



Virksomhetsstyring i Aker Solutions

*Et casestudie om tilrettelegging for dynamiske spenninger gjennom
balansert bruk av styringssystemet*

Ingrid Holtmon og Ragnhild Løberg

Veileder: Prof. Katarina Kaarbøe

Masteroppgave i 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 eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Konfidensiell oppgave: oppheves 20.juni 2021

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å utforske hvordan virksomheter kan tilrettelegge for dynamiske spenninger gjennom balansert bruk av styringssystemet. Som en respons på økt usikkerhet og hyppige endringer i virksomheters omgivelser, etterlyses nå større kunnskap om endringer som styringssystemet gjennomgår. Vi kombinerer Simons' *Levers of Control* med Mundys fem kriterier for balanse, og analyserer hvordan virksomheten *Aker Solutions* evner å tilrettelegge for dynamiske spenninger ved innføringen av to strategiske initiativ: Rullerende prognoser og Enterprise Performance Management (EPM). Utredningen er gjennomført som et casestudie, hvor vi har innhentet data gjennom semistrukturerte intervju med tolv ledere på ulike nivå i virksomheten for innsikt i styringspraksisen ved tiltakene. Våre analyser viser ubalanse i *Aker Solutions*' styringssystem ved begge tiltak. Med hensyn til rullerende prognoser finner vi at de negative kreftene i LoC, herunder diagnostisk system og grensesystem, dominerer de positive kreftene, særlig interaktivt system. Kommunikasjon av tiltaket fremstår videre som å ha vært rettet hovedsakelig mot finansdrevne funksjoner. Ved EPM undertrykkes interaktive prosesser, hvor involvering av de ansatte i forbindelse med utvikling av tiltaket begrenses til Executive Management Team. Som følge av dette legges det ikke til rette for dynamiske spenninger i *Aker Solutions*' virksomhetsstyring.

Vi mener vår utredning bidrar til å skape mer klarhet i balansekonseptet og dets betydning for virksomhetsstyring, i tillegg til å belyse omgivelsenes betydning for styringspraksis.

Forord

Vi vil gjerne takke Aker Solutions for å ha stilt seg tilgjengelig som studieobjekt for denne masterutredningen. En særlig takk rettes til Kristian Thoring Fellkjær, vår kontaktperson i virksomheten. Vi setter stor pris på hans bidrag, i form av informasjonsformidling, bistand i utvelgelse av intervjuobjekter, samt organisering av møter med respondentene.

Vi vil også takke forskningsprogrammet FOCUS Action, som er en del av SNF – Senter for samfunns- og næringslivsforskning for finansiell støtte, gode råd og veiledning, samt å ha inkludert oss i sitt forskningsmiljø ved Norges Handelshøyskole. Vår takknemlighet rettes også mot vår veileder, professor Katarina Kaarbøe, som har bidratt med verdifulle innspill, utfordringer og støtte i arbeidet med denne utredningen. Vi takker også våre sparringspartnere og medstudenter i FOCUS Action-programmet, Dan-Richard Knudsen og Andreas Lie Hauge, for spennende diskusjoner og tilbakemeldinger i startfasen av prosjektet.

Bergen, 15. juni, 2017

Ingrid Holtmon

Ragnhild Løberg

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
1. INTRODUKSJON.....	1
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON FOR OPPGAVEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 METODE.....	4
1.4 OPPGAVENS HENSIKT OG RELEVANS	4
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	6
2. TEORETISK KONSEPTAVKLARING	7
2.1 STYRINGSSYSTEMET	7
2.1.1 Økt dynamikk i økonomisk styringspraksis	9
3. TEORETISK REFERANSERAMME	12
3.1 LEVERS OF CONTROL (LoC) I EKSISTERENDE LITTERATUR.....	12
3.2 SIMONS' LEVERS OF CONTROL.....	15
3.3 BALANSE	19
3.4 DYNAMISK SPENNING	22
3.5 KRITIKK AV RAMMEVERKET	23
4. METODE	25
4.1 FORSKNINGSFILOSOFI.....	25
4.2 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	26
4.3 FORSKNINGSDESIGN	27
4.3.1 Formål.....	27
4.3.2 Metodologisk valg	28
4.3.3 Forskningsstrategi	29
4.3.4 Tidshorisont	32
4.4 DATAINNSAMLING.....	33
4.4.1 Primærdata: Intervju	33
4.4.2 Sekundærdata: Organisasjonsdokument.....	35
4.4.3 Utvalg.....	35
4.5 DATAANALYSE	38
4.6 EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGN.....	38
4.6.1 Reliabilitet.....	39

