn under begge tilnærmingene, og Arbnor og Bjerke (2009) beskriver en tredje metode kalt abduksjon. En abduktiv studie innebærer at forskeren plasserer et enkelt case i et hypotetisk rammeverk uten å forkaste verken teori eller fakta. Man



alternerer mellom eksisterende teori og fakta, og belyser caset fra begge sider (Arbnor and Bjerke, 2009).

## **3.2 Valg av studieobjekt, samt beskrivelse av datainnsamling og analyse**

I det følgende vil det redegjøres for valg av studieobjekt, samt en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen ble foretatt og strukturert for bruk i analysen. Det har tidligere blitt redegjort for valg av forskningsstrategi og –design, og blitt konkludert med at en kvalitativ tilnærming er den mest hensiktsmessige for denne utredningen.

### **3.2.1 Valg av studieobjekt og intervjuobjekter**

Det har vært utført mye forskning rundt Balanced Scorecard, men til forfatterens kjennskap er det lite forskning på bruken av BSC som et frittstående styringssystem i en beyond budgeting styringsfilosofi. Statoil er et stort, internasjonalt selskap som har valgt å gå bort fra budsjetter i sin virksomhetsstyring. Humankapital er ekstremt viktig i en kunnskapsbedrift som Statoil, og forvaltningen av denne er ofte komplisert. Dersom oppfatningen av beyond budgeting og moderne styring er positiv vil det ha viktige implikasjoner for virksomhetsstyring i fremtiden. Etersom at Statoil er det nest største selskapet, og dermed også en av de største beyond budgeting-aktørene, i Skandinavia, samt at de er en viktig samarbeidspartner i SNF og NHHs forskningsprosjekt, var valget av studieobjekt relativt enkelt. Statoils innføring av Ambition to Action (A2A) har pågått over lengre tid, og det finnes gode beskrivelser av systemet, hvilket tilrettelegger for en mer spisset forskning.

I samråd med kontaktperson i Statoil for beyond budgeting-prosjektet ble tre avdelinger i Statoils leteorganisasjon (EXP) valgt ut. De tre avdelingene er EXP NOR (leting norsk sokkel), EXP INT (leting internasjonalt, bortsett fra Nord-Amerika) og EXP EE (Exploration Excellence, som er en intern tjenesteleverandør). I tillegg ble det foretatt intervjuer fra Human Resources (HR) og EXP F&C (finans og kontroll for leting). Respondentene befinner seg på linjeledernivå L2-L4. Bakgrunnen for at datainnsamlingen skjer i tre ulike avdelinger innenfor leting er at avdelingene arbeider med mange av de samme oppgavene, noe som gjør det enklere å forstå virksomheten. Samtidig er det sannsynlig at avdelingene vil ha noenlunde samme behov for styring og kontroll, og dermed kan det være interessant å undersøke hvorvidt det eksisterer noen forskjeller i bruken av verktøyet mellom avdelingene. Noe som

har hatt større fokus i utredningen er hvordan verktøyet blir brukt nedover i linjene (vertikalt), fremfor på tvers av disse (horisontalt). Hensikten er å forsøke å skape et helhetlig bilde av styringsverktøyets bruk, og oppfattelsen av dets innvirkning på ledelse og drift. Controllerne ble spesielt valgt ut fordi det var en forventning om at de, som økonomer, ville ha en annen tilnærming til, og oppfatning av, verktøyet og prosessen. Intervjuene avdekket at denne forskjellen ikke var særlig fremtredende. Controllerne hadde utvilsomt større kunnskaper om de tekniske funksjonene i A2A og MIS, men bruken av verktøyet som styrings- og ledelsesverktøy var ikke påfallende forskjellig fra andre ledere på samme nivå (L3). En mulig forklaring på dette er at controllerne sitter i tildelt business cluster til vanlig, og ikke sammen med de andre controllerne. Dermed blir fokuset mer på å tilrettelegge for, og samarbeide med, lederen av aktuell avdeling. Tilsvarende gjelder for intervjuobjektet fra HR – det er vanskelig å finne tydelige nyanser mellom dennes oppfatning og bruk av A2A og de andre intervjuobjektene. Analysen vil stort sett fokusere på vertikale forskjeller fremfor laterale. Selv om det er forskjeller i kunnskapen om verktøyet er det ikke tydelige forskjeller i bruken av dette.

Statoil organiserte innkalling til intervjuene, og av 15 innkalte ble det gjennomført 11 intervjuer. Det vil være en viss fare for at utvelgelsen rammes av seleksjonsbias, men denne anses for å være lav. Seleksjonsbias er faren for at utvalget med hensikt manipuleres til å ikke reflektere populasjon/kontrollgruppe. Innkallingen ble foretatt av en sekretær som ikke har særlige motiver for å manipulere utvelgelsen. Det var også klare retningslinjer for hvilket nivå, og hvilken avdeling, intervjuobjektene burde komme fra. Fordelen med denne utvelgelsen er at vedkommende som foretok innkallingene hadde fleksibiliteten til å sette opp møter med de aktuelle personene slik det best passet alle parter. Det ville vært betydelig mer tidkrevende, og sannsynligvis umulig, for forfatteren å kalle inn så mange passende kandidater i et såpass begrenset tidsrom.

Lederne som ble intervjuet var senior vice presidents, vice presidents, kontrollere, letesjefer, én HR manager samt én performance manager. Det ble totalt utført to intervjuer på L2-nivå, seks fra L3-nivå og tre intervjuer på L4-nivå. Antall intervjuobjekter sammenfaller godt med anbefalingene på 5-25 respondenter fra Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010).

### **3.2.2 Datainnsamling**

I metodeteorien skilles det mellom primær- og sekundærdata. Primærdata samles inn av forskeren for eget forskningsformål, mens sekundærdata er samlet inn av andre forskere for andre formål (Mehmetoglu, 2004). Datainnsamlingen, i form av intervjuer, er en direkte kilde til primærdata, og det vil utgjøre hovedvekten av datamaterialet i denne utredningen. Noe sekundærdata er brukt for å opparbeide en forståelse av virksomheten, men ingen analyser er foretatt på bakgrunn av dette.

Datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer med de aktuelle intervjuobjektene. Dette er en svært fleksibel metode som kan brukes stort sett i alle organisasjoner og situasjoner, samt at metoden har potensialet til å produsere store mengder data (King, 1994). Ettersom at det finnes informasjon vedrørende fenomenet som undersøkes, primært gjennom Statoil-boken og tidligere SNF-rapporter, er det fornuftig å benytte seg av delvis strukturerte intervjuer. Dette gir god balanse mellom ønsket om fleksibilitet, men samtidig tilstrekkelig struktur til at hovedlinjene i utredningen følges uten unødvendig store avvik. Strukturerte intervjuer vil være svært lite fleksibelt da man følger strukturen i den på forhånd utarbeidete intervjuguiden, mens ustrukturerte intervjuer egner seg best til innsamling av tema for fremtidig grundigere forskning (Mehmetoglu, 2004).

#### ***Intervjuguide***

Det er kjent hvordan *Ambition to Action* er ment å brukes i teorien, men formålet i denne oppgaven er å anskaffe kunnskaper om hvordan den praktiske bruken foregår. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en intervjuguide (se Appendix) med veiledende spørsmål. Respondentene fikk tydelige instruksjoner om at de ville bli anonymiserte, og at formålet var å kartlegge faktisk bruk fremfor en teoretisk fremstilling av verktøyets hensikt. I de få tilfellene hvor tall er benyttet for å illustrere viktige poeng er disse byttet ut med fiktive, dog representative eksempler. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av teorigjennomgangen med fokus på alignmentprosessen gjennom bruk av KPIer, targets, motivasjon, osv. I følge Johannessen et al. (2010) er intervjuguide et nyttig verktøy for å strukturere intervjuet rundt tema fra teoretisk gjennomgang, men ved å ikke lage denne for detaljert opprettholder man muligheten for å dykke dypere ned i relevante diskusjoner.

De fleste intervjuene ble foretatt ved personlig fremmøte av intervjuer og intervjuobjekt, men et fåtall av intervjuene ble foretatt over Statoils videokonferansesystem grunnet geografisk spredning og vanskeligheter med oppmøte på passende tidspunkt. Det var ingen problemer

knyttet til en slik gjennomføring da videokonferansen muliggjorde observasjon av blant annet mimikk, på samme måte som intervjuer ansikt til ansikt. En stor fordel med semistrukturerte intervjuer er muligheten for å stille oppfølgningsspørsmål, oppklare potensielle misforståelser og økt fleksibilitet innen relevant tema (Mehmetoglu, 2004).

### ***Behandling av datamaterialet***

Alle intervjuer ble tatt opp ved hjelp av diktafon, noe respondentene ble informert om, og samtykket til, på forhånd. Dette fristiller intervjuer mye mer, da man kan fokusere på å lese kroppsspråk, lytte engasjert og generelt sett være mer tilstede enn dersom man skal sitte og notere underveis. Samtidig er man viss på at alt som blir sagt i løpet av intervjuet er tilgjengelig for analyse på senere tidspunkt. Ettersom at intervjuene ender opp som lange lydfiler er det hensiktsmessig å transkribere intervjuene i etterkant. Dette arbeidet er også en utmerket måte å få nærmere gjennomgang og nærhet til datamaterialet. Forfatteren har benyttet transkriberingshjelpemiddelet Digital Voice Editor 3 for å lette arbeidet med transkriberingen. Dette er programvare som gjør det enkelt å spille av, pause og spole i lydopptakene direkte i tekstbehandlingsprogrammet ved hjelp av forhåndsinnstilte hurtigtaster.

### ***Analysering av datamaterialet***

Ved fullført transkribering av intervjuene ble datamaterialet samlet, gjennomgått og gruppert i henhold til tema, praksis og kategorier som var nyttige i analysearbeidet. Slik kan relevant data samles for de ulike aspektene av analysen, og man får synliggjort nøkkelinformasjon i et oversiktlig dokument for videre analyse.

Det teoretiske rammeverket tilrettelegger for analyse av alignmentprosessen på to nivåer, organisasjon og individ. Datamaterialet ble møysomt gjennomgått i flere omganger og sitater som støttet det samme fenomenet eller like holdninger ble gruppert manuelt. Påstander basert på implikasjonene av analysens funn ble formulert, og de mest interessante og relevante ble valgt ut. Påstandene ble tilpasset det teoretiske rammeverket med to generelle perspektiver så godt det lot seg gjøre. Et resultat av friheten i semistrukturerte intervjuer er at responsen alternerer hyppig mellom de to perspektivene, i tillegg til at respondentene legger ut om forhold som ikke er relevant for analysen. Derfor var det viktig å gå gjennom datamaterialet flere ganger for å sikre at de mest interessante funnene ble presentert i den empiriske beskrivelsen.

### 3.3 Evaluering av metode

Et svært viktig moment i forskning er å sannsynliggjøre at metoden som er benyttet innebærer at forskningen fremstår som troverdig (Mehmetoglu, 2004). Den positivistiske epistemologien som står sterkt innen kvantitativ forskning fordrer evaluering av troverdighet ved tre kriterier; validitet, reliabilitet og objektivitet. Lincoln og Guba (1985 i, Mehmetoglu, 2004) fremmer forslag til en alternativ tilnærming innen kvalitativ forskning som ivaretar de samme hensyn som de positivistiske kriteriene. Den alternative tilnærmingen bør imøtekomme kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Mehmetoglu, 2004).

#### **Troverdighet**

Troverdighetskriteriet tilsvarer kriteriet om intern validitet, eller begrepsvaliditet i kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Ved å ta intervjuobjektets perspektiv i analysen forsøker man å referere til sannhetene slik de er erfart og følt av intervjuobjektene, fremfor å vektlegge egen oppfatning. Analysen i denne rapporten er basert på et stort utvalg sitater fra lederne i Statoil, og reflekterer ikke forskerens oppfatning av systemet. Diskusjonen vil i større grad være en kombinasjon av teori, sitater og forfatterens oppfatning av observerte fenomener. Kriteriet om troverdighet vil ofte være lettere å imøtekomme i kvalitativ forskning da man i semistrukturerte intervjuer blant annet har muligheten til å klart definere begreper som kan misoppfattes av forskeren eller intervjuobjektet.

Et annet virkemiddel for å øke en studies troverdighet er diskusjon av funn med andre fagpersoner som ikke er direkte involvert i forskningsprosjektet. Veileder må kunne anses for å være en slik person (selv om vedkommende er indirekte involvert), men forfatteren har også diskutert tilnærminger og analyse med personer tilknyttet andre institutt ved NHH som definitivt ikke er involvert i prosjektet. I tillegg har det i intervjuene blitt forsøkt å grave i ledernes handlinger vel så mye som personlige meninger, da handlingene vil gi et mye mer rettviseende bilde av virkeligheten enn det meninger om hvordan praksis *burde* være gjør.

I tillegg til at intervjuobjektene ikke nevnes med navn blir heller ikke stillingstittel, og sjeldent stillingsnivå, presentert i rapporten. Dette kunne potensielt forenklet prosessen med å identifisere lederne (spesielt internt i Statoil), og således redusert den interne validiteten.

#### **Overførbarhet**

Det neste kriteriet for evaluering av kvalitativ forskning er overførbarhet, som tilsvarer ekstern validitet i kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Dette kriteriet dreier seg således

om funnenes generaliserbarhet. I en kvalitativ studie, som denne, vil overførbarhet i størst grad dreie seg om hvorvidt resultatene kan overføres til andre avdelinger i studieobjektet. Dette fordi utvalget er så begrenset, og resultatene ikke er like entydige som statistisk signifikante funn i store kvantitative studier. Dermed vil overførbarhet i denne rapportens henseende i all hovedsak dreie seg om hvor vidt resultatene kan generaliseres til andre avdelinger internt i Statoil. Studien er gjort på tvers av tre avdelinger i leting, samt innslag fra finans og kontroll, og Human Resources. Resultatene viser at avdelingene står ovenfor de samme utfordringene med bruken av verktøyet – noe som kan tyde på at funnene er generaliserbare internt. En viktig begrensning er at alle avdelingene som er inkludert i studien er i letedivisjonen. Det er derfor vanskelig å si hvorvidt funnene er generaliserbare til for eksempel produksjon, men det er rimelig å anta at deler av resultatene vil være av interesse også for andre avdelinger ettersom at verktøyet er likt, og utfordringene med styring av kunnskapsmedarbeidere de samme. Ytterligere er utvalget på 11 respondenter for lite til å generalisere funn og forsvare dette statistisk, men formålet med rapporten er heller å identifisere potensielle problemer og muligheter som kan ha viktige implikasjoner for Statoil, og muligens også andre selskaper med lignende moderne styringssystemer.

Studien undersøker hvordan strukturelle mekanismer i et moderne styringssystem skaper eierskap på individnivå til strategiske mål. Dermed er det også plausibelt at funnene kan være av interesse for andre organisasjoner som benytter seg av tilsvarende styringsverktøy (uten budsjetter) med tilhørende utfordringer knyttet til eierskap på individnivå.

### ***Pålitelighet***

I følge Mehmetoglu (2004) tilsvarer pålitelighet reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning. Påliteligheten kan blant annet styrkes ved at forskeren tilgjengeliggjør fremgangsmåten for innsamling, bearbeiding og analyse av data. Ved å tilby en inngående beskrivelse av konteksten, slik denne rapporten gjør i kapittel 4 (Empirisk bakgrunn), styrkes avhandlingens reliabilitet. Pålitelighet handler altså om å presentere tilstrekkelig bevis for at resultatene som presenteres er et resultat av grundig metode. I kvantitativ forskning fokuseres det ofte på at andre forskere skal kunne replisere studien og få samme funn. I kvalitativ forskning, og spesielt eksplorativ og deskriptiv forskning, er det mer fokus på transparens da studien i seg selv omhandler situasjonsspesifikk forskning. Som tidligere nevnt fordrer dette fleksibilitet i datainnsamling og analyse, hvilket vanskeliggjør direkte replikasjon.

Alle intervjuobjektene sitter i en av Statoils største divisjoner (leting), og samtlige er ledere på L2 til L4-nivå. I utgangspunktet var det en forventning om at det ville observeres forskjeller mellom bruk og oppfatning av *Ambition to Action* ettersom at intervjuobjektene var avdelingsledere, kontrollere, samt en respondent fra HR. Dette viste seg å ikke være fremtredende i Statoil, noe som kan være resultatet av at respondentene sitter i lederteam sammen, og bruker verktøyet sammen. Blant annet sitter controllerne ikke sammen med andre kontrollere, men heller som en del av lederteamet i aktuelt business cluster. Det faktum at oppfatningen av styringssystemet er såpass likt på tvers av funksjoner og avdelinger er en medvirkende faktor til økt pålitelighet. Forskjellene ble i stedet observert vertikalt, altså mellom nivåene.

Rapporten styrker påliteligheten ved at intervjuene blir tatt opp på bånd og transkribert i sin helhet. Dermed vil forskeren ha muligheten til å gjennomgå intervjuene flere ganger og fokusere på utsagn med bred støtte blant intervjuobjektene, fremfor sitater forskeren finner interessant, men som ikke nødvendigvis reflekterer generell oppfatning. Et problem i dette henseende er at ingen sitater vil være identiske, da alle uttrykker seg ulikt, og forskeren må vurdere hvorvidt sitatene peker på de samme oppfatningene og fenomenene. Dette er en potensiell feilkilde, men faren reduseres ved semistrukturerte intervjuer ettersom at forskeren har muligheten for å stille oppklarende oppfølgingsspørsmål. Studien vil likevel ikke være helt fri fra subjektiv tolkning, noe som reduserer reliabiliteten.

Påliteligheten styrkes ved at intervjuobjektene fikk tydelige instruksjoner om å gi svar vedrørende *bruken* av verktøyet fremfor verktøyets *intensjon*. Respondentene var klar over at forskeren ikke ønsket en teoretisk oppramsing, men heller ærlige tilbakemeldinger på bruken og utfordringer knyttet til dette. Anonymiseringen av respondentene øker sannsynligheten for ærlige svar på spørsmål, og således rapportens pålitelighet. Det er også en generell fare for *adverse selection* i og med at Statoil sto for utvelgelsen av intervjuobjektene, men i og med at intervjuene resulterte i svar som ikke bare malte et glansbilde av Statoil og A2A anses dette som en liten trussel for oppgavens reliabilitet.

Opgavens metode er forklart i stor detalj, slik at leseren selv kan vurdere rapportens og resultatenes pålitelighet. Anonymisering av respondentene, relativt like tilbakemeldinger uavhengig av rolle (controller vs. avdelingsleder) og fokus på praktisk bruk fremfor intendert bruk av verktøyet medvirker til økt pålitelighet.

### ***Bekreftbarhet***

Til slutt er bekreftbarhet en kvalitativ ekvivalent til kvantitativ forsknings objektivitetskriterie (Mehmetoglu, 2004). Dette omhandler først og fremst hvorvidt forskeren evner å fremskaffe empirisk grunnlag for funn og fortolkninger av fenomenet i fokus. I og med at forskningsmetoden har vært dybdeintervjuer over tid har forskeren hatt mulighet til å få bekreftet funn fra tidligere intervjuer i senere tid. For å ikke lede intervjuobjektene (bias) har disse sjekkene bare blitt utført på fenomener som har blitt nevnt hyppig, og allerede brakt frem av aktuell respondent.

Bekreftbarheten kunne blitt styrket betraktelig ved å tilbakeføre funn og fortolkninger til respondentene og andre ledere i samme funksjon for å få bekreftet dette. Ettersom at tid og ressurser er svært begrenset i en masteroppgave har dette ikke blitt gjort.



# Kapittel 4

## Empirisk bakgrunn

## 4. Empirisk bakgrunn

Det er i det foregående gjort rede for teoretiske modeller og begreper innenfor styringslitteraturen, så vel som i sosialpsykologien. Det er fremmet argumenter for at et modifisert BSC med utstrakt bruk av forecasting, grundig og gjennomtenkt alignment av strategi, gode KPIer og tilhørende targets samt ansvarliggjøring av aktørene, vil være godt egnet som et selvstendig styringssystem. Det er også påstått at man må ha inngående kunnskap vedrørende psykologiske faktorer på individnivå, som motivasjon, psykologisk eierskap og organisasjonstilhørighet, for å fasilitere effektive mekanismer på organisasjonsnivå. Formålet med rapporten er således å analysere hvorvidt et slikt moderne styringssystem kan skape eierskap til organisasjonens strategiske mål, og dermed øke organisasjonens prestasjoner. Utgangspunktet er at tradisjonelle styringssystemer, tuftet på prinsipal-agent teori og markedsnormer, ikke tar tilstrekkelig hensyn til individuelle psykologiske faktorer tilstede hos kunnskapsmedarbeidere. Formodningen er at motiverte medarbeidere med følt eierskap til organisasjonen (organisasjonstilhørighet) resulterer i positive holdnings- og atferdseffekter, som i sin tur er positivt medvirkende til prestasjonsnivå.

Det vil i det følgende gis en kort beskrivelse av Statoil generelt, med fokus på avdelingene som er utvalgt, før styringssystemet A2A beskrives.

### 4.1 Beskrivelse av Statoil og de utvalgte avdelingene

Statoil er Skandinavias nest største selskap (per 18. juni 2012) og Norges desidert største selskap. Statoil har gradvis implementert sitt beyond budgeting initiativ de seneste årene, og er således et utmerket forskningsobjekt.

Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 36 land (Statoil.com, 2009). De er børsnotert på Oslo Børs, samt NYSE i USA, og har sitt hovedkontor i Norge. Statoil består av syv virksomhetsområder, hvorav denne studien ser nærmere på ett av disse. De syv virksomhetsområdene er; Utvikling og produksjon Norge (DPN), Utvikling og produksjon internasjonalt (DPI), Utvikling og produksjon Nord-Amerika (DPNA), Markedsføring, prosessering og fornybar energi (MPR), Teknologi, prosjekter og boring (TPD), Leting (EXP) og Global strategi og forretningsutvikling (GSB).

Denne oppgaven vil være en case studie i leteorganisasjonen (EXP), og det er som beskrevet i metodekapittelet valgt ut tre linjer i denne divisjonen; EXP NOR, EXP INT og EXP EE. De utvalgte avdelingene vil i det følgende beskrives kort. Beskrivelsene baserer seg på offentlig tilgjengelig informasjon og innsamlet informasjon under intervjuene, men sitater vil ikke bli gjengitt da dette anses som lite hensiktsmessig.

EXP er forretningsområdet som står for all leting i Statoil, og strategien for området er å bli et av verdens ledende leteselskaper. Området har ansvaret for å vurdere nye områder, skaffe lisenser, utarbeide seismiske undersøkelser, og foreta prøveboringer for påvisning av funn. Leting er geografisk oppdelt, og to av disse avdelingene er leting Norge (EXP NOR) og leting internasjonalt (EXP INT). EXP NOR står for all letevirsomhet på norsk sokkel, mens EXP INT står for all internasjonal leting, bortsett fra Nord-Amerika som er en egen avdeling. Det betyr at arbeidsoppgavene i de to avdelingene er like, og forventningen er at bruken av A2A vil være noenlunde lik også. Den siste linjeorganisasjonen kalles Exploration Excellence (EXP EE) og er en intern tjenesteleverandør. Denne avdelingen jobber med teknologiske forbedringsprosjekter, og kan anses som et internt konsultantselskap hvis virksomhet i all hovedsak er knyttet opp mot EXP, men de leverer også tjenester til andre virksomhetsområder skulle det være nødvendig. EXP EE jobber enda mer teoretisk enn de to andre avdelingene, og ble valgt for å se om det eksisterte forskjeller i bruken av A2A i forhold til EXP NOR og EXP INT. Intervjuene avdekket at det ikke var merkbare forskjeller i bruken, og analysen fokuserer derfor på forskjellene mellom ledernivåene (L2-L4) i stedet.

I tillegg til de tre leteavdelingene ble det foretatt intervjuer av stabsfunksjoner i EXP, mer spesifikt fra finans og kontroll (F&C) og Human Resources (HR). F&C er avdelingen som hjelper linjeorganisasjonene med de økonomiske aspektene av A2A. Det er deres ansvar å tilrettelegge for god bruk av A2A gjennom utplasserte controllere. Controllerne som ble intervjuet rapporterer til leder for EXP F&C, men sitter altså som en del av linjenes lederteam. Det vil si at det sitter én controller (L3) i hver av de tre avdelingene. Denne nærheten til linjen medførte at det heller ikke mellom controller og ”vanlig leder” var merkbare forskjeller i bruken av A2A. Leder for F&C har det overordnede ansvaret for controllerne og i tillegg ble en performance manager intervjuet. Performance manager overser alle A2A’er for EXP, og jobber tett med EXP Management Committee (EXP MC). Leder for EXP (L1) sitter rett under konsernsjef (L0), mens lederne i denne undersøkelsen sitter på nivå L2-L4 under leder for EXP. Det ble intervjuet én person fra HR (HR Manager, L3), og heller ikke her var bruken av A2A vesentlig ulik andre L3-lederes bruk, bortsett fra at HR Manager jobber mer med

People@Statoil-prosessen (P@S) enn de andre lederne. Dette var nyttig for forfatterens forståelse av P@S, men det hadde ingen påvirkning på analysen.

Avslutningsvis er det viktig å ta hensyn til at leting karakteriseres av lange tidshorisonter, og usikker/ujevn realisering av gevinst. Fordi prosessen fra å søke om lisens, via preliminære analyser, seismikkskyting, til boring og påvisning kan ta mange år skiller leting seg fra for eksempel produksjon. Dette medfører at noen av fenomenene i leting ikke gjelder, eller er like fremtredende, i andre virksomhetsområder.

## 4.2 Beskrivelse av Ambition to Action (A2A)

*”Kjære kollega,*

*Sammen har vi lagt ut på en reise for å gjøre Statoil til et globalt energiselskap. Vi har med oss en suksesshistorie med nyskaping og vekst, og en tydelig verdibasert prestasjonskultur. Vår visjon ”crossing energy frontiers” representerer både det vi har oppnådd tidligere, og de utfordringene vi må løse for å fortsette å utvikle vårt flotte selskap.*

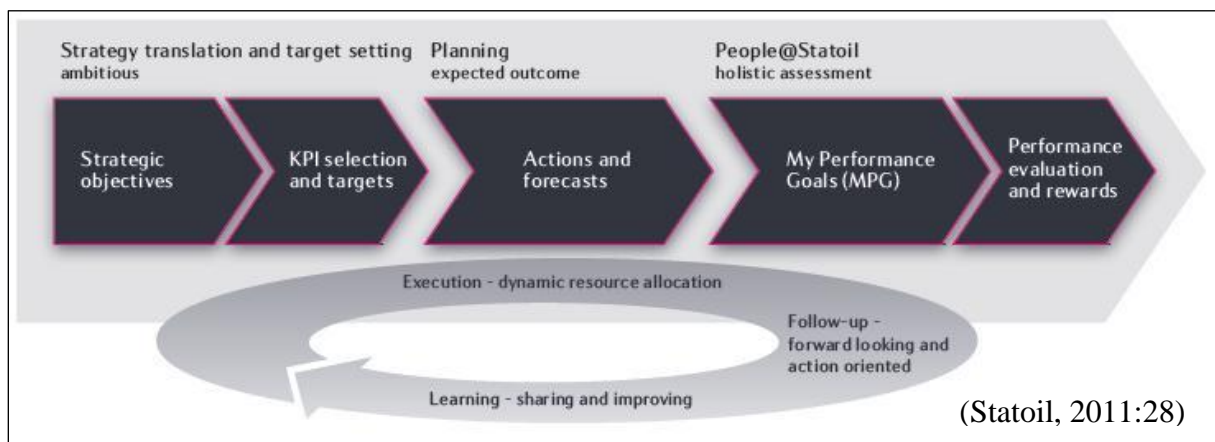
[...]

*Styringssystemet inneholder de prinsipper og krav vi trenger for å arbeide sikkert og effektivt. Som en del av styringssystemet har vi beskrevet de viktigste prinsippene og kravene som gjelder for hele konsernet i Statoil-boken.” (Helge Lund i Statoil, 2011:3)*

Statoils Beyond Budgeting initiativ kalles Ambisjon til handling, eller Ambition to Action (A2A). Det er dette systemet som analyseres i utredningen, og en beskrivelse av A2A vil presenteres før empirien tar for seg brukernes erfaringer med systemet, og analyseres og diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket. A2A består av flere ulike tekniske løsninger hvor Management Information in Statoil (MIS) og People@Statoil (P@S) står mest sentralt. MIS er det tekniske verktøyet hvor strategiske objektiver, KPIer, targets og aksjoner presenteres, mens P@S er en integrert modell for personellutvikling, personelldisponering, resultatvurdering og belønning (Statoil, 2011:20).

Bjarte Bogsnes som er forfatter av *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential* (Bogsnes, 2009) er prosjektleder for A2A i Statoil og styreleder for Beyond Budgeting Round Table (BBRT) i Europa. Den gjeldende Statoil-Boken (2011) vil sammen med Statoil-caset, slik det er presentert i Bogsnes’ bok, utgjøre hovedkildene til

deskripsjonen av A2A og iboende antagelser for systemet. Under vises A2A-prosessen slik Statoil presenterer denne i sitt øverste styrende dokument, Statoil-boken (2011).



Figur 6: Ambition to Action

I tillegg til å være et styringssystem er intensjonen at A2A også skal være det foretrukne lederverktøyet blant lederne i Statoil. A2A skal i følge Statoil-Boken (2011:27):

”... oversette ambisjoner og overordnede strategier til

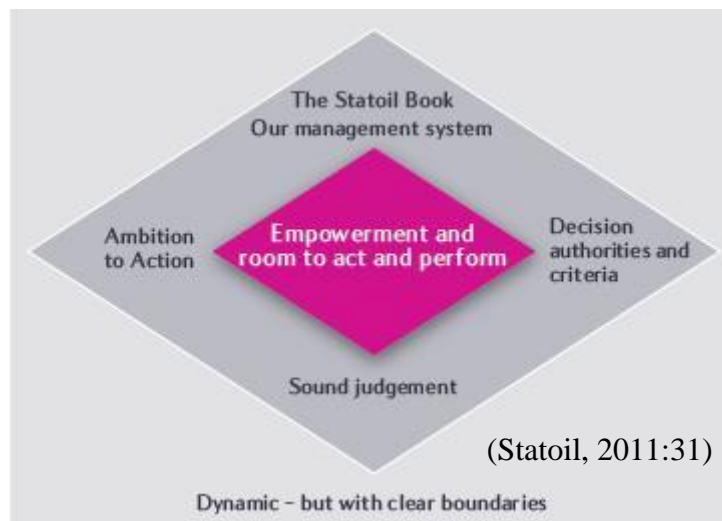
- Strategiske mål
- Prestasjonsindikatorer (KPI)
- Tiltak
- Individuelle mål”

De strategiske målene (refereres også til som ”objektiver”) setter retning, og sier noe om hvor organisasjonen, eller enheten, er på vei. Prestasjonsindikatorene er KPIer slik de er presentert i teorien. I A2A benytter man trafikklys (rød, gul, grønn) for å beskrive hvordan man ligger an i forhold til target på de ulike KPIene. Tiltakene (begrepene ”handling” og ”aksjon” er også brukt) sier noe om hvordan man har tenkt å nå de strategiske målene, mens de individuelle målene angår individenes bidrag i helheten (Statoil, 2011, Bogsnes, 2009).

Statoils A2A omfatter fem perspektiver som er noenlunde tilsvarende de opprinnelige fire presentert i BSC-teorien (Kaplan and Norton, 1996a). Disse perspektivene er mennesker og organisasjon; helse, miljø og sikkerhet; drift; marked; og økonomi (Statoil, 2011).

Det er viktig å tydeliggjøre at Statoils tolkning av beyond budgeting medfører en fjerning av tradisjonelle årlige budsjetter som vanligvis brukes for å rapportere til styret. Det er dette budsjettet som fjernes, og Statoil vil fremdeles være lovpålagt å fremlegge lisensbudsjetter,

samt at det forventes prosjektbudsjetter i joint ventures. I fraværet av budsjetter har Statoil innført en dynamisk ressursallokering, jfr. figur under.



Figur 7: Rammeverk for ressursallokering i Statoil

### 4.3 Oppsummering

Studieobjektet er tre avdelinger innenfor leting og tilhørende stabsfunksjoner. Statoil er et ledende og internasjonalt energiselskap som har innført sin tolkning av beyond budgeting i Ambition to Action. A2A oversetter strategi til handling ved hjelp av KPIer og ambisiøse målsettinger. Målsettingen er basert på prognoser, og den helhetlige vurderingen gjøres som en del av P@S. Ressursallokeringen som tradisjonelt skjer gjennom årlige budsjetter er flyttet inn i en dynamisk modell hvor A2A, Statoil-boken, sunn dømmekraft og beslutningsmyndighet og –kriterier bestemmer handlingsrommet til å agere og levere (Statoil, 2011).

# Kapittel 5

## Empiri

## 5. Beskrivelse av empiri

Den empiriske beskrivelsen vil være en tematisk beskrivelse av interessante funn i studien, før implikasjonene av disse funnene analyseres og diskuteres i lys av teoretisk rammeverk og empiri i kapittel 6. Ved å analysere tre ulike avdelinger innenfor leting var det en forventning om at det skulle observeres forskjeller på tvers av avdelingene (horisontalt). Intervjuene avdekket at bruken av A2A var noenlunde lik på tvers av avdelingene, men at de største forskjellene var å observere vertikalt, altså mellom ledernivåene. Dette funnet vil være et viktig bakteppe i videre analyse da det er en viktig faktor i forståelsen av påstandene som fremmes i empirien. Den empiriske beskrivelsen vil være et utvalg påstander koblet til problemstillingen *hvordan et moderne styringssystem skaper eierskap til strategiske mål*. Temaene er valgt ut som de mest interessante og viktige påstandene for problemstillingen som samtidig har bred dekning i datamaterialet i form av sitater fra ulike ledere i Statoil.

Den tematiske beskrivelsen av empirien vil i 5.1 ta for seg hvordan det eksisterer forvirring rundt budsjetter i Statoil. Videre vises det i 5.2 at rollen til, og verdien av, KPIer og targets er overvurdert i forhold til aksjoner som styrende mekanismer i *Ambition to Action (A2A)*. I 5.3 vises det at dynamikken i A2A oppfattes av mange ledere som effektiv i positiv retning, men at den ikke er like tydelig i negativ retning. De tre første temaene er svært viktig i den grad forvirring rundt budsjett versus beyond budgeting, mistro til KPIer og targets samt ensidig dynamikk, skaper distanse til A2A som styringssystem. A2A står sentralt i prosessen med å skape eierskap og engasjement, og det er derfor viktig å se på hvordan Statoil kan unngå distansering av brukerne. Det vil i 5.4 argumenteres for at ledernes ulike meninger om hvorvidt stretch targets fungerer i motivasjonsøyemed, og i 5.5 vises det at lederne har ulik oppfatning av hvorvidt A2A legger til rette for kreativt arbeid og en autonom tilværelse. 5.4 og 5.5 dreier seg altså om hvordan psykologiske faktorer på et individuelt nivå påvirker eierskap i A2A. Det er bred enighet om, og forståelse for, mellomledernes rolle som oversetter av strategi til mer operative handlinger, noe som presenteres i 5.6. Til slutt vil 5.7 vise at A2A ikke skaper eierskap til strategiske mål, men at det ikke nødvendigvis behøver å være negativt. De to siste temaene peker dermed på hvilken rolle mellomleder spiller på organisasjonsnivå (for å redusere distanse til A2A), og hvordan denne oversettelsen resulterer i at eierskapet knyttes til ulike ting på ulike nivåer (for eksempel aksjoner fremfor KPIer/objektiver på lavere nivåer), og ikke alltid til strategiske mål.



## 5.1 Forvirring rundt budsjett

Den empiriske bakgrunnen har vist at Statoil ønsker å gå bort i fra de tradisjonelle årlige budsjettene som rapporteres til styret. Intervjuene avdekker tre indikatorer på forvirring rundt budsjetter i Statoil. De to første knytter seg til at lederne tolker Statoils beyond budgeting-satsning (A2A) som at alle budsjetter skal bort, men allikevel observerer lederne bruken av lisensbudsjetter og prosjektbudsjetter. Et tredje moment i forvirringen rundt budsjetter er den faktiske erstatningen av tradisjonelle budsjetter. Lederne har problemer med å se forskjellene mellom budsjetter og forecasts, mandatmatriser og kostnadsrammer. Avslutningsvis vil en forklaring for hvordan disse nye begrepene og verktøyene anvendes presenteres. Forvirringen som oppstår kan medvirke til at lederne distanserer seg litt fra BB-filosofien fordi man ikke anser Statoil som et BB-selskap.

Statoils tolkning av beyond budgeting er fjerningen av årlige budsjetter som rapporteres fra avdelingene og opp til styret. Den første utfordringen blir da at lederne møter lovpålagte lisensbudsjetter i praksis.

*”... vi har jo lisensbudsjetter. Det er jo lovpålagt. I Norge så er det et krav at du skal levere et foreløpig budsjett for neste år i juni i år der vi skal foreslå hvilke aktiviteter vi vil gjennomføre.”*

For det andre drives de fleste store prosjekter som joint ventures med partneroperatører, og derfor utarbeides og brukes prosjektbudsjetter i Statoil.

*”Eksternt, altså mot partnere og lisenser så har en jo budsjetter fremdeles, og sånn vil det nok alltid være. Jeg tror det blir vanskelig å drive en joint venture som er lisensbasert på beyond budgeting-prinsippet. [...] Så i lisensverden vil en nok alltid måtte forholde seg til et budsjett.”*

*”Jo, de [prosjektbudsjettene] lever videre uansett!”*

Til slutt er det tredje momentet at styret ønsker en tilfredsstillende tildeling av midler og rapportering i forhold til investerte ressurser. Dette medfører at man utover de lovpålagte og nødvendige budsjettene mot eksterne parter også har problemer med å slippe helt løs internt i organisasjonen. Dette er en naturlig følge av at Statoil, som alle andre selskaper, ikke har fri tilgang på kapital. Litt av tankegangen bak beyond budgeting er at kapital, eller mangel på sådan, ikke skal hindre gode prosjekter. I praksis viser det seg at lederne er nødt å gjøre

prioriteringer. Sitatet under peker på hvordan lederne innser at pengebruken må reguleres på et vis.

*”Det var nok en opplevelse i den tidlige fasen at budsjettene ble lagt bort at så lenge du hadde gode KPIer så var det adgang til å bruke mye penger. Men så kom finanskrisen og da fikk vi en litt annen tilnærming. Men det har jo litt med måten man balanserer KPIer mellom hverandre. Det tror jeg er knyttet til hvordan vi utvikler bruken av verktøyet som sådan. Det er klart at rammene for leting er at vi har et level of expenditure. Vi kan ikke lete for hundre milliarder kroner selv om vi har plenty gode ideer til å følge opp en sånn bruk av penger. Det skal være en funding også.”*

Også i forhold til rapportering holder divisjonene litt igjen da man fortsatt har et behov for å forklare hvorfor ting er gjort som de er, og hvordan avdelingene landet i forhold til planer og forventninger i forkant.

*”Når det kommer til rapportering så tør en på en måte ikke å slippe taket. Da holder en på det at en trenger å rapportere i forhold til noe og det er en plan som baserer seg på forutsetninger. Så en slipper liksom ikke det siste halmstrået at en må ha en referanse. En tør ikke å kun se fremover, en må se litt tilbake og tenke på hva var det vi planla? Hva var det som egentlig skulle? Hvor mye skulle vi egentlig ha brukt på boring i år?”*

*”Controllerne er jo veldig nyttig i alt som går med forecasting av pengebruken. Det går på kontroll- og monitoreringssystemer.”*

Punkt én og to viser hvordan spesifikke budsjetter lever videre og kan skape forvirring, men mangelen på et tradisjonelt årsbudsjett fordrer andre tilnærminger til ervervelsen av styring og kontroll. Når man ikke lenger kan bruke budsjettet til å tildele midler, og senere analysere eventuelle avvik, blir det tatt i bruk andre begreper som i realiteten fungerer på samme måte som et budsjett. *Mandatmatriser, kostnadsrammer, forecasts og targets* er begreper som er implementert i A2A. Disse verktøyene benyttes for å begrense og styre ressursbruken, og det følgende vil være en forklaring på hvordan lederne oppfatter at budsjettene lever videre gjennom disse.

*”Når jeg sier at leting fremdeles opererer i en budsjettverden så går det på at en får rammer for hvor mye en kan bruke. For eksempel for 2012 så har vi en ramme som er*

*gitt at så mye kan du bruke, og litt uavhengig av hva som skulle dukke opp så er det rammen. Så er det ikke 100 % sikkert at den er spikret i stein hvis det var en attraktiv nok mulighet ville en kanskje gå utover rammen. Men en har en ramme å forholde seg til, og en rapporterer i forhold til den rammen.”*

*”Nei, men jeg har jo et administrasjonsbudsjett så vi følger jo med på hvor mye vi har brukt på det. Og den ligger jo inne i den A2A. Det er det egentlig [navn utelatt] som har ansvaret for, men han får jo inn sånne SAP-rapporter slik at vi kan følge med på hvor mye vi har brukt av det administrasjonsbudsjettet på hver avdeling. Så der får du jo et slags budsjett i begynnelsen av året i henhold til hvor stor avdeling du har og sånne ting.”*

Det hersker nærmest en viss begrepsforvirring, og spesielt blant dem som har hatt tilsvarende jobber i andre selskaper ser man få forskjeller mellom budsjetter og det Statoil kaller forecasts.

*”Vi bruker ordet forecast.”*

*”Nei, jeg føler at forskjellen mellom et forecast og et budsjett ikke er så veldig stor. Vi må jo rapportere inn en forecast. Hvis vi skal øke forecasten så må det kommuniseres. Det vil si, forecasten for det som er vedtatt den endres jo etter beste evne selvfølgelig. Men hvis du skal legge inn mer arbeid, nye elementer, og oppdatere forecast da vil du jo trenge en form for godkjenning på det så det blir jo ikke så veldig forskjellig fra det å revidere et budsjett slik jeg tenker.”*

Det er allikevel en oppfattelse blant lederne at man har lagt bort budsjettene i den daglige driften uten å observere spesielle problemer knyttet til dette.

*”Jeg tror Beyond Budgeting, slik det er implementert i Statoil, så fungerer det fra dag til dag, og det fungerer i forbindelse med å kommunisere strategi og tenke hvilke beslutninger en skal ta.”*

Denne oppfattelsen kan være et resultat av det faktum at verktøyene som benyttes i stedet for budsjetter fungerer godt på en daglig basis.

Gjennom A2A desentraliserer Statoil beslutningstakingen og forrige sitat tyder på at dette fungerer godt. Lederne gis rammer for ressursbruk, men innenfor disse rammene har man en opplevelse av større handlingsfrihet enn i en tradisjonell budsjettorganisasjon.