4.6.2	<i>Validitet</i>	40
4.6.3	<i>Etiske problemstillinger</i>	41
5.	EMPIRISK KONTEKST	44
5.1	VIRKSOMHETSOMRÅDE OG ORGANISERING	44
5.2	FINANSIELL SITUASJON OG ØKONOMISK VEKST	45
5.3	VERDI- OG VISJONSGRUNNLAG	45
5.4	RULLERENDE PROGNOSE I AKER SOLUTIONS	46
5.5	ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT (EPM) I AKER SOLUTIONS	46
5.6	KRISEN I OLJEBRANSJEN	47
6.	EMPIRISKE FUNN	48
6.1	BESKRIVELSE AV STRATEGISKE INITIATIV I AKER SOLUTIONS.....	48
6.2	OVERGANG FRA BUDSJETT TIL RULLERENDE PROGNOSE.....	49
6.2.1	<i>Situasjonen før overgang til rullerende prognoser</i>	49
6.2.2	<i>Motivasjon for overgang til rullerende prognoser</i>	51
6.2.3	<i>Rullerende prognoser på nåværende tidspunkt i prosessen</i>	52
6.2.4	<i>Utfordringer ved rullerende prognoser</i>	53
6.2.5	<i>Forhold viktig for implementeringen av rullerende prognoser</i>	58
6.2.6	<i>Oppsummerende figur for rullerende prognoser</i>	60
6.3	ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT (EPM).....	61
6.3.1	<i>Situasjonen før implementering av EPM</i>	61
6.3.2	<i>Motivasjon bak iverksetting av EPM</i>	62
6.3.3	<i>EPM på nåværende tidspunkt i prosessen</i>	64
6.3.4	<i>Utfordringer ved EPM</i>	66
6.3.5	<i>Forhold viktig for implementeringen av EPM</i>	70
6.3.6	<i>Oppsummerende figur for EPM</i>	71
7.	ANALYSE AV KONTROLLSYSTEM I AKER SOLUTIONS	73
7.1	BALANSE I LOC VED RULLERENDE PROGNOSE	73
7.1.1	<i>Tilstedeværelse og aktiv bruk av LoC</i>	73
7.1.2	<i>Balansekriterier ved rullerende prognoser</i>	79
7.2	BALANSE I LOC VED EPM.....	85
7.2.1	<i>Tilstedeværelse og aktiv bruk av LoC</i>	85
7.2.2	<i>Fem balansekrterier ved EPM</i>	91
7.2.3	<i>Dynamiske spenninger ved EPM: Ubalanse i styringssystemet</i>	95
8.	IMPLIKASJONER FOR STYRINGS PRAKSIS	97
8.1	KONTEKSTUELLE FAKTORER SOM KAN FORKLARE UBALANSE.....	97

8.2	IMPLIKASJONER FOR STYRINGSPRAKSIS VED RULLERENDE PROGNOSE	99
8.3	IMPLIKASJONER FOR STYRINGSPRAKSIS VED EPM	101
9.	KONKLUSJON	105
9.1	HOVEDFUNN	105
9.1.1	<i>Hvilke strategiske initiativ eksisterer i Aker Solutions?</i>	105
9.1.2	<i>Ubalanserte styringssystem ved initiativene</i>	107
9.1.3	<i>Forklaringer og implikasjoner for styringspraksis</i>	108
9.2	VEIEN VIDERE FOR AKER SOLUTIONS	111
9.3	BEGRENSNINGER I VÅR FORSKNING	111
9.4	VIDERE FORSKNING	112
10.	LITTERATURLISTE	113
11.	VEDLEGG	118
11.1	INTERVJUGUIDE GLOBAL FUNCTIONS	118
11.2	INTERVJUGUIDE <i>DIVISIONS</i>	120
11.3	INFORMASJON TILSENDT RESPONDENTENE I FORKANT AV INTERVJU	122

Figurliste

Figur 1	Kobling av LoC og Mundys balansekriterier	22
Figur 2	Aker Solutions' organisasjonskart	44
Figur 3	Oppsummerende figur, empiri rullerende prognoser	61
Figur 4	Oppsummerende figur, empiri EPM	72
Figur 5	Balanse ved rullerende prognoser	79
Figur 6	Balanse ved EPM	91