*”Ja, prosjektene får et mandat på hvor mye penger de kan bruke, og så lenge de holder seg innenfor det avkreves de ikke noen spesiell godkjenning for å gå videre. De kan operere innenfor rammene sine. De må jo rapportere hvor mye penger de har brukt, men hvis de går utover rammene med en viss prosentandel må de be om en ny godkjenning. Det er en del av Capital Value-prosessen, så det blir automatikk. Det er klare retningslinjer for hvilken type beslutning en trenger å fremme dersom en går utover rammene sine, for eksempel på et boreprosjekt.”*

Selv om man ikke oppretter budsjetter, og kaller det budsjetter, ønsker Statoil å gi visse retningslinjer for hvordan avdelingene best kan nå de spesifikke målene som settes. Disse heuristikkene er mer relative enn tradisjonelt absolutte budsjettall, men samtidig viser det neste sitatet at retningslinjene, i kombinasjon med kostnadsrammer, vil resultere i at informasjonen og kontrollen tilsvarer det styret tilegner seg i et årlig budsjett.

*”Det er egentlig ikke et budsjett, men vi har sagt at hvis vi skal nå målet på \$X/fat så må det være sånn at ca. x prosent av pengene må gå til brønner, en plass mellom y og z prosent må gå til seismikk, og så går en plass mellom y og z prosent til andre typer ting som modning, tolkning og vurdering, og G&G, altså geologi og geofysisk arbeid som du gjør på et område.”*

Oppsummert er det tydelig at Statoil tar grep for å bevege seg mot en mer dynamisk og fristilt virksomhetsstyring ved å fjerne de årlige budsjettene. Mot lisenser (myndigheter) og partnere oppfatter lederne at det vil være vanskelig å noensinne bli fullstendig fristilt fra budsjettene, men at man er i en viss mellomtilstand hvor man prøver å styre mest mulig uten budsjetter internt. Av tre ”opprinnelige” budsjetter (lisens-, prosjekt- og årlige/tradisjonelle budsjetter), er to beholdt i sin originale form, mens det tradisjonelle (styrings-)budsjettet er konvertert til andre prosesser med samme siktemål.

*”Nei, vi er ikke beyond budgeting i EXP. På rapporteringssiden så kan en jo ikke bli beyond budgeting. Der må en kunne gjøre rede for hvorfor forrige kvartal var slik i forhold til dette kvartalet. Og så tror jeg at vi er i en slik mellomfase i mye av det vi gjør i forretningen. Der kan det være mange forklaringer på hvorfor en holder litt*

*igjen og hvorfor en ikke kaster seg ut i ren beyond budgeting og kun hovedsakelig ser fremover. Men vi er nok i en mellomtilstand.”*

Forvirringen knyttet til lisens- og prosjektbudsjetter, samt problemene med å blant annet skille mellom budsjett og forecast kan medvirke til at lederne distanserer seg litt fra styringssystemet. Ikke alle lederne har forstått at det ikke har vært hensikten å fjerne alle budsjetter, og når de så møter budsjetter i driften misoppfattes dette som at Statoil ikke er beyond budgeting, og eierskapet til A2A kan reduseres.

## **5.2 Rollen til KPIer og targets er overvurdert**

Det andre empiriske fenomenet som kan bidra til en distansering til styringssystemet, og dermed redusert eierskap, er at rollen KPIer og targets spiller i virksomhetsstyringen er overvurdert. Det er fem indikatorer som viser hvordan denne rollen er overvurdert. Den første er at man kan få for mange KPIer og overlapp mellom avdelingene, noe som medfører en opplevelse av ineffektivitet. Et annet moment er at KPIene i praksis mer direkte knyttet til aksjoner enn strategiske mål, og derfor må det også rettes fokus mot aksjoner i minst like stor grad som KPIer. Det tredje fenomenet er at avdelingene kan utarbeide KPIer som ikke er tilstrekkelig relevante i evalueringen av aksjoners innvirkning. Den fjerde indikatoren er at A2A åpner for unnskyldninger i evalueringen av prestasjoner, noe som undergraver insentivene til å fokusere på effektiv og riktig utforming av KPIer og targets. Avslutningsvis er det femte ankepunktet at lederne bare rapporterer på et fåtall av KPIene oppover i linjene, og til styret. Noen av disse er KPIer felles med andre avdelinger, der targetet er satt på et aggregert nivå, noe som medfører synliggjøring av KPIer som ikke nødvendigvis er under avdelingens påvirkningskraft.

Den første indikasjonen på at KPIer er overvurdert er at intervjuobjektene observerer en tendens til å opprette unødvendig mange KPIer. Det observeres også overlapp av KPIer og aksjoner i ulike avdelinger som potensielt medfører dobbeltarbeid. Byråkrati og dårlig brukervennlighet leder til at brukerne distanserer seg fra A2A på grunn av irritasjon.

*”Min opplevelse er vel at det er en tendens til at vi kanskje har puttet inn for mange KPIer. Og at det er et område som kan forenkles. Andelen av felles KPIer også.”*

*”Da kan man ende opp med at de sitter og gjør doble oppdateringer, og i de verste tilfellene er de synlige på tre nivåer, og du sitter og gjør oppdateringer på tre nivåer.*

*[...] personen som gjorde dette kom på slutten av året og fortalte meg at han synes det her var byråkrati og lite brukervennlig system.”*

Indikator nummer to er at lederne høyt oppe ofte glemmer at aksjonene er minst like viktig som KPIene. En del av den uttalte hensikten med KPIer og targets i A2A er å bruke disse til å sette retning, motivere, ansvarliggjøre og monitorere/kontrollere. Statoil ønsker å velge KPIer som er godt egnet til å måle at de aktiviteter som utføres på et visst nivå av en spesifikk gruppe mennesker er den beste anvendelsen av ressurser. Det foregår omstendelige, og ofte tidkrevende, prosesser rundt definisjon av KPI og tilhørende targetsetting, og det kan stilles spørsmål til hvorvidt dette er verdiskapende dersom man ikke kvalitetssikrer linken til aksjonene. Ved å stille KPIer i en særstilling kan fokus feilaktig rettes mot å utforme en KPI som beskriver det strategiske objektivet godt. Sitatene under viser at i realiteten er det aksjonen som til slutt oppfyller det strategiske målet, og dersom KPIen resulterer i feil aksjoner har det overdrevne fokuset på KPI fungert mot sin hensikt.

*”KPIer er alltid litt vanskelig fordi KPIer kan få deg til å utføre aksjoner som møter target, men target er ikke nødvendigvis i selskapets beste interesse. Så det å ha KPIer som er fornuftige, målbare, og som sørger for at du leder selskapet i riktig retning er ikke alltid forenlig.”*

*”KPIen er ment å beskrive din prestasjon, prestasjonen er basert på aksjonene du har valgt, og aksjonene du har valgt er ment å oppfylle dine strategiske objektiver. [...] KPIen må være relevant for strategien, men KPIen er relevant for aksjonen, og aksjonen er relevant for strategien. Det er relevant på en ett steg fjernet basis.”*

Et tredje problem oppstår når Statoil prøver å måle kvalitative prosesser og mål med kvantitative metoder i A2A. Som beskrevet over er et av de viktige poengene i A2A at lederne skal bruke KPIene og tilhørende targets til å måle hvorvidt de utførte aksjonene bidrar til å understøtte overordnede mål. I A2A gjøres dette enklere ved å illustrere status på måloppnåelse ved hjelp av ”trafikklys” (rød, gul, grønn), hvor rød naturligvis er dårlig, og grønt er bra. Avdelingene risikerer å konstruere KPIer som kanskje ender opp med å virke mot sin hensikt. I stedet for å måle hvorvidt de ansatte jobber godt med de viktigste oppgavene, kan man for eksempel risikere at grønt lys oppnås uten å realisere det fulle potensialet på bakgrunn av en dårlig definert KPI. Den tredje tingen som taler for

overvurdering er altså risikoen for at KPI og target ikke er tilstrekkelig tilpasset det man ønsker å oppnå og måle.

*”En del av aksjonene, og for så vidt de strategiske målene, kan være litt flytende. Og en har ikke en veldig god KPI til formålet – en har på en måte konstruert en KPI som kan passe greit. Det blir ikke kvantitativt, det blir mer kvalitativt.”*

*”Det gikk mer på kvantitet sånn at det ble viktigere å ha mange små prosjekter som ikke var så viktige. [...] Den måler jo egentlig aktiviteten på intern avbildning da, men den måler jo ikke om jeg jobber på de viktige prosjektene – de prosjektene som er viktigst for Statoil til enhver tid.”*

Det fjerde, og kanskje viktigste, tegnet på hvorfor KPIer ikke oppfattes som så viktig er at Statoil velger å knytte 50 % av belønningen mot prestasjoner, men mer uvanlig så knyttes de resterende 50 % av belønningen mot atferden. Altså vektlegges *hvordan* man nådde *x* like mye som *at* man nådde *x*. Dette kan bidra til økt forvirring rundt viktigheten av KPIer og måloppnåelse, ettersom at lederne kan forsvare, rettferdiggjøre, eller unnskyldte dårlige tall med ”riktig” utvist atferd. Dette kompensere for så vidt litt for nevnte problem i forrige avsnitt angående dårlig tilpassede mål, men det reduserer også gjennomslagskraften til måling ved hjelp av KPIer da lederne uansett kan bortforklare en rød KPI i evalueringen. Muligheten lederne har til å bortforklare tilsynelatende dårlige prestasjoner medfører at det er lettere å ta avstand til A2A som et nyttig og rettferdig styringssystem. De neste fem sitatene viser hvordan lederne forholder seg til KPIer, og beskriver muligheten til bortforklaring. Spesielt peker sitat nummer tre og fire veldig tydelig på at lederne fokuserer på det positive og således undergraver rollen til KPI og target. Det femte og siste sitatet viser hvordan aksept for røde KPIer trekker i samme retning.

*”På godt og vondt så skal man jo være KPI-drevet, og selv om en KPI er rød så prøver vi jo å kommunisere at det behøver ikke å medføre at det er en dårlig performance som ligger i bunn. Vi skal greie å se bak fargen på KPIen. Det er de underliggende driverne som er viktig. Hva er grunnen til at du er rød? [...] Det er hendelser som er utenfor kontrollen til ledere i Statoil, og du kan ikke straffes for det. Selv om du går rød på den KPIen, og har et uoppnåelig target, så er historien du kan fortelle viktig for den evalueringen som gjøres i etterkant. Men motsatt, hadde den blodrøde KPIen skyldtes dårlig operasjonell styring så får du en dårlig evaluering.”*

*”I alle selskapene jeg har jobbet i har jeg funnet at KPIene settes i begynnelsen av året, men når årets slutt kommer forsøker du å rettferdiggjøre hvorfor det var en feil KPI. Det er grunnen til at jeg ikke er noe stor fan av KPIer. [...] Du får det du måler, og om målene er feil får du like fullt uønsket atferd.”*

*”Da kan man nok se en tendens til at en gjør en egen vurdering som dras mot den positive delen. ”Vi har jo fått til mye allikevel, så det gikk jo nå ganske bra!” En blir kanskje ikke så kritisk til egen leveranse som en ville gjøre når en har et kvantitativt mål, for det er jo veldig presist.”*

*”Jeg skal gi deg et klassisk eksempel! Jeg husker [navn utelatt] fortalte meg at dette har vært ett av de beste årene noensinne for EXP. På en eller annen måte hadde corporate finance og finans- & kontrollgruppen, som måler hans prestasjoner, gitt ham en middels score. Hvordan? Og [vedkommendes sjef] sa: ”Vel, det er tull! Her er en femmer [toppscore]!” Så det måles, og uansett hvordan de har beregnet ender de opp med en treer, men [sjefen] vet intuitivt at det er feil og forkaster det.”*

*”Jeg føler at det er aksept i organisasjonen for at det er bedre å ha en rød KPI man ikke har levert på, enn at alt er grønt og fint.”*

Avslutningsvis er den femte bemerkningen knyttet til at det ikke er praksis å rapportere oppover i linjen på alle KPIene i en gitt enhet, samt at de KPIene avdelingene rapporterer på ofte er felles og ikke fullstendig under avdelingens kontroll. Det er gjerne bare to av tolv KPIer (antallet varierer) som går til nivået over, og videre til styret. Dette kan medføre at noen av KPIene blir nedprioritert eller opprettes for syns skyld. Det blir opprettet spesifikke KPIer for avdelingene som ikke nødvendigvis ville vært evaluert som nyttige på et aggregert nivå.

*”Ting kan jo bli røde fordi man nedprioriterer dem.”*

*”Ja, det vil det være [Interne KPIer som ikke rapporteres opp]. Og noen KPIer vil være relevant fordi du har noe veldig relevant i den enheten som du ønsker å fokusere på. Basert på det produktet og den leveransen du har, så ønsker du det veldig spesifikt.”*

Noen av disse felles KPIene som synliggjøres på flere nivåer og rapporteres oppover i linjen er ikke alltid like lett å forholde seg til på enhetsnivå. Det kan være vanskelig å identifisere



hvorvidt én leders enhet kan gjøre noe fra eller til for å endre situasjonen. Ved å synliggjøre KPIer som er utenfor enhetens påvirkning reduserer man oppfatningen av KPIenes viktighet.

*”Når du får røde KPIer i dette systemet her bør det resultere i at du oppretter noen nye aksjoner i A2A, eventuelt at du ser på gjennomføringen av de aksjonene du har. Et typisk kontrollspørsmål der er hvis du har bare grønt på gjennomført på aksjonslisten din, og du har en rød KPI, da er jo spørsmålet om du har de rette aksjonene. Da er vi igjen tilbake til når det er KPIer som er arvet fra leting, for eksempel mean volume. Den kan jo være rød uten at jeg ser at det er noe annerledes jeg kan gjøre i min enhet ikke sant. Det er litt vurdering på om den KPIen er knyttet til din egen enhet, eller om det kommer fra leting totalt sett. Det blir en balanse, men vi mener det er riktig å ha disse KPIene arvet litt nedover fordi det gir eierskap til leteresultatet ut i organisasjonen, men det er ikke alle som bør gjøre noe annet selv om en KPI er rød.”*

Sitatene over har vist at det hersker en del usikkerhet hvorvidt KPIene er nyttige, hvem KPIene angår og hvor mye, samt om KPIer og targets faktisk bidrar til å trekke i riktig retning. I tråd med senere empirisk beskrivelse vedrørende nødvendigheten av eierskap til strategi og A2A-prosessen (5.7) hersker det en viss oppfatning om at man ikke nødvendigvis trenger å vektlegge fokuset på KPIer så tungt lenger ned i organisasjonen hvor medarbeiderne har et mer operasjonelt fokus.

*”Geologer er jo ikke opptatt av KPIer, men kanskje skal det få lov å være sånn. Så lenge det er ledere som styrer dem i en riktig retning, og vi har fokus på KPIene så skal de kanskje få lov å ikke tenke så mye på dem.”*

Kapittel 5.2 har beskrevet hvordan mange KPIer, og hvordan fokus på disse fremfor aksjoner, kan påvirke praksis i negativ retning. Dårlig definering av KPIer, muligheten til å bortforklare røde KPIer, og rapportering på bare et fåtall KPIer distanserer lederne ytterligere fra verktøyet.

### **5.3 A2A oppfattes som mer dynamisk ved ekspansjon**

Den siste medvirkende faktoren til distansering, og redusert eierskap er knyttet til dynamikken i Ambition to Action. A2A som et dynamisk styringssystem er en av de viktige ambisjonene til Statoil. Statoil forsøker å bevege seg bort fra årssyklustankegangen, som tradisjonelt sett råder i forretningsdrift som et resultat av årlige budsjetter og årsregnskapene. Det viser seg å

ikke være like lett å få gjennomført i praksis. Det er to generelle utfordringer knyttet til dynamisk tenkning i Statoil, og i tillegg observeres det at tilbøyeligheten til endring i positiv retning er mye større enn viljen til innskrenking.

Først og fremst har lederne fortsatt en tendens til å tenke fra år til år.

*”Ja, en tenker fremdeles kalender og syklus i stor grad.”*

I tillegg blir det et problem når A2A brukes i evalueringen av prestasjoner og beregningen av tilhørende bonuser. Investeringen av tid i A2A-prosessen medvirker også til at oppfatningen av dynamikk reduseres. Avdelingene jobber gjerne i 2-3 måneder uten en fastsatt A2A, og da blir det gjerne til at man fortsetter å gjøre det man alltid har gjort uten å egentlig vite om det er riktig tilnærming. Dette resulterer, som med forvirringen rundt budsjetter og KPIer, i en undergraving av A2As stilling som et nyttig styringsverktøy.

*”At vi fikk aksept for å slutte å måle på year-end tror jeg hadde hjulpet. Men det er en sånn HR/bonus-sak. Du må ha en cut-off på denne målingen og derfor blir det et veldig 31/12-fokus selv om vi har sparket ut kalenderen.”*

*”En annen utfordring er jo timing. Det går jo fort 2-3 måneder før man har det på plass for neste år, så det er vel ikke helt dynamisk enda. Det er fortsatt bundet opp til det fiskale. [...] Vi er jo nå to og en halv måned ut i det nye året, ikke sant. Det har jo skjedd mye allerede.”*

Den andre generelle utfordringen er knyttet til ønsket om å gjøre utvelgelsen og revisjonen av aksjoner mer dynamisk. Lederne erfarer da at fokus på dynamikk og tilpasning øker kompleksiteten og størrelsen på måltavlene. Realiteten er at avdelingene tenderer til å opprette nye aksjoner for å møte nye utfordringer/muligheter, uten at en ønsker å gi slipp på de gamle, og kanskje mindre viktige, aksjonene. Sitatet under viser hvordan Statoil har beveget seg fra ”sjokkbehandling” hvor man rensket opp hvert år, til en kontinuerlig oppdatering hvor det er lettere for å beholde unødvendig mange aksjoner på måltavlen.

*”I den gamle syklusen så gikk en gjennom alle aksjonene og så forkastet en de som var utdatert og ikke hadde en funksjon lenger, og så implementerte en nye aksjoner. Mens nå er den delen av prosessen også mer dynamisk. Du tar med deg de aksjonene du hadde og på en måte bevarer en større del av måltavlen. Tidligere var det mer sånn at når du skulle fornye tavlen så skulle du på en måte riste opp litt og oppdatere*

*verdensbildet, men nå skal det skje på en mye mer kontinuerlig basis. [...] Jeg vil nok si at det blir fort litt flere aksjoner fordi en har en tendens til å ta med seg ting som en ikke har fått gjort ferdig og så ser en at det har en verdi fortsatt og at en vil gjerne ha det med. [...] En effekt av det her er nok at en kommer til å samle seg opp en del aksjoner som er litt kjekke å ha, men som en ikke har anledning til å bruke nok ressurser på.”*

De to første momentene har vist hvordan det er vanskelig å bli helt dynamisk og problemer knyttet til dynamikken. De to avsluttende momentene relaterer seg til velviljen til å gjøre endringer i positiv retning, og aversjon mot negativ justering.

Statoil benytter seg av såkalte target reviews hvor lederne og avdelingene skal ha muligheten til å justere målsettingene fordi man anerkjenner at målene som ble satt for lang tid siden ikke nødvendigvis vil være representative for dagens situasjon. Forutsetningene kan endre seg drastisk over kort tid, og target review er tilbudet som skal moderere eventuelle ”eksterne sjokk”. Statoil anerkjenner at det vil være en syklus som ikke er bundet av kalenderen, og tilpasser seg ved å opprette target i forhold til rullerende gjennomsnitt slik at hendelser skilt i tid vil utjevnes i større grad. Det er ikke alltid at forutsetningene nødvendigvis endrer seg, men om det observeres et stort misforhold mellom forecast og target er det lett for å justere target, selv om man strengt tatt burde avvende situasjonen for å se om endringene er permanente. Sitatene under viser hvordan Statoil ofte er rask til å oppjustere targets, selv om fundamentale forutsetninger ikke har endret seg. På samme måte som at avdelingslederne er redde for røde KPIer (jfr. 5.4) peker første og andre sitat på at *corporate* (konsernledelsen) er redd for KPIer som er for grønne.

*”Når det gjelder target og om det er ambisiøst nok og så videre, det er en evig diskusjon. Det som gjør det litt spesielt er at i senere tid har vi gått litt mer i retning av dette konseptet med three year rolling average. Altså, du innser at du har gode og dårlige år og da er det kanskje fornuftig å måle dette over en treårsperiode i stedet for hver uke eller en gang i året ikke sant. Det en allikevel ser er at hvis du har et knallår så virker det som at det blir vel mye iver – kanskje mer på corporate-nivå enn på letenivå. Så blir det sånn at nå skal vi skru opp den der three year rolling average fordi at nå gjør dere det så bra. Og det blir jo litt feil fordi det kommer til å komme magre år innimellom her og da er det ikke alltid at det blir justert ned igjen sant.”*

*”EXP kommer til å få en target review nå i løpet av vår/sommer fordi vi på volumsiden har hatt to store suksesser som gjør at vi kommer til å bli veldig grønn på KPIen vår. At nivået som er satt på volumet blir for lavt sånn at man ikke har noe å strekke seg videre mot, så der kommer det til å bli en target review. Oppover!”*

*”Selv om hvis du skal følge teorien helt så skulle du ikke endret de 600 så lenge ikke det fundamentale har endret seg. Da skal 600 fortsatt være målet som vi hadde på treårssnittet. Men det blir litt vanskelig å ha et mål på 600 når forecasten nærmer seg 1000.”*

Oppfatningen blant lederne er altså at det er relativt enkelt å gjøre endringer av target i positiv retning, og at endringen gjerne skjer før den burde. Ved uventet større funn eller lavere kostnader vil KPIer på funnkostnad og påvist volum bli grønne tidlig i året, og det er forståelig hvorfor en target review i positiv retning er enkelt å få gjennomslag for.

Om A2A fremstår som dynamisk i positiv retning vil det fjerde og avsluttende momentet rette seg mot innskrenkingsaversjonen som virker å råde i Statoil. Det er ingen av intervjuobjektene som med sikkerhet kan si at en negativ justering er like lett å få gjennomslag for som det er i positiv retning, noe sitatene under viser.

*”Det er en del ting der med den dynamikken som gjør det litt krevende. For hvis forecasten var 200 så er det ikke helt sikkert at vi ville endret på den på 600. Da hadde vi nok holdt på den. [...] Jeg har aldri foreslått å redusere den [target]. [...] Jeg tviler sterkt på at det hadde blitt en diskusjon hvis vi lå under.”*

*”Target review der en har bedt om å få en lavere KPI... Jeg har nok kanskje vært med på det, men det er mange år siden, i en annen jobb.”*

*”Det er vel ofte sånn med A2A-opplegget at du... Den er mer dynamisk i positiv retning enn i negativ retning. [...] La oss si at du fire måneder ut i året ser at du ikke vil nå målet ditt. Om du da hadde fått gjennomslag i et reviewmøte for en target review det vet jeg ikke. I papiret sier de at det skal gå, men om du hadde det vet jeg ikke. Jeg tror det hadde vært mer krevende – jeg tror de hadde sagt at du må bare leve med at den er rød.”*

*”Den dynamikken tror jeg oftere er i positiv retning enn i negativ. Jeg tror det hadde vært viktig for organisasjonen å få det beviset. At dersom du ikke måtte klarte det, og*

*det var så tydelig at du ikke klarte det, så var faktisk konsernet villig til å redusere målet. Eller vi i EXP var villig til å redusere målet på en av våre enheter.”*

A2A støter altså på to generelle utfordringer ved dynamikken knyttet til de ansattes tendens til å tenke i årssyklus og HRs behov for cut-off i bonusberegningene, samt økt kompleksitet ved kontinuerlig oppdatering av KPIer og aksjoner. Lederne ser også at det er lett for å justere targets i positiv retning ( gjerne for tidlig), mens det er stor usikkerhet knyttet til eventuell negativ justering. Denne problematikken knyttet til dynamikk kan føre til redusert tro på A2A som et dynamisk styringsverktøy. Tilsvarende kan ledere som føler seg presset til å øke target så snart det går bra, men ikke får redusert target når det går dårlig, få redusert eierskapet til verktøyet fordi lederne er fleksibel i gode tider, men konsernet utviser ikke samme fleksibilitet i dårlige tider.

Kapittel 5.1 til 5.3 har vært en empirisk beskrivelse av utfordringer i A2A som fører til at lederne distanserer seg fra verktøyet. Denne distansen reduserer muligheten for å skape eierskap til A2A og strategiske mål.

#### **5.4 Uenighet rundt effekten av stretch targets som motivasjon**

Den empiriske beskrivelsen vil i de to neste delkapitlene (5.4 og 5.5) fokusere på tema som påvirker eierskapet på et individuelt, psykologisk nivå. Beskrivelsen av hvordan stretch targets fungerer som motivasjon kan deles inn i fire deler. Først og fremst vil det pekes på et generelt ønske om strekk i målsettingen. Den andre delen trekker i motsatt retning, blant annet fordi mangel på måloppnåelse kan føre til redusert bonus. For det tredje skaper mangelen på distinksjon mellom base og stretch target frustrasjon, mens den fjerde bemerkningen knytter seg til uenighet rundt evaluering av måloppnåelse.

I Statoil ønsker lederne å strekke seg langt når målene settes, og det begrunnes med en forventning om økt motivasjon blant de ansatte, inklusiv lederne selv. Fra tidligere år har noen av lederne erfart at det å strekke seg mot det ”uoppnåelige” kan drive aktiviteten i positiv retning, og det er således en viktig kilde til energi i organisasjonen. Det er en viss forventning i organisasjonen om at målene som settes inneholder stretch.

*”Strekkmålene har betydning for energien i organisasjonen. Den konkurransen og maktforholdene – du må ha litt som i fysikken en energidriver.”*

*”Ting er litt annerledes i dag enn det var tidligere. Nybyggeraktiviteten som særlig var på 80-tallet der vi bygget virksomhet. Du får nesten sånn dugnadsspirit – du får et veldig sånn samhold, fordi du har... Det var virkelig strekksmål på midten av 80-tallet! [...] det var en enorm energi.”*

*”Holdningen er at vi skal være litt ambisiøse. Hvis vi alltid bare setter oss mål som vi når så har vi kanskje ikke strukket oss så langt – det skal være strekksmål. Det skal være tøffe mål, og det er det jo.”*

Selv om lederne ønsker å sette strekksmål er de forsiktig med å ta veldig hardt i ettersom at Statoil fortsatt baserer (50 % av) bonuser på prestasjoner. Dette kan være med å holde igjen i målsettingen da medarbeiderne ikke ønsker å se røde KPIer på måltavlene sine.

*”Jeg tror nok at strekkmålene kunne vært enda tøffere, så jeg tror vi velger å legge oss litt ned. Det er jo alltid sentralt å vise at du kan levere på det som er avtalt. Og du skal være forsiktig med å avtale mer enn du kan levere.”*

*”Ja, folk er veldig redd for en rød KPI. Og det som er så ille er at jeg merker det kommer litt i ledergruppen vår også av og til.”*

Intervjuobjektene er generelt ambivalente i sine forhold til stretch targets da de anerkjenner at det kan være motiverende, men at man i verste fall kan ende opp med å demotivere de ansatte om de ansatte helt tydelig ser det er umulig å nå target.

*”Vi lykkes ofte med å sette motiverende targets, men jeg har vært med på å mange ganger å sette demotiverende targets. Gjerne der du setter target tidlig i en fase der du ønsker å være ambisiøs, men uten at du har alt tallgrunnlaget for target settes før du egentlig vet hva forecastet ditt er. Så når du får et stort gap der så kan du oppleve at det blir demotiverende når folk ser at dette blir helt umulig.”*

Det tredje elementet berører nyanseringen av målene, og mangelen på bevissthet rundt forskjellen på realistiske, men oppnåelige mål, versus strekksmål som ofte vil være uoppnåelige. Flere av intervjuobjektene påpekte at vurderingen av stretch i målsettingen ofte ble normen, og at selv om lederne strekker target lengre enn forventet mulighetsområde vil det oppfattes som negativt å ikke nå målet. Statoil definerer altså ikke noen basismål som man skal nå, og noen strekksmål man prøver å nå.

*”Jeg har ingen problemer med stretch targets. Du burde ha et base target som er oppnåelig under normale omstendigheter. Og så burde du ha et stretch target, og det å komme til kort her burde være fullstendig akseptabelt fordi definisjonen av et stretch target er at du ikke kommer til å nå det. Det man faktisk gjør er å trekke seg selv bort fra base target. Men vi heller mot å sette stretch targets, og så straffe folk når de ikke når dem fordi vi har endret det til et base target i hodene våre.”*

Også i evalueringen av lederne og de ansatte på det individuelle plan blir det forutsatt at disse gjør en god jobb med å strekke seg, gjerne ut over det som er realistisk. Analogt med beskrivelsen over skiftes stretch til base, og en god jobb oppfattes bare som å være i tråd med forventningene. Da blir det slik at evalueringene straffer ledere og medarbeidere som har satt høye mål fordi middels score (3) er betinget at den ansatte nådde målet sitt. Som vist tidligere vil slik praksis kunne lede til mer konservativ målsetting enn ønskelig.

*”For å få en tilbakemelding over snittet så skal man levere mer enn forventet. Gjør man en god jobb så er det forventet.”*

*”Et annet eksempel er [navn utelatt] som hadde et gjennomsnittlig produksjonsmål på 100 [fiktivt]. Han endte med 99 [fiktivt]. Han misset med én prosent på produksjonsmålet, som var et stretch target, og corporate gav ham en toer [lav score]. Om han hadde nådd 100 ville de sannsynligvis gitt ham en treer [middels score], selv om det opprinnelig var satt som et strekksmål. Fordi de ikke hadde en definert base, ingen definert topp, og de hadde ingen forståelse for verdier i det gitte intervallet. Så han satt der og sa: ”Jeg er mindre enn én prosent under target, og dere gir meg en toer?” Det er demotiverende!”*

Det er altså uenighet om hvorvidt strekksmål fungerer etter hensikten, og premissene for suksess er uklare. Den fjerde, og siste, faktoren er mangelen på en mer fleksibel evaluering av måloppnåelse. Som 5.2 har vist ønsker Statoil å tilrettelegge for stretch ved å inkludere atferdskomponenter (50 %) i evalueringen av prestasjoner. Selv om lederne gjerne ønsker å redusere targets slik at de leverer som avtalt, skal atferdskomponenten og muligheten til å forklare hvorfor man ikke nådde target i teorien tilrettelegge for fastsettelsen av ambisiøse mål. Realiteten er at ikke alle mener denne vurderingen er tilstrekkelig god. Det etterlyses en tydeligere link mellom target, prestasjoner og godtgjørelse. Følgende sitater vil vise hvordan uoppnåelige targets reduserer identifikasjonen med målene, hvordan Statoil tilrettelegger for

subjektive vurderinger i evalueringen, og hvordan dette kan ende opp med å straffe de som har gjort en god jobb, eller belønne de som gjør en dårlig jobb. Resultatet er at lederne og de ansatte ikke får eierskap og tiltro til verktøyet, og dets evalueringsevne

*”Folk ser en drøss med targets de ikke kan identifisere seg med. Og om de ikke kan identifisere seg med dem, får de ikke eierskap til dem, og de blir ikke motivert av dem.”*

*”Jeg er kanskje litt uenig med sånn som det er blitt nå at det kun er HR som vurderer for eksempel den ratingen du får som er basis for bonusen din. Men de gjør ikke en vurdering for hvor ambisiøst var målet da du satte det i forhold til om det er realistisk å få det grønt, og hva som har skjedd i løpet av året som gjør at fargen er grønn, gul, eller rød... Det er derfor det må være en vurdering av KPIen. KPIen forteller oss om vi er på rett retning – at vi leverer de volum vi skal, men det at du vurderer innsatsen og jobben som er gjort bak i tillegg skal kunne gjøres basert på aksjonene. Og det er viktig. Men folk er allikevel veldig redd for gule og røde KPIer.”*

*”Det er ingen reell link mellom targets, selskapets prestasjoner og godtgjørelsen av ansatte. Det er ikke i den norske kulturen. Det er ikke det! Vi belønner ikke fiasko, og vi belønner ikke suksess. Eller burde jeg si, vi belønner fiasko, men vi belønner ikke suksess.”*

Den empiriske beskrivelsen peker altså på at de ansatte ønsker å strekke seg og forstår de potensielle gevinstene ved stretch targets, men prestasjonslønn medfører en viss forsiktighet i målsettingsprosessen (både på avdelingsnivå og på det individuelle plan). Det etterlyses et mer tydelig skille mellom realistiske base targets, og ambisiøse stretch targets, samtidig som man ønsker en mer nyansert og grundig vurdering av måloppnåelse i forhold til strekk i målet som er satt. Dersom lederne og de ansatte føler at denne prosessen er unøyaktig og urettferdig vil det redusere eierskapet til verktøyet.

## **5.5 Oppfattelsen av autonomi og rom for kreativitet varierer**

Statoil preges av en generelt høyt utdannet arbeidsstyrke, og kan klassifiseres som en kunnskapsbedrift. Den presenterte teorien har vist hvordan høyt utdannede arbeidstakere stiller høyere krav til autonomi og kreativ utfoldelse enn den tradisjonelle ”arbeideren”, og tilstedeværelsen av dette vil øke eierskapet til strategiske mål. Kapittel 5.5 vil beskrive



hvorvidt intervjuobjektene opplever at de har en høy grad av selvbestemmelse, og hva som eventuelt hindrer dette. Empirien vil først vise at desentralisering av beslutningstaking er ønskelig, men at jobben med å formidle prioritering ofte kan være hard. Selve tiden som investeres i A2A-prosessen medfører at noen ledere er usikre på verdien av A2A, mens andre ledere mener A2A og dens fleksibilitet frigjør dem fra intens monitorering av medarbeidere slik at de kan benytte tiden til mer interessante oppgaver.

Først og fremst er det en rådende oppfatning blant lederne at de selv, og de ansatte som fagpersoner, er de som kan mest og burde således sitte nærmest beslutningen.

*”Hvis folk utenfor leting forsøker å påvirke uten å egentlig forstå leting så kan du komme litt på feil sti.”*

De intervjuede lederne påpeker allikevel at det ikke er utelukkende positivt om fagpersonen alltid skal få ta sine egne beslutninger, da denne fort kan bli blendet av det teknisk interessante området det jobbes på, uten å bli oppmerksom på at ressursene kunne blitt bedre anvendt andre steder. De ansatte har et ønske om å styre prioriteringene selv, men lederne prøver å holde igjen.

*”Det kan være en brønn som er planlagt der man kutter på datainnsamling for eksempel, fordi det blir gjort en prioritering. Så kan folk være uenig faglig sett. Spesielt hvis man er uenig faglig så gir det et veldig stort inntrykk på folk som man gjerne er uenig med. Man må allikevel si at sånn er det, og noen må ta den beslutningen. Der tror jeg at det å skifte over til en tøffere prioritering – der har vi en god vei å gå på å modne organisasjonen”*

*”De må forstå det enkle budskapet at vi kan ikke jobbe med alt, vi må velge å prioritere ned noe. Det er tyngre for folk å forstå. Hvis du tar norgeskartet der så må vi tegne noen røde områder og si at de skal vi faktisk ikke jobbe med. Så de som sitter og jobber med det og synes det er veldig kjekt, de skal ikke jobbe der nå – de skal jobbe der fordi det andre ikke er et prioritert område for oss akkurat nå. Det at du klarer å forklare det på en enkel måte, og hvorfor, er viktig. For å få folk til å gå i riktig retning. Hvis ikke sitter de egentlig bare og jobber videre med det likevel.”*

Også noen av linjelederne synes at kompleksiteten og tidsbruken i A2A reduserer muligheten til å jobbe med det de anser som viktig og interessant. Flere av intervjuobjektene påpeker at

prosessen med A2A tar veldig lang tid, og det er ikke alle som er like overbevist over verdien av arbeidet som nedlegges. Mange møter for å definere og formulere KPIer, administrere måltavle og parallell jobbing med virksomhetens kjerneområde bidrar til å øke frustrasjonen (og distanseringen) til A2A.

*”Men en opplever jo ofte at problemet er at verktøyet er litt tungvint. At forretningen går litt fortere enn det en klarer å henge med i A2A-sammenheng. Det blir veldig ofte at hvis en får satt av tid i ledermøtene til A2A så blir det brukt mye tid på å diskutere om denne KPIen er god. Er denne aksjonen riktig formulert? Passer den med det som faktisk skjer i forretningen? Så det går jo forholdsvis mye tid til administrasjon rundt tavlen. Jeg tror nok at det er der det stopper litt for linjeledelsen – de føler det blir mye tid til flytting av punkter, oppretting av tabeller, og mye administrasjon rundt scorecardet. Det er liksom ikke så tett integrert med forretningen at det går av seg selv. Det føles nok som litt dobbeltarbeid for en del.”*

*”Jeg mente mer det at vi bruker ofte et par måneder til å få opp A2A for det året. Det som var poenget mitt var at da har det jo allerede gått to måneder, og vi har jo jobbet i to måneder. Det er jo en relativt omstendelig prosess – det tar tid og energi å få dette opp.”*

*”Ja, det er tungvint, og vi ser vel ikke helt verdien av det. Vi har på en måte andre systemer som vi har litt mer av den daglige driften i”*

I arbeidet med å utvikle KPIer, sette targets og velge aksjoner kan yrkesstolthet og ønsket om å gjøre en god jobb føre til at tidsbruken øker på bakgrunn av et ”unødvendig” høyt detaljnivå. Det økte detaljnivået kan for så vidt være viktig for eierskapsfølelsen, men dersom det ikke er verdiskapende må lederne formidle dette til de ansatte uten å ytterligere distansere dem fra verktøyet.

*”Det å generelt holde ting på et enkelt nivå er jo en utfordring i et stort selskap. Vi har så mange ressurser som sitter og jobber med system og prosesser som vil gjøre en god jobb. Så har vi ofte en tendens til at ting blir for detaljert. Det der å klare å holde ting på et godt nok nivå i forhold til hva du skal. Det er nok kanskje en tredje ting hvis jeg skal foreslå noe konkret – at vi fokuserer på forenkling. Av og til tror jeg det er slik at folk ikke ser skogen for bare trær – det er rett og slett for stor kompleksitet.”*

På den andre siden av skalaen finnes ledere som mener at A2A gir dem muligheten til å utforske nye satsningsområder. De kan velge å bruke tiden sin på faglig interessante oppgaver fremfor administrasjon og rutinepregede operasjonelle prosjekter, som et resultat av frigjøringen fra møysom kontroll og oppfølging av medarbeidere.

*”Den største utfordringen min er å drive den strategiske teknologisatsningen. [...] Det er den strategiske delen, å bygge opp dette kompetanseområdet. Vi har satt nesten et likhetstegn mellom det å være god på dette og det å være et ledende leteselskap – det henger veldig tett sammen, så vi må være veldig gode på dette området. I løpet av mitt første år har jeg brukt mye tid på det elementet. Og vesentlig mindre tid på det vi kan kalle daglig prosjektgjennomføring som mine ledere jobber mer med.”*

*”For veldig mange, og i hvert fall i en sånn avdeling som min, så er det mulighetene til å få jobbe med varierte oppgaver [som motiverer og engasjerer]. Vi er jo en slags sentral enhet som egentlig yter tjenester for hele selskapet. Altså, vi har prosjekter i Norge, vi har prosjekter i Indonesia, Brasil, Angola... Folk blir eksponert for forskjellige typer arbeid.”*

I en så stor organisasjon som Statoil, og spesielt i et fagfelt som leting, vil det være mye uforutsette endringer i omgivelser og forutsetninger for drift. Da oppfattes A2A som et fleksibelt verktøy hvor lederne har friheten til å reprioritere ressursbruk og aksjoner, noe som kan være positivt i et tidssparingsperspektiv. Eierskapet forsterkes ved at de ansatte får muligheten til å jobbe alternativt, samtidig som at fleksibiliteten gir lederne muligheten til raske omprioriteringer dersom det blir nødvendig.

*”Samtidig tror jeg det er viktig, spesielt i en leteorganisasjon, at det er rom for at folk kan jobbe litt alternativt. Du skal ikke jobbe innenfor det røde området, men du kan jobbe med alternative modeller innenfor det grønne området som ikke nødvendigvis er en prioritert aksjon, men plutselig resulterer i at du oppdager en ny ”play”, altså en ny letemodell.”*

*”Det er ikke alltid ting går som det er planlagt. Det er kanskje viktigere ting som dukker opp, og da skal vi ha den muligheten til å aksjonere på omgivelsene og det som er viktig der og da.”*

Oppsummert ønsker Statoil å tilrettelegge for autonomi i den grad det er mulig, men i noen tilfeller kan denne prosessen være svært tidkrevende og muligens ikke verdiskapende. Noen ledere velger derfor å fristille sine ansatte, men innenfor gitte rammer som støtter oppunder formålet med enheten. Intervjuobjektene anerkjenner at medarbeiderne har et behov for friere utfoldelse og en autonom arbeidshverdag. Derfor gir lederne de ansatte friere tøyler, men lederne har likevel et behov for å styre rammene hvori de ansatte kan utfolde seg.

*”Det som er viktig for meg er at de har et eierskap til det. At de kjenner seg igjen i det, og at det støtter oppunder det som er formålet med enheten.”*

*”Vi må også huske på at vi er der for å støtte dem til å få frihet til å gjøre en så god jobb de kan, men på de tingene vi bestemmer at de skal jobbe med.”*

5.4 og 5.5 har beskrevet utfordringer og muligheter til å styrke ledernes og de ansattes eierskap til, og engasjement rundt, *Ambition to Action*. De to temaene har omhandlet stretch targets som motivasjon, med spesielt fokus på vurderingen av måloppnåelse, samt mulighetene til selvbestemmelse og kreativ utfoldelse.

## **5.6 Mellomleder viktig i rollen som oversetter**

Statoil bruker som beskrevet *Ambition to Action* for å sette retning i organisasjonen og til å gi mandat til lederne, samtidig som det skaper et rammeverk for kontroll av organisasjonens aktiviteter. Hensikten er å samle alle beslutninger, rapporteringer og evalueringer i én prosess. En av de viktigste komponentene i denne prosessen er å sammenstille operasjonelle handlinger med overordnede strategiske mål (alignment). De ulike ledergruppene samles i begynnelsen av året for å diskutere ambisjoner og strategiske objektiver som er sentrale for å nå disse ambisjonene.