1. Introduksjon

I dette kapitlet vil vi først presentere bakgrunnen for denne utredningen. Vi vil deretter redegjøre for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, før vi gir en kort beskrivelse av våre metodiske valg. Videre forklares oppgavens hensikt og relevans, før vi avslutningsvis gjennomgår oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og motivasjon for oppgaven

Andre halvdel av 2014 ble innledet med et oljeprisfall som skulle vise seg å gi store ringvirkninger for norsk økonomi; prisen i amerikanske dollar per fat hadde lenge ligget stabilt rundt USD 110.00, men var ved utgangen av året omtrent halvert til USD 57.54 (Euroinvestor, 2017). På det laveste er nordsjøolje blitt omsatt for USD 28.43 per fat, i januar 2016. Det store fallet i oljeprisen utviklet seg til en krise i oljebransjen av et omfang ingen hadde forutsett, med svake finansielle resultat og mange oppsigelser som konsekvens. Innen februar 2017 var over 40 000 jobber på norsk sokkel forsvunnet siden krisens start (Hetland & Oppedal, 2017). Oljerelaterte bedrifter er kritisert for å ikke ha forutsett krisen, eller fortløpende tilpasset seg stadig endrede omgivelser (Jakobsen & Kvittingen, 2016).

Som en respons på økt usikkerhet og hyppige endringer i virksomheters omgivelser, har styringssystemets utforming og bruk i organisasjoner fått økt oppmerksomhet blant forskere de siste årene (Cullen & Wanderley, 2013, s. 299). Helt siden *Relevance Lost*-debatten på 80-tallet, er det argumentert for at utviklingen i styringspraksis ikke følger endringstakten i omgivelsene. På bakgrunn av dette har det stadig blitt utviklet flere avanserte styringsverktøy ment for å være bedre tilpasset dynamiske omgivelser. Hvor tidligere fokus i styringssystemet kun har vært rettet mot måloppnåelse og en kommanderende form for styring, krever endrede omgivelser inkorporering av fleksible styringsmekanismer som fordrer innovasjon, organisatorisk læring og markedsorientering (Heinicke, Günther & Widener, 2016, s. 25). Styringssystemets duale rolle ved å skulle opprettholde kontroll for å sikre måloppnåelse, og samtidig legge til rette for fleksibilitet og innovasjon, nødvendiggjør et balansert bruk av styringssystemet. Denne balansen danner utgangspunkt for dynamiske spenninger, som er essensielt for organisasjoners vekst, innovasjon, læring, entreprenørskap, markedsorientering, samt konkurranseposisjon.

I denne utredningen vil vi studere balanse i virksomhetsstyring med utgangspunkt i Mundys balansekonsept (2010, s. 514) og Simons' *Levers of Control* (LoC) (1995b, s. 7). LoC-rammeverket er et hensiktsmessig verktøy for å analysere balanse og dynamisk spenning, da det fokuserer på hvordan styringssystemet *brukes*, og ikke dets bestanddeler som design, teknologi eller struktur (Mundy, 2010, s. 500). Ved hjelp av rammeverket kan man undersøke hvordan virksomheter bruker sine styringssystem gjennom fire følgende former for kontroll: trossystem, grensesystem, diagnostisk system og interaktivt system. Vi vil i vår utredning analysere samspillet mellom de fire kontrollformene gjennom Mundys (2010, s. 514) fem kriterier for balanse. Dersom kriteriene er oppfylt, kan balanse tilrettelegge for dynamiske spenninger av betydning for virksomhetens prestasjon.

For de fleste oljerelaterte virksomheter har krisen i retrospekt medført store omstillinger, og det etterlyses nå større kunnskap om endringer som styringssystemet gjennomgår ved økt usikkerhet i omgivelsene (Janke, Mahlendorf & Weber, 2014, s. 251). Behovet for økt kunnskap gjør det aktuelt å studere selskaper innen oljeindustrien, hvor det som følge av oljekrisen er iverksatt ulike styringsmessige initiativ for å bedre respondere på omgivelsene. Vår oppgave tar derfor utgangspunkt i å analysere balansen i virksomhetsstyringen hos en av de mest sentrale oljevirksomheter i Norge, Aker Solutions. Virksomheten har i de siste år vært sterkt preget av krisen i industrien, hvor de i fjerde kvartal av 2015 hadde et underskudd før skatt på 278 millioner (NRK, 2016). Videre viste tall fra 2016 at én av fire ville miste jobben, i tillegg til at det ble innført lønnskutt for 3600 ansatte - inkludert for ledelsen. Med mål om å bedre kunne respondere på usikkerhet i omgivelsene, har Aker Solutions det siste året gjennomført ulike tiltak for økt dynamikk i virksomhetens styringspraksis.