*”Praktisk så hadde vi i 2011 flere samlinger i januar og februar hvor vi først diskuterte en ambisjon. Det var hele ledergruppen samlet på et hotell som samlet kom frem til en ambisjon. Vi diskuterte også de strategiske objektivene. Når det var gjort så la vi det inn i MIS [Management Information in Statoil], og hadde da en felles forståelse av hvor vi skal.”*

Den empiriske beskrivelsen vil i det følgende avdekke fem indikasjoner på at mellomlederen har en viktig rolle som oversetter. Først og fremst vises det at på lavere nivåer er det redusert

interesse for strategi og strategiske mål. For det andre er det klart at A2A i seg selv (som et rent verktøy) ikke evner å motivere og rettlede tilstrekkelig. Dette tyder på at andre metoder vil være nødvendig for å sammenstille organisasjonen (alignment). Den tredje faktoren er at A2A tilrettelegger slik at lederne kan velge fremgangsmåten for å skape entusiasme selv ettersom at lederne kjenner sin enhet best. Ledernes frihet i valg av fremgangsmåte leder til det fjerde punktet som omhandler ansvarliggjøring av lederne (accountability). Om lederen påtar seg, eller blir pålagt, å oversette strategi vil det også være et behov for å ansvarliggjøre lederen slik at driften fremdeles støtter strategiske mål. Den femte indikasjonen på hvorfor mellomleder er, og bør være oversetter er at lederen selv opparbeider et eierskap til strategien i prosessen med å oversette for sine ansatte.

Ved intervju av ledere på lavere nivåer (spesielt L4) er det tydelig at disse har en litt annen tilnærming til A2A-prosessen. Alle lederne anerkjenner A2A som et nyttig verktøy, men bruken endres vesentlig på lavere nivåer. En L4-leder uttrykte blant annet at man ønsker å bruke verktøyet, men at *"... nå skal jo ikke verktøyet bli målet"*. Den første indikatoren på mellomleders rolle viser at etter hvert som man beveger seg nedover i linjene vil de ansatte blir mer og mer spesialiserte (tilnærmet profesjon). Interessen for strategi og strategiske mål er ofte laber, selv om denne interessen anses som viktig blant lederne.

*"Det er kjempeviktig at de forstår, men jeg ser at det ofte er en tung jobb. Å få det budskapet helt ut."*

*"Jeg vil gjerne ha det slik at når jeg går og snakker med en geolog på gulvet da, i mangel på et bedre uttrykk, skal kunne se sammenhengen i det vedkommende gjør i forhold til strategi og KPIer lenger opp."*

Selv om ikke alle er enige i at A2A egner seg som et motivasjonsverktøy er lederne fullt klar over egen, og prosessens, rolle i å rettlede medarbeiderne i utførelsen av riktige aktiviteter. Det andre punktet vedrørende A2As iboende utilstrekkelighet i motivasjonsøyemed støttes av følgende sitat.

*"Fra en ansatts synspunkt synes jeg ikke A2A er en motivasjonsprosess. Det er en organisatorisk prosess som skal sørge for at vi prøver å gjøre de rette tingene, og det er dermed en kontrollprosess. Folk leser ikke A2Aen og sier "Fantastisk! Dette er bra, det er akkurat det jeg trengte å vite!" Så jeg synes ikke den er motiverende."*

Anerkjennelsen av at A2A i seg selv ikke er nok til å skape eierskap leder til den tredje indikasjonen på mellomleders rolle som oversetter. Denne knytter seg til fristillingen av lederne i fremgangsmåten for å motivere egne ansatte. Flere av lederne uttrykker at oversettelsen til medarbeiderne kan være med på å motivere og engasjere, og således skape eierskap. Følgende sitater viser at lederen har en viktig rolle i å formidle viktigheten av alle oppgaver, selv om disse oppgavene ikke nødvendigvis er synliggjort på måltavlen.

*”Det er derfor du hele tiden må oversette hva dette betyr for deg. Hva betyr denne strategien, og hva betyr det for min enhet og meg selv?”*

*”La meg si det sånn. Hvis folk forstår sitt bidrag så skaper det energi og entusiasme. Hvis de føler de er bare ute i villrede og ikke fatter og begriper hva ledelsen holder på med så mister du mye energi.”*

*”Det er en kommunikasjonsjobb der. Det må ikke oppleves som at når man ikke har oppgaven sin på A2A så er den ikke viktig.”*

For å håndtere utfordringen med kaskaderingen av strategi fristilles lederne til å angripe problemet slik de mener situasjonen best kan løses. Mye av ansvaret for oversettelsen legges på de ulike linjelederne, og prosessen med å utarbeide A2A inkluderer dermed nøye overveielser vedrørende aksjoner og hvorvidt de støtter strategiske mål. I motsetning til fokuset på konsernnivå (jfr. 5.2) er linjelederne tydeligere på aksjonenes rolle i denne prosessen.

*”Jeg ser jo da typisk på EXPs strategi, og så ser jeg på de strategiske objektivene som er definert for leting, og for Statoil. Så plukker jeg ut det som jeg da føler er relevant for min enhet, fra de strategiske objektivene. Det er noen som er veldig relevante, og så er det andre som ikke er så veldig relevante for meg. Så har jeg da samlinger med mitt lederteam [L4-ledere] hvor vi jobber med dette og diskuterer hvilke aksjoner vi skal ta som støtter oppunder disse strategiske objektivene. Jeg prøver å være ganske kritisk til at de aksjonene som vi setter opp de skal adressere de strategiske objektivene. Så er det selvfølgelig mye annet vi gjør også som ikke står på A2A, men det som står der skal i hvert fall gå rett mot de strategiske objektivene.”*

*”Jeg tror ikke jeg ville hatt noen KPIer som ikke er en funksjon av KPIene min leder har i sin A2A. Mine ting skal støtte hans. Jeg burde ikke gjøre noen ting noe sted i min A2A som ikke endelig støtter retningen EXP på overordnet nivå følger.”*

Fristillingen av lederne fører til det fjerde funnet, hvor styret har et behov for å holde lederne ansvarlig for at oversettelsen er i organisasjonens beste interesse. Lederne på nivå 1 sitter i konsernledelsen, og således er det deres overordnede ansvar å overse oversettelsesprosessen. Mye hviler i praksis på dem som sitter nærmere frontlinjen (L3 og L4), men uten klare retningslinjer fra L1 og L2 risikerer avdelingene å gradvis bevege seg bort fra strategien.

*”Vi bruker begrepene accountability og responsibility. På norsk så kan myndighet og ansvar være en sånn parallell sak. Det har betydning litt for den strategiske biten og hva du kan måles på. At du er accountable for noe – at ditt bidrag er vesentlig for at en beveger seg videre innenfor det relaterte området.”*

*”L2 står sentralt fordi de må videreformidle til L3 at dette er viktig. Så det er nødt å være en god forankring på toppen for at du skal kunne generere engasjement lenger nede.”*

*”Hovedansvaret ligger på min leder. Det er den A2A som jeg er knyttet opp mot. Det er min leder jeg har medarbeidersamtale med, og det er hun som eier måltallene for avdelingen. Hun har fått den måltavlen godkjent av [sin leder], at det er OK. Så sånn sett så er det ledelsesbeslutning.”*

Statoil velger altså å holde lederne ansvarlig for at deres avdelings aksjoner er i tråd med strategi, men samtidig er det liten tvil om at hovedansvaret alltid vil stige oppover i linjen. Det er alltid en leder opp i systemet som godkjenner A2A, og således må denne sikre at aktiviteten i enheten er riktig bruk av ressurser.

*”Det burde ikke være tynt oppe og tykt nede, det burde være parallelt ... Det burde ikke bli en ”dendroid” [formen av en trestamme] når vi beveger oss nedover, noe det dessverre ofte blir.”*

Avslutningsvis vil den femte faktoren være at lederen, i tillegg til dennes ansatte, øker sitt eierskap gjennom aktiv deltakelse i prosessen. Forståelsen av hvordan man best sammenstiller organisasjonen gjennom kaskadering og translasjon er i tråd med presentert teori der deltakelse er en viktig del av effektiv alignment (f.eks. Niven, 2002). Sitatet over viser at det

ikke dermed er sagt at deltakelse uten noen som helst form for kontroll fører til at A2A på lavere nivåer støtter direkte oppunder overordnede objektiver. Et av intervjuobjektene fra finans og kontroll forklarte rasjonale for deltakelsen med at det skapte et sterkere eierskap til utarbeidet A2A, og enda viktigere reduserte det motstand i organisasjonen slik top-down implementering ikke ville gjort.

*”... de får et eierskap til det. I stedet for at vi setter et tall og har endeløse diskusjoner etterpå hvis de ikke er fornøyd, mens nå har alle vært aktive i beslutningen. Du vil ikke kunne diskutere det lenge etterpå fordi du har jo selv vært med på det.”*

5.6 har beskrevet hvordan lederne fungerer som oversetter av strategi og gjennom denne prosessen bidrar til økt eierskap for seg selv og for lederens ansatte. En viktig forutsetning for at dette er effektivt er at lederne kan holdes ansvarlige av styret. Fagansatte bryr seg ikke påfallende mye om strategi, og A2A i seg selv fungerer dårlig uten ledernes oversettelse til de ansatte hva objektiver, KPIer og aksjoner betyr for dem.

## **5.7 Systemet skaper ikke klart og direkte eierskap til strategiske mål, men det er ikke nødvendigvis negativt**

Empirien frem til nå har dannet grunnlaget for en siste, avsluttende beskrivelse av et tema som er mer direkte knyttet til problemstillingen i oppgaven. Teorien peker på at eierskap øker organisasjonstilhørigheten, noe som videre påvirker de ansattes holdninger og atferd i positiv retning. De strategiske målene kan kommuniseres ut i organisasjonen, men det fremstår som usannsynlig at systemet i seg selv evner å skape eierskap til disse, jfr. 5.6. Det er to ting som viser mangelen på klart eierskap hos lederne og det er direkte uttalelser om at man ikke føler eierskap til strategiske mål, samt at eierskapet til strategi og strategiske mål later til å synke etter hvert som man beveger seg nedover i linjeorganisasjonen. Intervjuene avdekker også at mangelen på eierskap til strategiske mål ikke behøver å være negativt, og det vil avslutningsvis presenteres en forklaring til hvorfor.

De strategiske målene dekomponeres for hvert nivå i organisasjonen, og tidligere avsnitt har vist ledernes rolle i den prosessen. Den første delen viser at selv med dekomponering av strategiske mål fremstår det som vanskelig for lederne og de ansatte å ta eierskap til målene.

*”Nei, jeg eier ikke strategien, men jeg forholder meg veldig godt til den og jeg vet at jeg kan påvirke hvis jeg ser en god idé å ta tak i.”*



*”... allikevel så føler jeg vel ikke at det [strategi] er noe de [ansatte] tenker veldig på i hverdagen. De er mer fokusert på sine prosjekter, og at de prosjektene er knyttet opp mot den [strategien] er litt mer fjernt.”*

For det andre er dette en holdning som blir gradvis mer synlig etter hvert som man beveger seg nedover i hierarkiet. Samtidig uttrykkes en viss tiltro til at bekymringer vil bli hørt dersom det skulle være nødvendig, og at de aktivitetene lederne og de ansatte selv driver med støtter oppunder strategien (jfr. 5.6 for lederens rolle her). Dog viser intervjuene at det er vanskelig å identifisere en klar link mellom individ og organisasjonens strategiske mål, noe som direkte reduserer eierskapet.

*”Jeg har et forhold til det, og bruker det, men å få de i min avdeling til å ha et eierskap til dette er en større utfordring. De gjør jo masse ting, og de får jo sine mål satt opp i P@S og da ser vi jo på at målene deres skal være i tråd med det som vi har på måltavlen. Men de har et kanskje litt for perifert forhold til dette her.”*

*”... det er flere områder der jeg føler at retningen som EXP har, har en helt klar link på toppnivå i EXP og i Statoil. Min personlige tilknytning til den strategien, den er litt vanskeligere å knytte [...] jeg tror det er en svakhet ved systemet. At det er litt vanskelig å knytte de personlige målene dine mot målene til organisasjonen.”*

*”Min løsning blir å knytte meg mot aksjoner som støtter en KPI. F&C har jo sin A2A og, og der er det noen KPIer som er direkte tilknyttet min rolle, men jeg er mer knyttet mot, og har eierskap til aksjoner som støtter oppunder KPIen. Jeg føler at linken er der, men den er ikke klokkeklar.”*

På toppledernivå (Exploration Management Committee [EXP MC]) vil lederne naturligvis være avhengig av den aggregerte informasjonen som kommer fra linjene under, og eierskapet til styringssystem og strategi er tydelig. Intervjuene avdekker at lederne på dette nivået har større problemer med å engasjere seg i aksjonene, eller operasjonaliseringen, noe som kan tyde på at eierskapet følger nærheten til objektet i fokus.

*”Jeg syns eierskapet i EXP MC til dette som verktøy har blitt bedre på aksjonssiden etter at vi begynte å gjøre det på en annen måte. KPIene har det alltid vært stort engasjement rundt – både rundt beregningen av dem, men ikke minst definisjonen av*

*dem. Veldig engasjert i det. Det tar ofte lang tid å få landet definisjonene, og mange kan klage på definisjonene lenge etter at de er ferdig – så det er de veldig engasjert i.”*

Som en kommentar påpeker lederne noen andre utfordringer knyttet til det å strekke eierskapet langt ut i organisasjonen. Spesielt utfordrende er det om man ønsker å synliggjøre alles individuelle aksjoner på måltavlen for å øke motivasjonen, men samtidig holde A2A dynamisk og overkommelig som et daglig styringsverktøy.

*”Det er flere utfordringer på det. Du kan få veldig lange A2Aer. Du ønsker jo på den ene siden at det skal være et dynamisk verktøy som du kanskje kan dra opp på hvert ledermøte og sjekke. Men hvis den blir for omfattende så blir det vanskelig, så der er det en balanse. Det kan være sånn at fra et lederståsted ønsker du kanskje å ha fokus på strategiske ting og det du ser på som businesskritiske ting. Mens det som går i bakgrunnen av prosjektgjennomføringer og daglig drift, det ønsker du kanskje ikke å ha så tett sjekk på der. Det betyr igjen, som jeg var inne på, at da kan store deler av organisasjonen falle utenfor A2A, og det er heller ikke ønskelig. Så der er også en balanse. [...] Jeg tror nok, hvis du går rundt i Statoil, så vil du se at systemet antakeligvis er tatt for langt ned på enkeltavdelinger.”*

*”Det å prøve å få til at alle kjenner seg igjen på A2A medfører kanskje at det dras litt for langt ned.”*

Empirien viser at det ikke eksisterer et klart og direkte eierskap til strategiske mål gjennom hele organisasjonen, men at eierskapet følger nærheten til strategi, KPI eller aksjon. Siste del av empirien vil dermed være en forklaring på at fraværet av direkte eierskap til strategi ikke behøver å være negativt for organisasjonstilhørigheten så lenge A2A-prosessen fungerer slik den skal.

I en stor organisasjon som Statoil, hvor en svært stor andel av lederne er teknisk fagpersonell og holder sin stilling i kraft av sine tekniske kunnskaper og prestasjoner, er det vanskelig å vite hvor langt ut i organisasjonen man skal ”kreve” eierskap til strategiske mål. Ambisjon til handling anerkjennes som et viktig verktøy, men lederne ser at det ikke alltid er hensiktsmessig å tegne de store linjene for alle ansatte på alle nivåer.

*”Hvis vi bruker det på en ordentlig måte er det nyttig for mange, men hvis vi ikke bruker det ordentlig er det verdisløsende. Da kaster vi bare bort tiden.”*

*”En skal koordinere og legge til rette sånn at linjen kan få et eierskap til A2A – altså operasjonaliseringen av strategien.”*

*”De fleste, i hvert fall av dem som jeg har i min avdeling nå, det er jo... Jeg vil kalle dem fagidioter med positivt fortegn. Det er kjempeflinke folk. De er supergode på det de jobber med. De brenner for det – de brenner for geologi. Har stort eierskap til det, og så er det nok en del av de som er sånn satt sammen at med en gang man tar opp A2A går rullegardinen ned. Det er bare slik de er satt sammen. [...] Jeg ser at det av og til er lite folk får med seg. Det er sannsynligvis fordi man burde brukt mer tid på det, men igjen så tror jeg det alltid er en balansegang hvor mye tid en skal bruke. [...] Det blir for tungt stoff. Og det er jo ikke fordi det er for tungt intellektuelt, men det er rett og slett fordi interessen går litt andre veier. Og folk gjør fortsatt en super jobb, så det er noe med den balansegangen som er viktig å ha med.”*

Oppsummert fremstår det dermed som naturlig at ikke alle ledere og ansatte tar eierskap til de strategiske målene, men heller finner ”sin del” av A2A. Hvorvidt lederen og den ansatte deltar i utformingen av ”sin del”, sammen med synliggjøringen av arbeidet som blir utført, påstås å påvirke eierskapet.

*”Ja, det er vel det klassiske at man er med i prosessen. At man er med når dette bygges opp. At ikke det kommer et sett med aksjoner... Så tror jeg det også er at de ansatte ser det er elementer på A2A hvor de kjenner seg igjen, hvor de ser at det de gjør er en av de aksjonene som står der. Det tror jeg kan være farlig. Hvis man fokuserer veldig på de strategiske og de viktige tingene, sett fra et lederståsted, så kan det være en gruppe ansatte som ikke ser sitt arbeid på den tavlen, og det tror jeg kan gi en negativ effekt for de det måtte gjelde.”*

De to siste temaene har beskrevet ledernes rolle som oversettere av strategi til operasjonelle handlinger, og påpekt viktigheten av ansvarliggjøring for å sikre god alignment. Eierskapet til strategiske mål i EXP er varierende og synkende, men god bruk av ledere og A2A kan sikre at eierskapet til aksjoner støtter de strategiske målene, og dermed er ikke et direkte eierskap nødvendig.

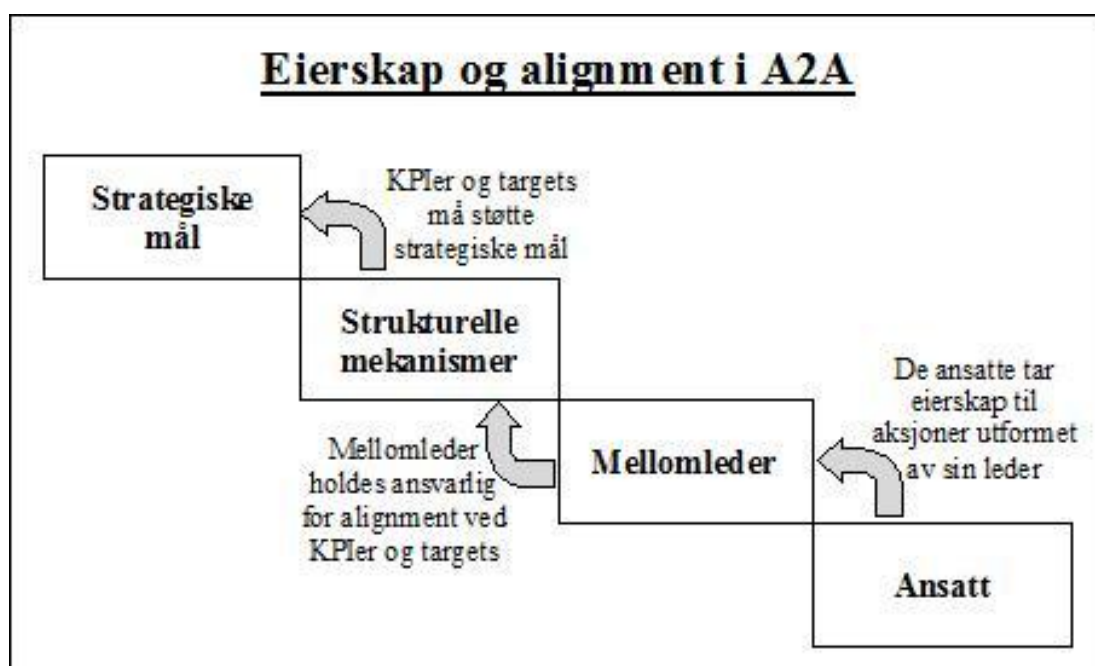
## 5.8 Oppsummering empiri

Den empiriske beskrivelsen har avdekket at lederne som er intervjuet forholder seg godt til, og har akseptert, *Ambition to Action* som Statoils styringssystem. Statoil er ikke fullstendig frigjort fra budsjettene (noe som heller ikke var hensikten), men de har tatt et stort steg ved å fjerne de årlige budsjettene. Forvirringen rundt budsjettene argumenteres for å kunne distansere lederne fra A2A. Lederne føler i varierende grad større frihet vedrørende beslutningsmyndighet og ressursallokering internt, som et resultat av blant annet mandatmatriser og kostnadsrammer. KPIer og tilhørende targets benyttes i hele organisasjonen, men det observeres en viss ambivalent holdning til rollen disse spiller, blant annet som et resultat av den holistiske prestasjonsevalueringens tvetydighet. Dynamikken i styringssystemet oppfattes av noen som en kompliserende faktor, og den gjengse oppfatning er at Statoil er mye mer dynamisk i positiv retning enn i negativ. Forvirringen rundt budsjetter, synet på KPIer og oppfatningen av dynamikk er potensielle kilder til frustrasjon og distansering, med påfølgende redusert eierskap. Ved å være oppmerksom på disse utfordringene kan Statoil tilpasse A2A ved å tydeliggjøre de strukturelle mekanismenes hensikt.

Når det kommer til hvorvidt stretch targets er egnet til å motivere er lederne av ulik oppfatning. Statoil forsøker å gi et friere spillerom til sine ledere og medarbeidere, men forsøker samtidig å opprettholde en viss styring og kontroll. Som et resultat er oppfattelsen av autonomi og kreativt spillerom varierende. Alle intervjuobjektene presiserer viktigheten av å kunne oversette de overordnede strategiske målene til et språk det hierarkiske nivået under kan forstå. Således holder samtlige ledere viktige roller som oversettere i organisasjonen, men mellomlederne har muligens den vanskeligste jobben med å oversette ”svevende strategier” til konkrete handlinger i en teknisk kompetent arbeidsgruppe som ikke er opptatt av strategiske mål. Lederne blir også holdt ansvarlige for at oversettelsen samsvarer med Statoils overordnede retning.

Oppsummert viser intervjuene at A2A ikke skaper direkte eierskap til de strategiske målene, men at riktig bruk av systemet kan sikre god alignment gjennom god oppfølging og andre mekanismer i A2A. Funnene viser at god alignment ikke innebærer et direkte eierskap til strategiske objektiver, men heller en organisatorisk og sosial konstruksjon for å sikre at eierskap til ulike ting endelig støtter overordnet strategi.

Figuren under illustrerer hvordan de ulike delene av alignmentprosessen fungerer. Forvirringen rundt budsjetter, KPIer og dynamikk leder til at de ansatte heller tar eierskap til den delen av A2A som ligger nærmest dem selv, altså aksjonene. Mellomleder skaper dette eierskapet ved å oversette strategiske objektiver til konkrete aksjoner som engasjerer de ansatte. Mellomleder holdes ansvarlig for at de ansattes aksjoner møter targetet, og samtidig sikrer lederteamet at KPIene er de rette for å nå de strategiske målene. Kapittel 6 vil diskutere hvordan Statoil kan møte utfordringene, og sikre at det indirekte eierskapet på individnivå faktisk støtter de strategiske objektivene på overordnet nivå.



Figur 8: Eierskap og alignment i A2A

# Kapittel 6

## Analyse og diskusjon

## 6. Analyse og diskusjon

Empirien har illustrert hvordan ledere i tre enheter innenfor leting, samt et begrenset utvalg ledere fra HR og finans og kontroll, bruker A2A. Metodemessig bygger studien på en idé om at dette er en god arena for en preliminær studie av eierskap til strategiske mål. Analysen vil skje i lys av den empiriske bakgrunnen fra kapittel 4 og innpasses i det teoretiske rammeverket, som består av alignment på organisasjonsnivå og individuelt nivå slik det er beskrevet i kapittel 2. Hensikten til et styringssystem er å tilby et system hvor det tilrettelegges for at medarbeiderne i organisasjonen yter sitt beste, og at oppgavene som utføres er i tråd med organisasjonens interesser.

Problemstillingen lyder som følger: *”Hvordan skaper et moderne styringssystem eierskap til de strategiske målene?”* Tradisjonell prinsippal-agent (P-A) teori tar ikke tilstrekkelig hensyn til psykologiske faktorer som er medvirkende til forbedrete prestasjoner. Utgangspunktet for oppgaven er derfor at psykologisk eierskap til strategiske mål vil redusere eventuelle P-A problemer, og utredningen tar sikte på å undersøke hvorvidt, og hvordan, slikt eierskap skapes. Eierskapet vil være emosjonelt betinget på individnivå, og studien viser at de strukturelle mekanismene på organisasjonsnivå kan ved riktig bruk lede til indirekte individuelt eierskap av strategiske mål. Diskusjonens grunnleggende resonnerement er at strategiske mål settes for å lede organisasjonen i en retning, mens den teoretiske referanserammen viser hvordan strukturelle mekanismer for alignment gjennom KPIer, targets og ”accountability” vil være medvirkende faktorer til psykologisk eierskap, organisasjonstilhørighet og motivasjon på individuelt nivå. Dette kapittelet vil analysere implikasjonene av funn på organisasjonsnivå og individuelt nivå, henholdsvis. Avslutningsvis vil en generell diskusjon samle trådene rundt studiens viktigste funn, nemlig mellomledernes rolle i sikringen av god alignment.

### 6.1 Organisasjonsnivå

De strukturelle mekanismene på organisasjonsnivå er i denne oppgaven knyttet til alignmentprosessen generelt, og KPIer, targets og ”accountability” spesielt. Etersom at Statoil er en stor og diversifisert bedrift med stor variasjon av arbeidsoppgaver er det i følge Bogsnes (2009) fornuftig med alignment gjennom translasjon fremfor top-down kaskadering. Kaplan og Norton (1996a) advokerer for at balanced scorecard passer godt til en slik prosess.

Ambition to Action er som beskrevet i stor grad sammenfallende med karakteristikkene for et balanced scorecard. Empirien er inndelt syv interessante funn som er relevant for problemstillingen, hvorav spesielt tre berører det organisatoriske nivået. Noen av funnene er viktige for å forstå og forklare situasjonen i Statoil, mens andre er mer direkte knyttet til problemstillingen. 6.1 vil diskutere implikasjonene av fortsatt eksistens av budsjetter (transformert til mandater, KPIer, targets, etc.), oppfattelsen av KPIer og targets som overvurdert, og hvordan dynamikken i A2A oppfattes som ensidig.

På organisasjonsnivå vil de strukturelle mekanismene i styringssystemet ha potensialet til å enten distansere brukerne fra verktøyet, eller være medvirkende i et økt eierskap til Ambition to Action. Den tematiske fremstillingen av interessante empiriske fenomener har vist hvordan lederne oppfatter at Statoil ikke er beyond budgeting. Lederne begrunner dette med at de fortsatt møter både lisens- og prosjektbudsjetter i driften. Den empiriske bakgrunnen har vist at det aldri har vært Statoils hensikt å fjerne noe annet enn det årlige budsjettet som rapporteres til styret. Manglende tydeliggjøring vedrørende hva beyond budgeting vil innebære for Statoils ledere og ansatte, kan dermed trekke i negativ retning for hvorvidt A2A oppfattes som noe nytt og nyttig.

En av de mest åpenbare utfordringene ved å fjerne årlige budsjetter er at Statoil samtidig fjerner grunnlaget for å holde lederne i de ulike avdelingene ansvarlig for resultat og utgifter (accountability). Styrets og divisjonsledernes behov for kontroll over ressursbruken kan medføre en viss aversjon mot å slippe taket i budsjetter fullstendig, og budsjettene må i så fall erstattes med noe som gir samme grad av kontroll og trygghet. Lederne på sin side ønsker å ha noe å rapportere mot, samtidig som de har muligheten til å forklare hvor de endte opp, og hvorfor, i forhold til utgangspunktet. Empirien viser at Statoil løser dette ved å opprette KPIer, mandatmatriser og heuristikker som skal veilede lederne i beslutningssituasjoner. Et av spørsmålene som da oppstår er hvorvidt disse ”nye” verktøyene skiller seg vesentlig fra budsjetter.

En typisk budsjettsituasjon kan tenkes å være at ”enhet X skal bruke \$100 millioner til å påvise 10 millioner fat med olje”. Statoil velger i stedet å opprette en KPI på funnkostnad, samt en KPI på påvist volum. Dersom targetet for funnkostnad er \$10/fat, og targetet for påvist volum er 10 millioner fat vil man likefullt ende opp med en letekostnad på \$100 millioner (selv om targetet sannsynligvis settes lavere fordi man ønsker å strekke seg, jfr. stretch targets i 5.4 og 6.2). KPIene, med tilhørende intuitive ”trafikklys”, vil således bare fungere som



visuelle illustrasjoner av en tradisjonell avviksanalyse, altså hvorvidt man finner for lite/tilstrekkelig eller bruker for mye/tilstrekkelige ressurser i letingen. En av ideene i beyond budgeting, og ankepunktet mot budsjetter, er blant annet at budsjettet fungerer som et kostnadsgulv (Bogsnes, 2009, Hope and Fraser, 2003). Man risikerer at folk bruker hele budsjettet bare for å unngå reduserte midler neste år. I så fall er oppsiden med KPIene at disse er relative, noe som potensielt kan resultere i store funn til lav kostnad uten at enhetene fortsetter å bruke mer penger enn nødvendig bare fordi pengene fantes i budsjettet.

Basert på empirien og foregående diskusjon vil forfatteren derfor argumentere for at begrepene og verktøyene som benyttes i A2A utfyller samme funksjon som et budsjett. Informasjonen i A2A vil kunne utledes fra et tradisjonelt kostnadsbudsjett (og vice versa), men Statoil bruker snedig retorikk og intuitivt enkle illustrasjoner for å bringe frem ønsket atferd hos de ansatte uten å gi inntrykk av rigid styring gjennom budsjetter. Intervjuobjektene oppfatter få forskjeller mellom forecasts og budsjetter da man stort sett planlegger aktivitet og måler resultat i begge tilfeller. Deler av A2A blir et slags uspesifisert og aggregert budsjett som leder de ansatte til å føle seg mindre avgrenset, selv om styret i realiteten opprettholder samme nivå av styring og kontroll som et budsjett ville gjort. Ved suksessfull implementering av A2A-prinsippene kan resultatet være at lederne og de ansatte får en bedre oppfatning av A2A som et nyttig styringsverktøy.

Et viktig poeng å få frem er at noen av KPIene i Statoil gjerne vil være knyttet til gjennomføringen av prosjekter hvor det allerede eksisterer prosjektbudsjetter. Altså vil en KPI indirekte være avhengig av hvorvidt avdelingen møter budsjett på underliggende budsjetter. KPIen fungerer dermed hovedsakelig som en visuell ”oppstilling” av prosjektbudsjetter med tilhørende avviksanalyse. Denne bruken av transformerte budsjetter kan bidra til forvirringen rundt beyond budgeting, og ytterligere øke distansen til A2A som styringsverktøy.

Hvorvidt A2A-prinsippene egner seg bedre til å sikre ønsket atferd i forhold til tradisjonelle budsjetter ligger utenfor avgrensningen av denne oppgaven. Budsjetter fokuserer svært mye på kvartalsvis/årlig kontroll av output, mens A2A fokuserer fortløpende på prosessen som en helhet. Sånn sett kan verktøyet ha en større og mer langsiktig innvirkning på forretningsdriften, uten at denne rapporten kan svare på det. Innvirkningen av de strukturelle mekanismene på individuelt nivå vil diskuteres i 6.2.

Når det gjelder rollen KPIer og targets har blitt tildelt i A2A er denne ikke uvesentlig. Statoil fokuserer svært mye på KPIer i driften, og når budsjettene er fjernet rapporteres det stort sett bare ved hjelp av KPIer. Som et ledd i virksomhetsstyring ved hjelp av balanced scorecard argumenteres det for at KPIene er en utmerket måte å ”aligne” organisasjonen (Kaplan and Norton, 2006). Lederne ansvarliggjøres i forhold til KPI/target på lik linje med tilsvarende praksis i et budsjettregime. Også i Statoil er man av den oppfatning at dette er en måte å effektivt kommunisere strategien til hele organisasjonen. Samtidig uttrykker noen ledere bekymring for at KPIene er ”feilkonstruert” slik at gode prestasjoner i forhold til KPI og target ikke nødvendigvis er i organisasjonens beste interesse. Lederne ser at KPIene kan bli litt for ”svevende” for de ansatte, og aksjonene som fordeles til de ansatte fremstår som en mye viktigere kilde til positiv atferd enn KPIer.

En av de mest interessante observasjonene i studien er at Statoils praksis i forhold til belønning kan virke mot sin hensikt. Prestasjonslønn som en funksjon av måloppnåelse reduseres, og suppleres med subjektive, holistiske vurderinger av utvist atferd og hvorvidt målene som ble satt var for ambisiøse. Dermed kan lederne oppnå individuell bonus, og medarbeiderne selskapsbonus, selv om det er røde KPIer på måltavlen. Statoils argumentasjon for denne kvalitative vurderingen er at lederne ikke skal være redde for å sette ambisiøse mål i begynnelsen av året og frykte nedsatt lønn (som et resultat av ingen bonus) dersom det ikke blir nådd. Allikevel er 50 % av vurderingen fremdeles knyttet til de faktiske prestasjonene og lederne, til og med i EXP MC, er like fullt ”redd” for røde KPIer. Statoil tilrettelegger også for en viss aksept av mindre gode prestasjoner fordi lederne gis muligheten til å rettferdiggjøre og eventuelt unnskyldte fargen på KPI. Når ledere kan få gode bonuser selv om prestasjonene tilsynelatende er mindre gode signaliseres det til aktørene at ”selv om organisasjonen styres med KPIer, er det ikke så farlig om du ikke når målene så lenge du kan snakke godt for deg selv”. Statoil undergraver viktigheten av KPIer og targets, og distanserer brukerne, ved å åpne for belønning selv om prestasjonene ble dårligere enn prognostisert ved oppstart.

James Heyman og Dan Ariely (2004) presenterer tankegangen om at arbeidsmarkedet beveger seg fra en markedsnorm hvor arbeidsgiver betaler for arbeidstakers tid og innsats, til en sosial norm hvor det forventes at arbeidstaker involverer seg mer enn akkurat mellom klokken 8 og 16 (Ariely, 2009). Om man forventer at de ansatte skal føle sosiale forpliktelser overfor arbeidsgiver er det naturlig at arbeidsgiver ikke holder seg til det tradisjonelle markedsparadigmet. I så måte kan det være fornuftig med en subjektiv, holistisk vurdering av

målenes oppnåelighet og ambisjon, men intervjuene viser at de ansatte oppfatter denne vurderingen som utilstrekkelig per dags dato.

Når det kommer til synliggjøringen av felles KPIer er dette noe som ytterligere kan redusere oppfatningen av KPIers viktighet. Dersom en felles KPI fra EXP MC er synlig på L3-tavlen, og L3-leder er fullt klar over at dennes farge er utenfor enhetens påvirkningskraft, fremstår det som urimelig at KPIen skal være synlig på nevnte nivå. Tanken er at KPIen skal gi eierskap til (det totale) leter resultatet lengre ut i organisasjonen, men i praksis vil man risikere å fordele skyld til en enhet som har oppfylt alle sine forpliktelser. Rasjonale holder sannsynligvis dersom KPIen er grønn og enheten oppfylder sine forpliktelser. Dersom KPIen er grønn, og enheten ikke presterer på sitt beste, er risikoen at enheten allikevel tror at velstand råder og at man ikke trenger å gjøre endringer i operasjonelle handlinger. Problemet da er at KPIen kan være grønn fordi en annen avdeling har prestert langt bedre enn forventet, og ineffektivitet i organisasjonen blir ikke avdekket slik den sannsynligvis ville blitt med tradisjonelle budsjetter.

Et siste ankepunkt hos lederne i Statoil er at det opprettes for mange KPIer, og dersom disse synliggjøres på flere nivåer oppfattes dette som dobbeltarbeid. De fleste lederne uttrykte at arbeidet med å utvikle KPIer og sette target på disse var tidkrevende. Av og til ble KPIer konstruert for å passe virkeligheten slik den alltid har vært, fremfor å være en kilde til motivasjon og endret forretningsdrift. Slik risikerer Statoil å redusere eierskapet til A2A fordi opplever å bruke tid på noe som i realiteten går av seg selv. Dersom KPIene i tillegg ikke rapporteres til styret kan det fremstå som direkte sløsing med tid.

Den generelle oppfatningen er at dess lengre ut i organisasjonen man beveger seg dess mindre forutsetninger har medarbeiderne for å forstå tankegangen med KPI og target. Følgelig er det mindre engasjement rundt prosessen lenger ut i organisasjonen. Geologi og geofysikk kan ses på som en profesjon, og disse "fagarbeiderne" burde sannsynligvis ikke bruke tiden sin på KPIer og targets, men heller bidra på aksjonssiden av A2A der innsatsen deres har størst påvirkning. Det råder også en viss forvirring i terminologien der noen av lederne på lavere nivåer referer til aksjoner som KPIer fordi man også har "trafikklys" på aksjonene.

Beyond budgeting og A2A er tuftet på prinsipper om fleksibilitet og dynamikk, noe tradisjonelle budsjetter angivelig mangler (Hope and Fraser, 2003, Bogsnes, 2009).

Dynamikken i A2A tydeliggjøres gjennom rullerende prognostisering og regelmessige target reviews. Det er allikevel ikke bare positive effekter av dynamikken.

Overgangen til en dynamisk tankegang har medført at mange ledere tilfører nye aksjoner etter hvert som behovet for dette avdekkes. Det kan sies å være et resultat av den økte fleksibiliteten innenfor de gitte rammene. Samtidig har lederne vanskelig for å gi slipp på aksjoner som kanskje ikke er like viktig, men allikevel så viktig at man ikke ønsker å forkaste dem. Det er i tråd med de sosialpsykologiske teoriene vedrørende eierskap og tapsaversjon (jfr. Thaler, 1980, Kahneman et al., 1990, Kahneman et al., 1991, Reb and Connolly, 2007, Morewedge et al., 2009, Norton et al., 2011). Lederne og de ansatte har utarbeidet disse aksjonene selv, og ønsker følgelig ikke å miste noe, selv om verdien er uviss/lav. Resultatet er at en samler på ukurante aksjoner og får en ryddejobb når haugen har vokst seg for stor.

Et annet problem er HR-funksjonens behov for en cut-off for å beregne prestasjoner og bonuser. Den holistiske prestasjonsevalueringen er opprettet for å stimulere til ambisiøs målsetting (Bogsnes, 2009), men som tidligere vist kan dette også redusere oppfatningen av KPIenes rolle i virksomhetsstyringen. Dette kan være et argument for å fjerne individuell belønning som en funksjon av prestasjoner, men i følge lederne vil en slik endring sitte relativt langt inne.

Videre er det en oppfatning av at target reviews stort sett er lett å få gjennomført i positiv retning, men ingen kan huske å ha vært med på negativ justering av mål. Det er klart at konsernledelsen ikke vil motsette seg en økning i målsettingen for leteavdelingen. I negativ retning er opplevelsen at man heller velger å holde på target helt til neste år (hvilket viser at man for øvrig ikke har avskrevet årssyklustankegangen). Som et eksempel kan det tenkes at target ble satt til 100 ved årets begynnelse (eller annet fastsatt tidspunkt). Fire måneder ut i året ser letesjefen at det vil være umulig å nå 100 på grunn av opprør i aktuell region. Styret, eller divisjonsledelsen, bruker da argumentet om at lederen kan bortforklare den røde KPIen med faktorer utenfor lederens kontroll (holistisk prestasjonsevaluering) i stedet for å nedjustere target. Således kan urealistisk target beholdes uten å påvirke belønning negativt. Dette spiller tilbake på tidligere nevnte undergraving av rollen til KPIer og target, og samtidig oppfatningen om at man ikke straffer dårlige prestasjoner.

I positiv retning vil det dog være et forventningspress i organisasjonen om at lederen bør øke target. Dette er i seg selv ikke et kjempestort problem, men i den grad det påvirker

belønningen kan det medvirke til økt misnøye blant de ansatte, jfr. senere diskusjon om strekksmål som motivasjon. Igjen kan et eksempel være at targett ble satt til 100 ved årets begynnelse. Deretter ser lederen etter fem måneder at avdelingen helt sikkert vil nå 110, og kanskje også 120. Da vil det i følge lederne, og etablert praksis, forventes at targett oppjusteres. I tråd med forventningene om stretch settes targett sannsynligvis til 120 siden dette anses som et mulig utfall. Når så året er omme (7 måneder etter targett review) viser det seg at avdelingen bare nådde 110. Fordi evalueringen mangler base targett, og fordi man mentalt har endret stretch = 120 til et base targett, vil KPIen sannsynligvis være gul og lederen vil kanskje få karakteren 3. Det er også en fare for at karakteren blir lavere ettersom at målet ikke er nådd, jfr. analysen i 6.2. Hvis Statoil for ett år siden anså targett på 100 som et stretch targett har avdelingen like fullt overgått all forventning, men systemet har ingen funksjon for å fange opp dette (med mindre den holistiske vurderingen fungerer optimalt). Dermed ”straffes” den som gjorde en god jobb (faktisk bedre prestasjon enn allerede høy forventning) ved at ledelsen oppjusterte forventningen i tråd med prestasjonsforbedringen. Vedkommende får dermed en middels karakter når karakteren strengt tatt burde vært 4, og kanskje til og med 5.

En svært viktig observasjon i det dynamiske henseende er at lederne føler en moralsk forpliktelse til å øke targett så snart forecast endres, men de har ikke tillitt til at konsernledelsen vil vise samme fleksibilitet dersom det motsatte skulle bli aktuelt. Sånn sett kan det se ut til at konsernledelsen har en jobb med å skape tillitt i organisasjonen, og formidle at de er villig til å være dynamisk i begge retninger. Hvis ikke kan de ansatte fort få følelsen av at man gir og gir, uten å få noe tilbake fra konsernledelsen.

Oppsummert har teori, empiri, analyse og diskusjon vist at de strukturelle mekanismene i det moderne styringssystemet tar sikte på å erstatte budsjettene, og samtidig få en mer oppdatert kilde til styring og kontroll. Ved å ansvarliggjøre ledere og ansatte håper Statoil å bruke KPIer og targetts til å motivere og skape organisasjonstilørighet for å lette alignmentprosessen. Forvirring rundt budsjetter kan redusere eierskapet til A2A, og tilsvarende kan KPIer og targetts distansere brukerne dersom evalueringen av disse er tydelige og konsekvente. Dynamikken i styringssystemet kan også trekke begge veier. Analysen avdekker potensielle problemer i nåværende A2A-praksis, og god håndtering av dette kan forbedre brukernes eierskap til det moderne styringssystemet.