På bakgrunn av ovenstående mener vi det vil være interessant å få en større forståelse for hvordan virksomheten balanserer de fire formene for kontroll i sitt styringssystem, og eventuelt legger til rette for dynamiske spenninger. Kontekstuelle faktorer som krise i oljebransjen og iverksetting av strategiske tiltak, forsterker vår motivasjon for oppgaven, i henhold til Janke et al. (2014, s. 251), som etterspør økt kunnskap om endring i styringssystemet ved usikkerhet i omgivelsene.

1.2 Problemstilling

Bakgrunnen for denne oppgaven er å øke vår kunnskap om dynamiske spenninger, og undersøke hvordan virksomheter balanserer bruken av ulike kontrollsystem i styringssystemet. Med utgangspunkt i forutgående diskusjon har vi kommet frem til følgende overordnet problemstilling:

Hvordan tilrettelegge for dynamiske spenninger gjennom en balansert bruk av styringssystemet?

For å besvare den overordnede problemstillingen har vi utformet følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke strategiske initiativ eksisterer i Aker Solutions?
2. Hvordan opplever ledere at balansen i styringssystemet er endret etter innføring av initiativene?
3. Hva kan forklare en eventuell endring i balanse, og hvilke implikasjoner har dette for styringspraksis?

For å tydeliggjøre hva utredningen omhandler, samt øke forståelsen for vår problemstilling, vil vi gi en kort begrepsavklaring av enkelte element i spørsmålene, som senere utdypes i teoridelen:

Dynamisk spenning viser til interaksjonen mellom iboende, motstridende krefter i organisasjoner, som læring og kontroll, eller motivasjon og tvang (Simons, 1995b, s. 30). Med *balanse* mener vi den aktive bruken av alle de fire kontrollsystemene som inngår i LoC. Med hensyn til *styringssystem* består dette av formaliserte rutiner og prosedyrer som bruker informasjon for å opprettholde eller endre mønster i organisatorisk aktivitet (Simons, 1995b, s. 5). *Strategisk endring* innebærer endring av eksisterende tankesett og atferd med mål om å bedre utnytte muligheter eller håndtere trusler i omgivelsene (Chittipeddi & Gioia, 1991, s. 433). Strategiske endringer og endringer i økonomisk styringspraksis vil gjennom oppgaven benyttes synonymt.

Ved **forskningsspørsmål 1** søker vi en forståelse for hvilke strategiske endringer som Aker Solutions har iverksatt, hva disse innebærer og hvordan de oppleves blant de ansatte i virksomheten. **Forskningsspørsmål 2** har som hensikt å undersøke virksomhetens balanse i styringssystemet etter innføring av de strategiske initiativene. Her kobler vi intervjuobjektene beskrivelser opp mot teori om Levers of Control-rammeverket (LoC). Ved **forskningsspørsmål 3** ønsker vi å undersøke årsaker til en eventuell ubalanse i styringssystemet, med særlig vekt på kontekstuelle faktorer. Videre utforskes implikasjoner for styringspraksis ved initiativene, på bakgrunn av funn i forskningsspørsmål 2.

Gjennom å besvare de tre forskningsspørsmålene søkes en forståelse for hvordan virksomheten kan legge til rette for dynamiske spenninger ved et balansert bruk av styringssystemet.

1.3 Metode

For å besvare utredningens problemstilling, benytter vi oss av kvalitativ metode. Her utføres et spesifikt enkeltcasestudie i oljeselskapet *Aker Solutions*. Vi vil analysere styringssystemet ved å ta utgangspunkt i to strategiske endringer som virksomheten nylig har iverksatt. De to tiltakene vil *ikke* studeres komparativt, men heller enkeltvis, da vi mener at analyse av flere, isolerte tiltak vil forsterke våre funn om styringssystemet som én helhet. Tilnærmingen understøtter således vårt syn på styringssystemet som å omfatte alle rutiner og prosedyrer for organisatorisk aktivitet, hvor enhver organisasjon kun har ett styringssystem - og ikke flere. Vårt datagrunnlag innhentes på bakgrunn av tolv semistrukturerte intervju, herunder primærdata, og sekundærdata, i form av dokumenter fra virksomhetens nettsider. Våre intervjuobjekter består av fem ledere fra funksjonsområdet *Global Functions* og syv ledere fra *Divisions*, hvor alle på ulike måter er involvert i prosessene rundt de nylig innførte strategiske initiativ.

1.4 Oppgavens hensikt og relevans

For å være konkurransedyktig i dynamiske omgivelser, kreves styringssystem som evner å lede atferd og monitorere resultat, samtidig som det legges til rette for fleksibilitet for å imøtekomme kundebehov og markedsendringer (Heinicke et al., 2016, s. 25). I denne sammenheng har Simons' LoC fått betydelig oppmerksomhet, hvor det hevdes at fire ulike former for kontrollsystem er nødvendig i organisasjoner, for å balansere dette todelte og

motstridende behovet, beskrevet av Heinicke et al. (2016, s. 25) som “spenning mellom kontroll og fleksibilitet”. Til tross for at Simons’ LoC har lagt teoretisk grunnlag for forskning i over 25 år, er det kun få studier som ser helhetlig på bruken av alle fire kontrollsystem inngående i rammeverket (Curtis, Martyn & Sweeney, 2016, s. 291; Malmi & Brown, 2008, s. 287). Samspillet mellom alle kontrollsystemene er derfor et relativt utforsket område. Videre har begrepet om balanse blant de ulike former for kontroll blitt tolket på mange ulike måter av forskere gjennom tidene (Simons, 1995a, s. 88), hvorfor vi i større grad ønsker å systematisere konseptet ved å studere caseobjektet i henhold til Mundys (2010, s. 514) fem kriterier for balanse. Studier med en teoretisk referanseramme som kobler Simons’ LoC med Mundys kriterier for balanse, er av vår viten ikke gjennomført tidligere. Videre bemerker Mundy (2010, s. 517) at forskning med utgangspunkt i LoC i overveiende grad fokuserer på toppledelsens erfaringer av virksomhetsstyring. Vi mener derfor at vår tilnærming, hvor vi intervjuer ledere på ulike nivå, kan bidra til et mer nyansert perspektiv på virksomhetsstyring og hvordan det kan tilrettelegges for balanse. Slik ønsker vi å utvide perspektivet på virksomhetsstyring, noe det også etterlyses mer av i forskningslitteraturen (Mundy, 2010, s. 517).

Et annet element vi mener er særlig interessant med vår oppgave, omhandler de kontekstuelle faktorene som påvirker vår analyse, herunder pågående krise i oljebransjen, samt innføring av flere, nye styringsverktøy i styringssystemet. Ut fra Janke et al. (2014, s. 251) eksisterer det lite forskning på virksomhetsstyring under eksterne kriser. Videre ser vi et behov for studier som analyserer styringssystemet ved innføring av nye styringsverktøy som følge av økt dynamikk i omgivelsene.

Vårt formål er derfor å bidra til å øke kunnskapen om et balansert bruk av styringssystemet. Vi mener vår utredning skiller seg fra tidligere forskning ved at vi har et mer holistisk syn på virksomhetsstyring, samtidig som at vi inkluderer flere perspektiv på styringspraksis. Ved å koble LoC med Mundys balansekriterer, ønsker vi i tillegg å skape mer klarhet i balansekonseptet og dets betydning for virksomhetsstyring. De kontekstuelle faktorene relevant for studieobjektet, mener vi også kan bidra til å belyse omgivelsenes betydning for bruk av styringssystemet.

1.5 Oppgavens struktur

Denne utredningen er inndelt i ni kapitler, inkludert introduksjon og konklusjon. I kapittel 1 gjennomgås bakgrunnen for vår oppgave, problemstilling, samt oppgavens hensikt og relevans. I kapittel 2 og 3 gjøres det rede for sentrale konsepter og rammeverk, hvilket danner det teoretiske grunnlaget for utredningen. I kapittel 4 beskrives våre metodiske valg for hvordan vi har gått frem for å besvare våre forskningsspørsmål, mens vi i kapittel 5 gir en presentasjon av Aker Solutions, deres empiriske kontekst og styringsinitiativ. I kapittel 6 beskrives utredningens empiriske funn, som danner utgangspunkt for analysen i kapittel 7. I kapittel 8 diskuteres implikasjoner for styringspraksis, mens vi i kapittel 9 kommer med en oppsummerende konklusjon på vår forskning.