## 6.2 Individuelt nivå

Gjennomgangen av litteratur har vist at psykologisk eierskap kan lede til positive atferds- og holdningseffekter på individnivå. De positive effektene er i kapittel 2 foreslått som et resultat av organisasjonstilhørighet og motivasjon. Korrelerte forutsetninger for tilslutning/stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte (eks. deltakelse, autonomi, læring, etc.) antas å påvirke organisasjonstilhørigheten og eierskapet (Balfour and Wechsler, 1996). Rapporten undersøker hvordan de strukturelle mekanismene på organisasjonsnivå (som diskutert i 6.1) medvirker til motivasjon, organisasjonstilhørighet og psykologisk eierskap. Denne delen av analysen vil derfor dreie seg om lederne oppfatninger av stretch targets som motivasjon, samt rom for kreativitet og autonomi.

6.1 viste hvordan rollen til KPIer og targets er overvurdert i A2A, og da vil de individuelle implikasjonene av dette på et individuelt nivå være interessant å analysere videre.

Teorien vedrørende stretch targets baseres på premissene om at individer finner motivasjon i det å strekke seg mot noe (bl.a. Hope and Fraser, 2003, Bogsnes, 2009, Nair, 2004). Det er i følge flowmodellen i positiv psykologi en balanse mellom ferdigheter og utfordringer, hvor man balanserer mellom kjedsomhet og angst/apati (Csikszentmihalyi, 2008). Flere av intervjuobjektene påpekte effekten av strekksmål som en energidriver i organisasjonen, og lederne hadde inntrykket av at det skapte engasjement. Spesielt én leder, som har vært i Statoil lenge, påpekte engasjementet som oppsto på 80-tallet da Statoil bygget virksomhet og ekspanderte i en voldsom fart.

En svært valid innsigelse mot rådende praksis i Statoil er fraværet av såkalte base targets. Om Statoil i utgangspunktet setter mål som per definisjon er vanskelige å nå, kan man ikke straffe de som ikke når målet. Statoil burde ha et realistisk mål, som under forutsetningene ved målsetting er oppnåelig (f.eks. SMART-goals, jfr. Doran, 1981 i 2.2). Base target skal ikke være lett å nå, men det skal være sannsynlig, og man skal være fornøyd med å nå base target. Ved å bevisst, eller ubevisst, skifte fokus fra stretch til base ender man i Statoil opp med å gi middels karakterer til ledere som når ambisiøse mål, og dårlige karakterer til de som kommer til kort – selv om prestasjonen kanskje er bedre enn forecast (i de tilfeller hvor leder strekker seg lengre enn forecast). Listen for å nå karakterer over middels, altså 4 og 5, blir lagt så høyt at lederne kommer bedre ut av å redusere sine måltall for å øke egen bonus. Innførselen av base target ville fungert som forventningen under gitte forutsetninger, og ved å nå base burde

lederen minst oppnå karakteren 3. Når lederen stretch target vil det være avhengig av hvorvidt oppnåelsen var et resultat av flaks eller prestasjoner, men som en tommelfingerregel burde alle resultater mellom base og target ligge mellom 3 og 5 i følge en av lederne som ble intervjuet.

Intervjuene avdekker at det å utføre en særdeles god jobb er forventet, og at for å få en karakter over 3 i P@S må lederne levere utover forventning. Når forventningen i utgangspunktet er høy kan man ikke normalfordele karakterene på den basis. Statoil påstår at de har eksepsjonelt dyktige medarbeidere, og rent statistisk vil dette være et skjevt og ikke-representativt utvalg. Intervjuene avdekker videre at folk stort sett ønsker karakter 4 eller 5, hvilket ikke er urimelig om man tar i betraktning de forutinntatte holdningene høyt utdannede mennesker sannsynligvis har overfor tallkarakterer. Ønsket om 4 og 5 tyder også på at hele organisasjonen har inntrykket av at 3 ikke er en nevneverdig god karakter. Om forventningene og prestasjonene er høye bør ikke ledelsen signalisere noe annet i karaktergivningen. Enten må ledelsen si at det er bra å få 3 – man har gjort en god jobb (hvilket antyder at 4 og 5 er overflødig), eller så må karakterskalaen justeres slik at den reflekterer det gode arbeidet. Statoil bør ikke normalfordele et statistisk skjevt utvalg rundt middels karakter når de ansatte i utgangspunktet er bedre enn middels.

Tilsvarende som i argumentasjonen vedrørende KPIers overvurdering medvirker den subjektive vurderingen også i evalueringen av strekksmål. Dersom denne vurderingen ikke gjøres i det hele tatt, eller gjøres av noen som ikke har forutsetninger for å forstå hvorvidt prestasjonen er bra eller ikke, risikerer Statoil å belønne ”heldige”, men late ledere og medarbeidere, eventuelt å straffe ”uheldige”, men effektive ledere og medarbeidere. Oppfatningen om at Statoil ikke klarer å opprette en reell link mellom targets, prestasjoner og lønn medvirker til holdninger som at man belønner fiasko og ikke belønner suksess. Om Statoil er redd for å gjøre forskjell på folk burde de muligens avstå helt fra prestasjonselementet i avlønningen, slik noen av lederne faktisk foreslår. Analysen viser at feil bruk av stretch targets kan redusere eierskapet til styringsverktøyet.

Analysen peker på at Statoil ikke er gode nok til å formidle forventninger, og reagere deretter. Det eksisterer ingen retningslinjer for målspesifisering, selv om for eksempel retningslinjene for SMART-mål burde være relativt enkle å implementere og følge opp (jfr. Doran, 1981). I intervjuene viser det seg at mye av kritikken mot stretch targets som motivasjon er nettopp vurderingen av måloppnåelse i etterkant. Ved å implementere base og stretch targets i tråd

med for eksempel SMART-prinsippene vil mye av grunnlaget for kritikk falle bort (Bogsnes, 2009). En leder uttrykte at stretch targets per definisjon ikke vil være realistiske, og dermed burde Statoil introdusere base targets. Det etterlyses en tydelig fastsettelse av målene, og at vurderingen følger et sett objektive kriterier som er kjent i hele organisasjonen. Konsernet må også klargjøre eventuelle misforståelser rundt karaktersettingen. Et annet problem knyttet til dette med måloppnåelsen er at Statoil kan være litt rask med å oppjustere targetet, jfr. diskusjon rundt dynamikk i A2A. Det vil medføre at de som presterer langt over targetet får beskjed om at man var for passiv i målsettingen, targetet oppjusteres, og lederen ender opp med karakter 3 fordi han/hun akkurat nådde targetet.

Ambition to Action oppleves av noen som veldig tidkrevende og lite verdiskapende. Andre mener at systemet frigjør ressurser og tid til å jobbe med oppgavene de finner interessant. Mennesker har ulikt behov for rettleiding (jfr. McGregors (1987) teori X og Y i 2.1.2), og det er sannsynligvis grunnen til at oppfattelsen av A2A varierer i dette henseende. Alle intervjuobjektene var tydelig på at de høyst tenkelig kunne gått til et annet selskap og fått høyere lønn, men at arbeidsoppgavene ikke nødvendigvis ville være like givende. Dette taler for at de ansatte i Statoil har en relativ autonom arbeidshverdag. Intervjuene avdekker at affektiv organisasjonstilhørighet som et resultat av deltakelse er en mer sannsynlig grunn til at de ansatte blir, enn at de ansatte blir i Statoil som et resultat av beregnende organisasjonstilhørighet.

Videre har teorien (bl.a. Gagné and Deci, 2005) presentert viktigheten av selvbestemmelse og autonomi som en motiverende faktor i arbeidslivet. Selv om man ønsker å tilrettelegge for selvbestemmelse i Statoil observeres det flere utfordringer knyttet til nettopp dette. Man har et behov for kontroll og styring av arbeidsoppgavene som blir utført. Ledelsen ønsker å fristille de ansatte så mye som mulig, men samtidig ønsker de å utnytte ressursene best mulig. Det blir ofte et problem når det er teknisk interessante problemstillinger som engasjerer fagarbeideren, i områder som ikke er prioritert.

Lederne i Statoil synes å være behovet for autonomi bevisst, og de velger å bevilge de ansatte fritt spillerom i et nøye definert område. Intervjuene som er gjennomført og sitatene som er presentert i empirien viser at det praktiseres en viss tildeling av autonomi for å motivere de ansatte, men at leder begrenser området for fri utfoldelse veldig kraftig. Leder kan for eksempel si at ”du får ikke jobbe på dette feltet (ikke prioritert), men du kan bruke all din kreativitet i dette prioriterte området”. Om Statoil gjør disse ”frie” spillerommene tilstrekkelig



små er man i en tilstand av det forfatteren velger å kalle falsk, eller innbilt, autonomi. Altså, autonomien begrenses i så stor grad at det ikke er noen reell fare for dårlig ressursutnyttelse.

Lederne i Statoil møter ønsket om selvbestemmelse på en måte som gjør at man på en subtil måte gir et inntrykk av handlefrihet. Så sant premisset om autonomi som motivasjon aksepteres, er det sannsynlig at denne oppfinnsomme mekanismen potensielt har stor verdi for Statoil. Ved å snevert definere et arbeidsområde for så gi frie tøylere kan Statoil sannsynligvis oppnå akkurat det de selv ønsker, men samtidig unngå å demotivere stolte og selvgående talenter som et resultat av møysom instruksjon. Det kan argumenteres for at retorikk skjuler behovet for kontroll i en tilsynelatende raus tillitserklæring til den ansatte. Lederne formidler forståelse for den ansattes behov for profesjonell frihet, men samtidig begrenser man området så mye at det opprettholdes et akseptabelt nivå av kontroll.

Diskusjonen vedrørende det individuelle nivået i alignmentprosessen har belyst hvordan bruken av stretch targets som motivasjon er omdiskutert blant lederne, og har spesielt fokusert på forbedringspotensialet ved å innta en mer nyansert evaluering av måloppnåelse. Diskusjonen har også avdekket at mekanismene på organisasjonsnivå later til å presentere de ansatte med en opplevelse av autonomi og deltakelse som er viktige kilder til motivasjon og organisasjonstilhørighet.

### **6.3 Generell diskusjon og oppsummering**

Avslutningsvis vil en generell diskusjon oppsummere hvordan strukturelle mekanismer for alignment på organisasjonsnivå påvirker individenes eierskap. Analysen har blant annet vist at forvirring rundt budsjetter kan redusere eierskapet, men at riktig bruk av KPIer og stretch targets kan øke eierskapet via økt organisasjonstilhørighet som et resultat av korrelerte forutsetninger for stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte. Diskusjonen vil spesielt knyttes opp mot mellomledernes roller som oversettere av strategi, samt påstanden fra empirien om at A2A ikke skaper klart og direkte eierskap til strategiske mål.

Hovedhensikten med denne utredningen er å undersøke og beskrive hvordan mekanismene i et moderne styringssystem (A2A) skaper eierskap til strategiske mål. Teorien og empirien har vist at dette er en alignmentprosess der man i Statoil bruker KPIer og targets til å sette retning, samtidig som lederne ansvarliggjøres ved å rapportere mot KPIer. De psykologiske effektene

på individnivå er i rapporten analysert i et teoretisk rammeverk med fokus på psykologisk eierskap, organisasjonstilhørighet og motivasjon.

Rollen til KPIene er argumentert for å være overvurdert, noe som kan være et resultat av at Statoil ikke stoler helt på nivået og kvaliteten av kontroll som oppnås, og således velger å holde litt igjen i den gamle budsjettankegangen. Intervjuene viser at så snart man beveger seg nedover i linjen til linjeleder fire og dennes medarbeidere er hovedfokus på aksjonene fremfor strategiske mål. Erfaringen er at fagpersonellet ønsker å fokusere på de tekniske dimensjonene av virksomheten, og ikke organisatoriske konstruksjoner for styring og kontroll, som budsjetter og KPIer. Dermed blir det ledernes rolle å oversette de store linjene til mer forståelige termer for medarbeiderne. Konsernledelsen, EXP MC og til en viss grad L2s ledergrupper (bestående av L3 ledere) har en relativt god forståelse av strategi og strategiske mål. Dersom ønsket er at de ansatte skal være motiverte og engasjerte i sitt arbeid antyder både teori (bl.a. Balfour and Wechsler, 1996) og intervjuene at synliggjøring og deltakelse er viktige faktorer for organisasjonstilhørighet. Kober, Ng og Paul (2007) finner at interaktiv bruk av styringssystemets mekanismer kan fasilitere endring i strategi, og at slik toveiskommunikasjon i tillegg medfører endring i mekanismene som et resultat av endring i strategi. Tilsvarende viser Ole Hope (2010) i sin doktoravhandling at hvordan mellomleder oppfatter og tolker toppledelsens endringsforslag har direkte sammenheng med endringens realisasjon eller ikke.

I Statoil virker lederne å være klar over ansvaret med å oversette strategi til handling. Lederne ser at medarbeiderne trenger veiledning, og man anerkjenner at det er viktig å hjelpe de ansatte til å forstå sitt bidrag i organisasjonen. På bakgrunn av de tidligere nevnte utfordringene ser lederne at A2A ikke er et motiverende verktøy i seg selv, og de innretter seg ved å overta ansvaret for motivasjon. Lederne velger å bruke sine lederteam til å diskutere hvilke aksjoner som vil være viktige for å støtte oppunder strategiske mål, og det legges mye tid og krefter ned i prosessen, i tro på at det vil lønne seg på sikt.

En viktig forutsetning for at Statoil skal lykkes med A2A er at lederne er påpasselige med hvorvidt deres A2A støtter oppunder objektivene i leddet over. Flere ledere uttrykte at dette var hovedfokuset i prosessen – å utarbeide aksjoner som var forståelige og inspirerende for medarbeiderne, men som samtidig var en direkte nedadstigende funksjon av KPIer og objektiver lengre opp. Dette er sannsynligvis en av de største styrkene til A2A. Man følger prosessen fra ambisjon til handling, og med gode ledere har verktøyet stort potensial. Lederne

er sitt ansvar bevist og Statoil bruker A2A til å holde lederne ansvarlige for at driften skjer i den retningen som er bestemt sentralt. I alignmentprosessen som en helhet tyder empirien på at lederne benytter retoriske virkemidler for å skape nødvendig engasjement.

I overgangen til diskusjonen hvorvidt A2A skaper eierskap til strategiske mål er det spennende å merke seg at som med autonomi evner man å skape en viss ”illusjon” om deltakelse i målsettingen. I stedet for å kjøre en top-down kaskadering av målene sender ledelsen ballen videre til de ulike avdelingene og ber dem komme med forslag til target. Finans og kontroll har allerede en viss formening om hvor target bør ligge ettersom at det er de som utarbeider forecasts, men ved å ”desentralisere” beslutningstakingen føler individene i de aktuelle avdelingene at man er deltakende i prosessen. Intensjonen er naturligvis at avdelingen skal få et visst eierskap til targets, men intervjuene har vist at det er et sosialt press for å strekke seg langt i målsettingen. Dermed vil avdelingene sette relativt ambisiøse targets for seg selv, og dersom F&C, EXP MC, eller konsernledelsen øker disse marginalt vil avdelingen ha lite å utsette på dette. Det er en form for å redusere motstand i organisasjonen, og Statoil strømlinjeformer prosessen fordi man unngår unødvendig lange forhandlinger rundt nivå.

Intervjuene har vist at de ansatte ikke har et direkte sterkt eierskap til strategi og strategiske mål, da flestparten anerkjenner sin rolle som en liten brikke i et veldig stort puslespill. Intervjuene antyder videre at dette ikke trenger å være negativt. Intervjuobjektene opplever en sterk tilknytning til Statoil gjennom spennende og givende arbeidsoppgaver, og eierskapet erfares altså mot aksjonene. Med gode ledere som sørger for at aksjonene er i tråd med strategiske mål trenger ikke de ansatte å ha direkte eierskap til strategi for å handle i Statoils (principalens) beste interesser. Eierskapet til aksjoner vil indirekte være et eierskap til strategiske mål, forutsatt at lederne oppover i hierarkiet holdes ansvarlige mot tydelige og rettfærdige KPIer og targets (det vil si effektiv alignment). På det individuelle planet vil mellomlederne fungere som oversettere og motivatorer for de ansatte, mens de strukturelle mekanismene på organisasjonsnivå modererer mellomlederne.

Oppsummert vil de sentrale funnene i studien være at Statoil ikke har forlatt budsjetter i sin helhet, men det har heller aldri vært hensikten. Forvirringen vedrørende budsjettesituasjonen blant lederne kan medvirke til redusert eierskap. Ved hjelp av andre begreper og verktøy kan konsernet tilegne seg den samme, eller bedre, styring og kontroll som de får gjennom tradisjonelle budsjetter. Snedig retorikk og intuitivt enkle visuelle hjelpemidler flytter fokuset

bort fra ledelsens underliggende ønske om styring og kontroll, og over på gleden de ansatte finner i givende arbeidsoppgaver og følelsen av autonomi. Denne autonomien argumenteres for å være av innbilt karakter da lederne kraftig begrenser rammeverket hvori de ansatte får utfolde seg. Bruken av KPIer og targets appellerer i størst grad til lederne høyt i linjen som mottar individuelle bonuser, og således kan det konkluderes med at KPIenes rolle langt ut i organisasjonen er overvurdert da de stort sett fungerer som en visualisering av grunnleggende budsjetteringsinformasjon. Dette støttes for øvrig av en annen masterutredning utført parallelt med denne (Hjartåker and Kristiansen, 2012). Det er en kvantitativ studie som retter seg mot *hvilke faktorer* som påvirker eierskap i A2A, mens denne fokuserer på å kartlegge *hvordan* det moderne styringssystemet skaper eierskap. Bruken av stretch targets bør revurderes i lys av manglende base target og kobling mot belønning (utilstrekkelig holistisk prestasjonsevaluering). I den grad Statoil kjører ekspansive target reviews i gode tider, men ikke strammer inn i dårlige tider sendes det signaler om at dynamikken er tydeligere i ekspansiv retning enn i kontraktiv. Statoil kamuflerer en top-down kaskadering ved å gi inntrykket av desentralisert beslutningstaking, mens det gjennom A2A i realiteten er blitt konstruert et sosialt press for stretch i alle ledd. Resultatet er at reelle valgmuligheter begrenser seg til et lite utvalg i tråd med de overordnede ønskene. Det later til at Statoil lykkes med å utnytte denne translasjonen for å redusere motstand blant de ansatte. I noen tilfeller bruker Statoil mye ressurser på konstruksjonen av KPIer som i realiteten bare reflekterer en åpenbar virkelighet. Dette gjøres for å ha noe å rapportere mot, men det kan stilles spørsmål til om prosessen er verdiløsende.

Ambition to Action er utviklet for å bevege seg i retning av åpenhet, selvbestemmelse og deltakelse, uten å gi slipp på styring og kontroll. A2A er utviklet som et mindre inngripende styringssystem sett fra en ansatts ståsted. Ved riktig bruk kan A2A kombinere fordelene ved tradisjonell og rigid P-A teori med en psykologisk forankring på et individuelt nivå. Forfatterens mening er at Statoil på en subtil måte beveger seg mot tradisjonelle ledelsesprinsipper. Henri Fayol (1916) uttrykte at *"To manage is to forecast and plan, to organise, to command, to co-ordinate and to control"* (i Thomas, 2003:23). Det er disse grunnleggende prinsippene om ledelse som forsøkes å ivaretas i A2A, og analysen viser at Statoil lykkes med dette. Samtidig avdekkes noen forbedringspotensialer knyttet til blant annet hva beyond budgeting faktisk innebærer for Statoil. Fayol var opptatt av dynamikk og profesjonalisme i ledelse (Thomas, 2003), og Statoil har muligheten til å profesjonalisere ledelse gjennom mekanismene for alignment i A2A.

Å påstå at A2A beveger seg tilbake mot klassisk ledelse kan av noen anses som en ganske dristig påstand, og en veldig kort klargjøring av denne linken er på sin plass. Fayol utviklet 14 generelle ledelsesprinsipper, og alle kan i varierende grad identifiseres gjennom A2A, hvorav noen vil eksemplifiseres i det kommende. Fayol advokerte for arbeidsdeling, hvilket praktiseres i Statoil gjennom en omfattende matriseorganisering. Han fremmet tanken om autoritet og ansvar, som reflekteres i A2As accountability. Flere av Fayols prinsipper omhandler disiplin, avlønning og rettferdig evaluering, noe Statoil ivaretar gjennom sin P@S-prosess. Som analysen og diskusjonen viste blir de ansatte i Statoil oppfordret til å vise initiativ og utfolde seg kreativt så lenge det er i tråd med de retningslinjene som er satt for dem. Dette er helt i tråd med Fayols trettende prinsipp om at *"alle ansatte burde oppfordres til å utvise initiativ innen de grenser som pålegges gjennom autoritet og disiplin"* (Thomas, 2003:103).