2. Teoretisk konseptavklaring

I dette kapitlet gjør vi rede for sentrale definisjoner og konsepter av relevans for vår utredning. Vår hovedproblemstilling etterspør hvordan dynamiske spenninger kan skapes ved balansert bruk av styringssystemet. Vi vil derfor definere hva vi mener med styringssystemet, og hvilke utfordringer og oppgaver virksomhetsstyring innebærer. Som vist i utredningens introduksjon, må virksomheter i dag forholde seg til større usikkerhet, hvilket krever mer dynamiske og fleksible styringsverktøy (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 22). På bakgrunn av dette vil vi gi en kort beskrivelse av konseptet *dynamikk i økonomisk styringspraksis*, og avslutningsvis presentere fire verktøy for økt dynamikk i styringssystemet.

2.1 Styringssystemet

Utallige definisjoner og beskrivelser av hva som menes med *styringssystem* har ført til uklarheter og uenigheter om hvordan begrepet konseptualiseres, og dermed problemer med tolkning av resultater innenfor forskning på styringssystem (Fisher, 1998, s. 47; Malmi & Brown, 2008, s. 288). Den mest tradisjonelle definisjonen på styringssystem er:

“... the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objective” (Anthony, 1965, s. 17).

Denne definisjonen vektlegger ledernes rolle i styring av ansattes adferd til å nå organisasjonens mål. Abernethy og Chua (1996, s. 573) har en smalere tilnærming til hvordan styringssystemet defineres, men legger i likhet med Anthony (1965, s. 17) også til grunn at styringssystemet omhandler styring av ansattes adferd:

“... a combination of control mechanisms designed and implemented by management to increase the probability that organisational actors will behave in ways consistent with the objectives of the dominant organisational coalition”.

Til tross for at styring av ansattes adferd og deres motivasjon har en sentral rolle i mange definisjoner av styringssystem, legger andre mer vekt på målkongruens i sin

begrepsavklaring. Ifølge Flamholtz, Das og Tsui (1985, s. 36) omhandler styringssystemet de prosesser som fører til målkongruens, og som kan designes for alle nivå i organisasjonen, herunder individuelt, eller for små og store grupper. Her er det altså *kun* de systemer som søker målkongruens på alle nivå i organisasjonen som er fokus for styringssystemet.

En bredere definisjon på styringssystemet, utviklet av Malmi og Brown (2008, s. 290), baserer seg på at styring inkluderer alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes atferd og handlinger er i tråd med organisasjonens mål. Selv om denne begrepsavklaringen er mer omfattende enn de ovenstående, som avgrenser styringssystem til å kun omhandle styring av atferd eller målkongruens, ekskluderer de samtidig systemer som utelukkende støtter beslutningstaking fra sin definisjon.

Simons' (1995b, s. 5) definisjon på styringssystem er ikke helt ulik Malmi og Browns (2008, s. 290) beskrivelse, men har i motsetning til disse et større fokus på styringssystemets rolle ved fremskaffelse av informasjon. Det er denne definisjonen vi har valgt å legge til grunn for vår utredning:

“Management control systems are defined broadly as the formalized routines and procedures that use information to maintain or alter patterns in organizational activity”.

Ovenstående definisjon baserer seg på at system som sørger for fremskaffelse av informasjon kun kan betegnes som et styringssystem dersom det brukes til å opprettholde eller endre etablerte aktiviteter i organisasjonen (Simons, referert i Malmi & Brown, 2008, s. 290). Et system som brukes med et annet formål enn dette, er ikke et styringssystem, men heller et informasjonssystem for beslutningstaking. Eksempler på styringssystem etter Simons' (1991, s. 49) definisjon inkluderer formaliserte informasjonsbaserte planleggingsprosesser, budsjettering, kostnadskontroll, konkurranseanalyse, ressursallokering, insentivsystemer og belønning. Styringssystemet består således av multiple kontrollsystem som arbeider sammen, med formål om å fremskaffe informasjon som kan brukes til beslutningstaking, planlegging og evaluering (Widener, 2007, s. 257).

2.1.1 Økt dynamikk i økonomisk styringspraksis

Styringssystemets utforming og rolle i organisasjoner har i de siste tiår fått økt fokus hos mange forskere og praktikere, som en respons på større usikkerhet og endringer i virksomheters omgivelser (Cullen & Wanderley, 2013, s. 295). Det er argumentert for at ustabile omgivelser krever endringer i styringspraksis, hvilket innebærer innføring av mer dynamikk i styringssystemet (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 22). Tradisjonelt sett har endringer i økonomisk styringspraksis for mer dynamikk omfattet innføring av nye styringsverktøy, som eksempelvis aktivitetsbasert kostnadsføring, balansert målstyring, eller rullerende prognoser (Cullen & Wanderley, 2013, s. 295). En utvidet forståelse av begrepet omhandler imidlertid innføring av nye styringsteknikker, eller endringer i måten ledere bruker styringsinformasjon ved tradisjonelle styringsteknikker.