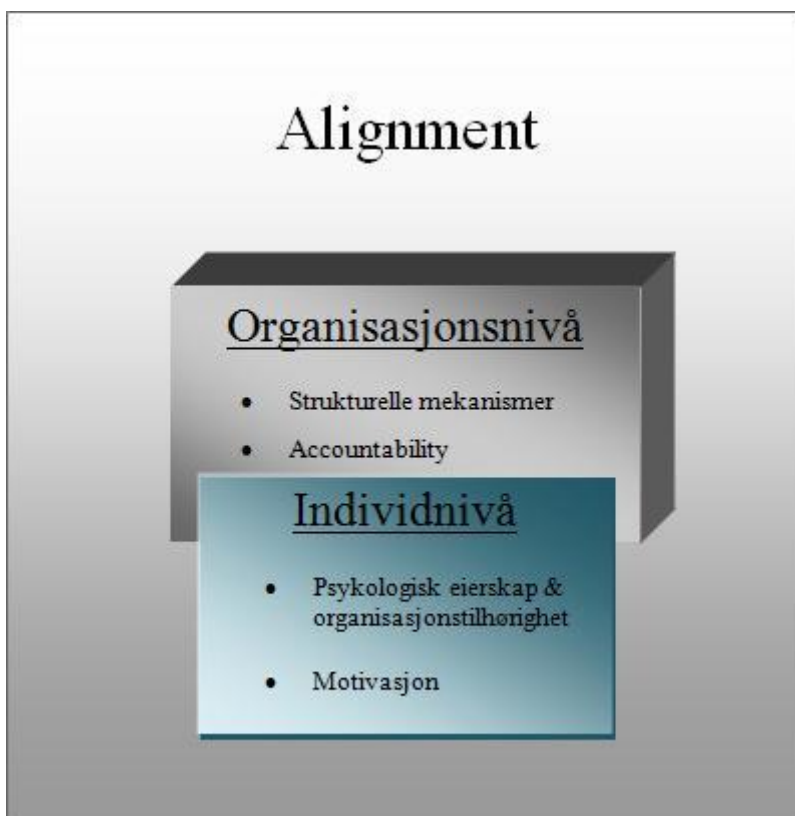
## Kapittel 7

## Avslutning

## 7. Konklusjon og forslag til videre forskning

Masteroppgaven har vært en kvalitativ studie av et moderne styringssystem i Statoil, og problemstillingen har vært *"Hvordan skaper et moderne styringssystem eierskap til de strategiske objektivene?"*

Det teoretiske rammeverket har vært basert på antagelsen om at tradisjonell styring med utgangspunkt i prinsippal-agent teori ikke tar tilstrekkelig hensyn til psykologiske faktorer i sin søken etter styring av ansatte. Derfor har rammeverket delt den alignment av organisasjonen, som skjer ved hjelp av styringsverktøyet, inn i et organisatorisk nivå og et individuelt nivå. Organisasjonsnivået består av strukturelle mekanismer som KPIer og targets som skal erstatte budsjettene. I en glidende overgang til det individuelle nivået står mellomlederen som en oversetter av strategi, samtidig som lederen holdes ansvarlig mot de strukturelle mekanismene. På individnivå fremmer teorien argumenter for at psykologisk eierskap kan skapes gjennom organisasjonstilhørighet hos motiverte medarbeidere. Spesielt sentralt står deltakelse som kilde til motivasjon og en korrelert forutsetning for stolthet, identifikasjon og tilfredshet ved utbytte som er de tre dimensjonene av organisasjonstilhørighet.



## 7.1 Oppsummering av funn og konklusjon

### Oppsummering av funn

Masteroppgaven har på bakgrunn av ovennevnte problemstilling avdekket syv interessante funn som fungerer som viktige implikasjoner for bruken og eventuell forbedring av A2A som et moderne styringssystem.

Først og fremst var det klart at forvirringen rundt budsjetter, og hvorvidt Statoil var beyond budgeting selv om lederne måtte forholde seg til lisens- og prosjektbudsjetter, distanserte lederne fra A2A. Bruken av KPIer og targets var lederne inneforstått med, men rollen de spiller i styringssystemet later til å være overvurdert fra konsernets side. Den holistiske prestasjonsevalueringen og bruken av felles KPIer utenfor avdelingenes kontroll undergraver funksjonen, og lederne ender opp med å ta avstand til KPIene. Synliggjøring på alle måltavler av KPIer og targets for leting totalt sett gjøres for å skape lokalt eierskap til overordnet strategi, men ender opp med å distansere brukerne fordi man ikke ser egen rolle i det store bildet. Den dynamiske tilnærmingen A2A er ment å ha oppfattes som relativt ensidig blant intervjuobjektene. Det oppfattes som forventet og enkelt å gjennomføre target reviews når avdelingen presterer bedre enn prognoser, men intervjuobjektene har ikke tillitt til at tilsvarende dynamikk vises i motsatt retning.

På et individuelt nivå motiveres lederne av stretch targets, men mangelen på base targets gjør at lederne risikerer å bli straffet dersom target ikke oppfylles, selv om resultatet er marginalt dårligere enn det ambisiøse målet som ble satt for å strekke seg lenger enn prognosene tilsa var sannsynlig. Lederne uttrykker at de er fornøyd med pakken som tilbys av Statoil, inklusiv deltakelse, autonomi i arbeidsoppgaver og monetær kompensasjon. Lederne er stolte av å jobbe i Statoil, og de fleste kan identifisere seg med konsernets verdier. Organisasjonstilhørigheten er høy, og analysen peker på at mellomledernes rolle som oversettere har mye av æren for dette. Eierskapet er ikke direkte knyttet til de strategiske objektivene, men skjer ved at lederne og de ansatte knytter seg til den mekanismen som står dem nærmest. Dette er ofte aksjoner, og derfor er det viktig at lederne forsikrer seg om at aksjonene støtter oppunder de overordnede strategiske objektivene slik at det opprettes et indirekte eierskap via aksjoner og KPIer.



## Konklusjon

Ved å forkaste budsjetter trer man også bort fra et styringsverktøy som er basert på de formelle rammene i P-A teori. Organisasjonen mister tilsynelatende en del kontroll og de strukturelle mekanismene fungerer i varierende grad, avhengig av et utvalg viktige faktorer. Den tydeligste implikasjonen av funnene i utredningen er mellomleders rolle som oversetter og tolk. Mellomleders rolle er essensiell for effektiv endring og implementering av et moderne styringssystem. Dette støttes av Hope (2010) som konkluderer med at endringsinitiativers suksess og realisasjon har direkte sammenheng med mellomleders tolkning og oppfatning av ledelsens initiativ. Selv om BB-filosofien baserer seg på frihet, dynamikk og åpenhet avdekker studien det forfatteren kaller innbilt autonomi og innbilt deltakelse. Det moderne styringssystemet kan brukes for å avgi et bilde av frihet og dynamikk på individnivå, samtidig som de strukturelle mekanismene fungerer som avgrensninger av nettopp dette. Lederne kan fristille de ansatte i nøye avgrensede områder slik at den ansatte har tilsynelatende mye frihet. Slike begrensninger kan fremstilles ved bruk av snedig retorikk for å gi inntrykket av autonomi og deltakelse, mens ledelsen fortsatt opprettholder høy grad av kontroll gjennom nøye utformede rapporteringsmekanismer. Nørreklit (2000, 2003) kritiserer BSC for å være et resultat av retorisk overbevisning, men forfatteren av denne oppgaven fremmer tanken om at slik subtil overbevisning kan være komponenten i et moderne styringssystem som sikrer både styring og kontroll, i tillegg til motiverte ansatte.

Studiens funn, analyse og diskusjon gir støtte for følgende konklusjon. Det skapes ikke et direkte eierskap til de strategiske målene, men god alignment gjennom organisasjonsnivå og individnivå sikrer at lokalt eierskap til syvende og sist støtter indirekte oppunder de strategiske målene. Mellomlederen har en viktig rolle som oversetter, og holdes ansvarlig for at effektiv alignment forekommer. Det moderne styringssystemet bør utformes slik at retorikk og intuitivt enkle visuelle hjelpemidler kan flytte fokuset bort fra ledelsens underliggende ønske om styring og kontroll, og over på gleden de ansatte finner i givende arbeidsoppgaver og følelsen av autonomi. Denne autonomien argumenteres for å være av innbilt karakter da lederne gjennom det moderne styringssystemet har muligheten til å kraftig begrense rammeverket hvori de ansatte får utfolde seg. Styring handler til syvende og sist om å styre de ansattes persepsjoner; tilrettelegge for motivasjon og organisasjonstilhørighet, samtidig som det opprettholdes et akseptabelt nivå av styring og kontroll gjennom strukturelle mekanismer.

Det handler om å overtale de ansatte til å gjøre det rette for organisasjonen gjennom en effektiv alignmentprosess.

Eierskap til strategiske mål skapes altså ved at de ansatte tar lokalt eierskap til den delen av virksomheten som står dem nærmest. Medarbeidere som tar eierskap til operasjonelle aktiviteter sikres et indirekte eierskap til strategiske mål ved at mellomleder evner å oversette strategiske mål til forståelige og strategisk hensiktsmessige aktiviteter. Effektiv alignment sikres gjennom bruk av strukturelle mekanismer som kan brukes til rapportering og ansvarliggjøring av mellomleder. Figur 9 gir et forenklet og oppsummerende bilde av denne studiens funn, og videre implikasjoner for alignment i et moderne styringssystem.



Figur 9: Eierskap til strategiske mål

## 7.2 Forslag til videre forskning

I utarbeidelsen av denne rapporten har det dukket opp flere interessante problemstillinger for videre forskning. Den mest åpenbare veien videre vil være ytterligere intervjuer i andre divisjoner av Statoil, før det utarbeides kvantitative studier som kan statistisk verifisere hvorvidt eierskapet er sterkere uten budsjetter, og om dette i så fall forbedrer organisasjonens prestasjoner. I så måte ville det være nyttig med et annet forskningsobjekt hvor det planlegges en slik endring, slik at en langsiktig studie kan analysere forskjeller i tid. Det vil være vanskelig å kontrollere for andre faktorer som i løpet av den tiden kan påvirke prestasjonene, og flere kvalitative analyser kan danne grunnlaget for utforming av spesifikke hypoteser.

Videre avdekket analysen og diskusjonen problemer knyttet til den holistiske prestasjonsevalueringen som praktiseres i Statoil. Uklare retningslinjer vedrørende målsetting ble fremmet som en kilde til frustrasjon og distansering fra styringssystemet. Det ville vært interessant å undersøke hvorvidt en matrise av tenkbare utfall og faktisk prestasjon kunne forbedret denne evalueringen slik at den ble mer objektiv.

Hope og Fraser (2003) påpeker at det er påfallende mange BB-initiativer i Skandinavia fremfor andre deler av verden. Det å kutte budsjetter og desentralisere beslutningsmyndighet fordrer tillitt mellom de ansatte og ledelsen. Videre forskning kunne undersøkt hvorvidt dette faktisk var en forutsetning for suksess med BB, og om tillitt kan være et særegent skandinavisk fenomen. Studier bygget på samme teoretiske rammeverk som denne rapporten i organisasjoner utenfor Skandinavia kunne i så fall potensielt avdekket interessante forskjeller.

Denne studien har fokusert på to nivåer, organisasjon og individ. Underveis i arbeidet med utredningen ble det avdekket indikasjoner på at et tredje perspektiv kunne være mulig, nemlig det sosiale. Som med de opprinnelige to perspektivene antas en glidende overgang mellom perspektivene. Videre forskning burde undersøke hvorvidt det faktisk kan fremmes argumenter for et tredje perspektiv, og om det eksisterer noen neglisjerte motsetningsforhold som kompliserer implementeringen av moderne styringssystemer på et sosialt nivå.

Det kan være risiko knyttet til styring av persepsjon dersom de ansatte vil reagere negativt på avsløring av slik praksis. Avslutningsvis kan et siste moment for videre forskning derfor være en undersøkelse av hvorvidt det er et problem med innbilt autonomi og deltakelse, eller om effekten er den samme så lenge brukerne føler seg fristilt. Vil de ansatte forstå behovet for styring og kontroll, og slå seg til ro med en følelse av frihet dersom virkelig frihet er umulig?

## Kilder

- ARB NOR, I. & BJERKE, B. (2009) *Methodology for Creating Business Knowledge*, London, SAGE Publications Ltd.
- ARIELY, D. (2009) *Predictably Irrational - The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, London, HarperCollins Publishers.
- ARIELY, D. (2011) *The Upside of Irrationality - The Unexpected Benefits of Defying Logics at Work and at Home*, London, HarperCollins Publishers.
- ATKINSON, A. A., KAPLAN, R. S., MATSUMURA, E. M. & YOUNG, S. M. (2007) *Management Accounting*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- BALFOUR, D. L. & WECHSLER, B. (1996) Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277.
- BÉNABOU, R. & TIROLE, J. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
- BERGSTRAND, J., BJØRNENAK, T. & BOYE, K. (1999) *Budsjettering*, Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- BOGSNES, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- BROWNE LL, P. (1982) The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2008) *Flow: the psychology of optimal experience*, New York, Harper Perennial.
- DORAN, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- EISENHARDT, K. M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- FAYOL, H. (1916) *Administration industrielle et générale*.
- FEHR, E. & GÄCHTER, S. (2002) Do incentive contracts undermine voluntary cooperation? *Working Paper 34*. Zurich.
- GAGNÉ, M. & DECI, E. L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- GAWRONSKI, B., BODENHAUSEN, G. V. & BECKER, A. P. (2007) I like it, because I like myself: Associative self-anchoring and post-decisional change of implicit evaluations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(2), 221-232.
- GNEEZY, U. & RUSTICHINI, A. (2000) PAY ENOUGH OR DON'T PAY AT ALL. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.
- HAN, T.-S., CHIANG, H.-H. & CHANG, A. (2010) Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- HARTLEY, J. F. (1994) Case Studies in Organizational Research. IN CASSELL, C. & SYMON, G. (Eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London, SAGE Publications Ltd.
- HEYMAN, J. & ARIELY, D. (2004) Effort for Payment: A Tale of Two Markets. *Psychological Science*, 15(11), 787-793.
- HJARTÅKER, S. & KRISTIANSEN, S. (2012) Beyond Budgeting in Statoil - Ownership towards Ambition to Action. *Masteroppgave i hovedprofil økonomisk styring*. Bergen, NHH.
- HOPE, J. & FRASER, R. (2003) *Beyond Budgeting - How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- HOPE, O. (2010) Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives. *Department of Strategy and Management*. Bergen, NHH.
- JACOB, B. A. (2005) Accountability, incentives and behavior: the impact of high-stakes testing in the Chicago Public Schools. *Journal of Public Economics*, 89(5-6), 761-796.
- JAROS, S. J. (1997) An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & CHRISTOFFERSEN, L. (2010) *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*, Oslo, Abstrakt Forlag AS.
- JONES, T. O. & SASSER JR, W. E. (1995) Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
- KAHNEMAN, D., KNETSCH, J. L. & THALER, R. H. (1990) Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.

- KAHNEMAN, D., KNETSCH, J. L. & THALER, R. H. (1991) The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- KAHNEMAN, D. & TVERSKY, A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996a) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996b) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Strategies*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- KARAU, S. J. & WILLIAMS, K. D. (1993) Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- KING, N. (1994) The Qualitative Research Interview. IN CASSELL, C. & SYMON, G. (Eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London, SAGE Publications Ltd.
- KOBER, R., NG, J. & PAUL, B. J. (2007) The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.
- KUBZANSKY, P. E. & DRUSKAT, V. U. (1993) Psychological sense of ownership in the workplace: Conceptualization and measurement. *Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association*. Toronto, Canada.
- LEARNER, J. S. & TETLOCK, P. E. (1999) Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255-275.
- LIBBY, T. & LINDSAY, R. M. (2010) Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.
- LINCOLN, Y. S. & GUBA, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA, Sage.
- LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (1990) *A theory of goal setting & task performance*, Eaglewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.
- MALMI, T. & BROWN, D. A. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- MCGREGOR, D. (1987) *The Human Side of Enterprise*, Middlesex, Penguin Books Ltd.

- MEHMETOGLU, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*, Bergen, Fagbokforlaget.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1984) Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications Inc.
- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. D. & JACKSON, D. N. (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- MOREWEDGE, C. K., SHU, L. L., GILBERT, D. T. & WILSON, T. D. (2009) Bad riddance or good rubbish? Ownership and not loss aversion causes the endowment effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 947-951.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. & PORTER, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- NAIR, M. (2004) *Essentials of Balanced Scorecard*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc.
- NIVEN, P. R. (2002) *Balanced Scorecard - Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, NY, John Wiley & Sons, Inc.
- NORTON, M. I., MOCHON, D. & ARIELY, D. (2011) The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, In Press.
- NØRREKLIT, H. (2000) The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- NØRREKLIT, H. (2003) The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619.
- O'DRISCOLL, M. P., PIERCE, J. L. & COGHLAN, A.-M. (2006) The Psychology of Ownership. *Group & Organization Management*, 31(3), 388-416.
- OTLEY, D. T. (1987) *Accounting control and organizational behaviour*, London, Heinemann.
- PARMENTER, D. (2007) *Key Performance Indicators - Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc.
- PIERCE, J. L., KOSTOVA, T. & DIRKS, K. T. (2001) Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- PIERCE, J. L., RUBENFELD, S. A. & MORGAN, S. (1991) Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *The Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.

- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. & BOULIAN, P. V. (1974)  
Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- REB, J. & CONNOLLY, T. (2007) Possession, feelings of ownership and the endowment effect. *Judgment and Decision Making*, 2(2), 107-114.
- SHIELDS, J. F. & SHIELDS, M. D. (1998) Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- SIMONSON, I. & NYE, P. (1992) The effect of accountability on susceptibility to decision errors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(3), 416-446.
- STATOIL (2011) *Statoil-Boken*, Oslo, Statoil.
- STATOIL.COM (2009) Kort om Statoil  
(<http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>), besøkt 18.06.2012  
(Oppdatert 2012).
- STEMSRUDHAGEN, J. I. (2003) Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Magma*, 6(2), -.
- THALER, R. (1980) Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.
- THOMAS, A. B. (2003) *Controversies in Management - Issues, Debates, Answers*, New York, NY, Routledge.
- TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- VAN-DYNE, L. & PIERCE, J. L. (2004) Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- WALLANDER, J. (1995) *Budgeten - ett onödigt ont*, Stockholm, SNS Förlag.



# Appendiks

## Intervjuguide

### Introduksjon

1. Introduksjon av intervjuer
  - a. Navn, oppgavens omfang, osv.
2. Informasjon vedrørende intervjuet
  - a. Anonymt, ute etter personlig oppfatning av A2A – ikke tekstbokespempet
3. Intervjuobjektet presenterer seg selv
  - a. Beskriv rolle i organisasjon, ansvarsområde, ledelsesstilling, og antall år i hhv. bedrift, avdeling, og stilling
  - b. Beskriv kort avdelingens virksomhetsområde

### Del 1: Beskrivelse av styringssystemet

1. Kan du beskrive egen bruk av Ambition to Action i 2011 og de verktøyene du brukte hyppigst og selv synes er viktigst? (Design og prosess)
  - a. Kobling mellom strategi (ambisjon) og KPI, kobling mellom KPI og handling. Utformes KPIene med tanke på at den skal understøtte strategi?
  - b. Brukte dere budsjetter i det hele tatt?
  - c. Hvor ofte brukte du din A2A, og hvor ofte ble den revidert?
  - d. Hvordan ble KPIene satt, og av hvem? Var det endringer fra året før?
  - e. Hva oppfatter du er hovedformålet til A2A? (Styre, motivere, etc.)

### Del 2: Beskrivelse av målsetting/target setting

1. Kan du beskrive hvordan target for dine KPIer i 2011 ble satt? (Prosess og nivå)
  - a. Top-down?
  - b. Mye forhandlinger rundt nivå? Hvem bestemmer til slutt?
  - c. Utstrakt bruk av stretch targets? Hvordan oppleves det? Hvor går grensen mellom ambisiøst og demotiverende?
  - d. Når settes de, endres de og byttes ut? Hvordan var prosessen i fjor?
  - e. Hvordan forholder du/dere deg/dere til røde KPIer som du/dere vet ikke kan oppnås? Erstatte trend fargen på KPI i slike tilfeller?

- f. Prioritering av røde vs. grønne KPIer

### **Del 3: Organisasjonstilhørighet**

1. Hvordan kan du best oppleve eierskap til Statoils strategi?
  - a. Tilslutning: Opplever du avdelingen din som en tett og samstemt (cohesive) gruppe (familie/caring/belonging)?
    - i. Hvordan påvirker deltakelse (+), top-down politikk (-), rettferdig og effektivt tilsyn (+), og mulighet for forfremmelse (+) dette?
  - b. Identifikasjon (Value congruence): Hvor viktig er det for deg å jobbe i en organisasjon som er verdsatt av offentligheten, og som oppfattes som en god og effektiv samfunnsborger? (Misjon/formål/prestasjon)
    - i. Hvordan påvirker deltakelse (+), yte direkte tjeneste til allmennheten (+), varierte arbeidsoppgaver (+), top-down politikk (-), rettferdig og effektivt tilsyn (+), og mulighet for forfremmelse (+) dette?
  - c. Tilfredshet ved utbytte: Opplever du å bli brukt som en "arbeider" av ledelsen, eller får du anerkjennelse for bidrag, støtte, og oppmuntring?
    - i. Hvordan påvirker deltakelse (+), lønnstilfredshet (+), rettferdig og effektivt tilsyn (+), mulighet for forfremmelse (+), mulighet for personlig læring (+), og top-down politikk (-) dette?
2. Hva skjer om du ikke føler eierskap?
  - a. Hva er i så fall grunnen?
  - b. Kan det øke ditt ønske om å bytte avdeling eller bedrift?
3. Hvis du fikk komme med et innspill til endring av hvordan dere jobber med KPIene, hva skulle det være?
4. Tror du A2A øker din eierskapsfølelse til Statoils strategi? (Ekstraspørsmål)

## **Forkortelser/Begrepsliste**

A2A –	Ambition to Action/Ambisjon til handling
BB –	Beyond Budgeting
BSC –	Balanced Scorecard/Balansert målstyring
EXP –	Exploration/Leting
EXP EE –	Exploration Excellence
EXP INT –	Exploration International/Leting internasjonalt
EXP MC –	Exploration Management Committee/Divisjonsledelsen
EXP NOR –	Exploration Norway/Leting Norge
KPI –	Key Performance Indicator/(Kritisk) Prestasjonsindikator
P-A –	Prinsipal-Agent (teori)
Target –	Mål (Settes på KPI)