Som motivasjon for innføring av mer dynamiske styringsverktøy, identifiseres både eksterne og interne årsaker og drivere (Carruthers; Greenwood & Hinings, referert i Cullen & Wanderley, 2013, s. 296). Av eksterne faktorer kan markedspress, ny teknologi, lovendringer eller forventninger fra konsumentene forårsake endringer, mens interne drivere kan bestå av endringer i virksomheters maktbalanse, størrelse eller kompleksitet. Her er det samspillet mellom press fra interne og eksterne faktorer som former endringsprosessen i økonomistyringen (Scapens, referert i Cullen & Wanderley, 2013, s. 296).

Vi vil i det følgende presentere fire verktøy som bringer mer dynamikk inn i styringspraksis, herunder *rullerende prognoser* (Bergstrand, 2009, s. 177), *benchmarking* (Appleby, 1999, s. 55), *balansert målstyring* (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011, s. 22) og *Enterprise Performance Management* (EPM) (Dimon, 2013, s. 7).

Rullerende prognoser

I dynamiske omgivelser vil virksomheter være avhengige av et nøyaktig og troverdig informasjonsgrunnlag, som oppdateres hyppigere enn hva det årlige budsjettet tillater (Bergstrand, 2009, s. 177; Hope 2010, s. 306). Rullerende prognoser tar utgangspunkt i de viktigste variablene fra budsjettet, samt sikrer kontinuerlig og oppdatert informasjon for beslutningstaking (Bergstrand, 2009, s. 175). Styringsverktøyet fungerer på den måte at ledere på laveste nivå utarbeider prognoser, som sendes videre til neste nivå. Med bakgrunn i disse prognosene, må neste leder oppdatere sine prognoser. Prosessen gjentas til prognosene

er oppdaterte hos toppledelsen. Styringsverktøyet er designet på en måte som skaper gjensidig avhengighet mellom ledere, samt fordrer delegert og lokal beslutningstaking, da alle har tilgang til informasjon når det trengs (Hope, 2010, s. 309). Hensikten med rullerende prognoser er ikke utelukkende å utvikle prosesser for sikker beslutningstaking i alle ledd av organisasjonen, men også å hjelpe organisasjonen med å respondere raskt på uforutsette hendelser (Leon, Rafferty & Herschel, 2012, s. 7). Slik handler ikke ikke rullerende prognoser kun om bedre prediksjoner, men også at ledelsen kan gjøre raske evalueringer og handle når situasjoner endres.

Benchmarking

En benchmark referer til en standard for prestasjon (Hope, 2011, s. 3). Som et verktøy innen økonomisk styringspraksis, innebærer benchmarking en kontinuerlig, systematisk prosess for intern og ekstern måling av aktiviteter, som er ment å føre til bedret prestasjon (Appleby, 1999, s. 55). Fokuset er rettet mot å identifisere, forstå og sammenligne beste praksis, enten i interne avdelinger eller hos eksterne aktører, og på bakgrunn av dette å finne egne problemområder og løsninger (Hope, 2011, s. 3). Slike analyser betegnes som *gap*-analyser, hvor prestasjon eller operasjonelle forskjeller studeres, og man forsøker å forstå hvorfor det eksisterer avstand mellom egen evne til å utføre utvalgte aktiviteter, og andres evne. Ved å stille spørsmål om hvordan situasjonen er i dag - og hvordan man ønsker at den skal være, kan man finne tiltak for å bedre egen prestasjon. Sentralt for god benchmarking, er kjennskap til egne kritiske suksessfaktorer og kunnskap om egne prosesser (Hope, 2011, s. 4).

Balansert målstyring

Balansert målstyring er et av de mest brukte ledelsesverktøyene (Rigby & Bilodeau, referert i Madsen & Stenheim, 2014, s. 22), hvor finansielle mål suppleres med prestasjonsmål fra tre andre perspektiv, herunder kunder, interne prosesser, samt læring og vekst (Kaplan & Norton, 1996, s. 75). På denne måte gir styringsverktøyet virksomheter mulighet for å finne ut hvor de finansielle resultatene oppstår, og samtidig monitorere fremdrift i henhold til hva som behøves for fremtidig vekst. De fire kontrollprosessene inngående i balansert målstyring bidrar - både individuelt og i kombinasjon med hverandre - til å binde sammen langsiktige, strategiske mål med kortsiktige tiltak. Hovedformålet med styringsverktøyet er å operasjonalisere virksomhetens visjon, kommunisere og kaskadere strategien ned på

individuelt nivå, kombinere finansielle og strategiske mål, samt bidra til refleksjon og læring ut fra en årsak-virkning-sammenheng.

Enterprise Performance Management (EPM)

EPM er et rammeverk som integrerer virksomhetsprosesser for å sikre effektiv implementering av strategi (Dimon, 2013, s. 7). Virksomhetsprosesser referer eksempelvis til utvikling av planer, overvåking av utførelse, forecasting og rapportering. Bruk av rammeverket skal tilrettelegge for bedre måling, analyse og optimering av prestasjon. Virksomheters tilnærming til EPM varierer avhengig av strategiske behov, hvilket forklarer mangelen på en entydig beskrivelse av rammeverket. Felles for bruken vil imidlertid være mål om å skape delt forståelse for og samkjøring av prosesser innad i organisasjonen, kritiske for effektiv strategiimplementering og organisatorisk måloppnåelse. EPM-rammeverket er således ment for å hjelpe virksomheter fokusere riktig og jobbe i samme retning.

3. Teoretisk referanseramme

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for den teoretiske referanserammen som senere anvendes i analysen. Referanserammen tar utgangspunkt i rammeverket til Simons' *Levers of Control* (LoC), som vi kobler sammen med Mundys (2010) definisjon av balanse. For å etablere en forståelse for LoC i forskningslitteraturen, vil vi først presentere eksisterende funn fra studier innen LoC. Deretter gjør vi rede for Simons' rammeverk samt balansekonseptet, hvilket danner utgangspunkt for etterfølgende figur, som illustrerer vår sammenkobling av LoC og balanse. Denne modellen legger grunnlag for analysen i kapittel 7 og 8. Som beskrevet i introduksjonen, vil en balansert bruk av LoC kunne tilrettelegge for *dynamiske spenninger*, som derfor defineres etter modellen. Avslutningsvis peker vi på generell kritikk og utfordringer ved Simons' LoC, for å gi leseren et nyansert bilde av teorien.

3.1 Levers of Control (LoC) i eksisterende litteratur

Ifølge Curtis et al. (2016, s. 291) har bruken av Simons' LoC i empiriske studier, utviklet seg på flere områder siden rammeverket ble introdusert for 25 år siden. Fra å analysere de enkelte LoC i isolasjon, integrerer nyere forskning i større grad alle bestanddelene av rammeverket, og ser på hvordan disse brukes i relasjon til hverandre (Bedford, 2015, s. 12; Heinicke et al., 2016, s. 25; Mundy, 2010, s. 499; Widener, 2007, s. 757). I tråd med Simons, finner både kvantitativ og kvalitativ forskning at styrken til LoC ikke avhenger av hvordan systemene brukes alene, men heller hvordan bestanddelene komplementerer hverandre ved simultan bruk; de fire kontrollsystemene er gjensidig avhengige (Tuomela, 2005, s. 296).

Studiene til Henri (2006a, s. 77, 2006b, s. 529) fokuserer på kun to av de fire kontrollsystemene, herunder diagnostisk system og interaktivt system. Ifølge forfatteren (2006a, s. 97) oppstår dynamiske spenninger ved å bruke prestasjonsmålingssystem (PMS) i virksomheter både på en interaktiv og diagnostisk måte. Her vil en interaktiv bruk av PMS stimulere utforskende adferd og dialog, mens en diagnostisk bruk av PMS gir retningslinjer og sikrer at ordre følges. Han finner at kombinasjonen av diagnostisk og interaktiv kontroll forsterker organisatorisk dialog om strategiske målsetninger. Dette skaper rom for generering av nye idéer og fordrer økt markedsorientering, entreprenørskap, innovasjon og læring. Imidlertid gjør Henri et skille mellom bedrifter som opererer under høy usikkerhet i omgivelsene med fleksible verdier, mot virksomheter med lav usikkerhet og kontrollverdier. Fleksible verdier referer her til verdier som spontanitet, åpenhet og tilpasningsevne, mens

kontrollverdier kan være forutsigbarhet, stabilitet og konformitet. Førstnevnte gruppe påvirkes positivt av dynamiske spenninger, som vil tilrettelegge for innovasjon og kreativitet. For den andre gruppen vil dynamiske spenninger kunne forstyrre organisatoriske rutiner, hvilket kan være uheldig grunnet behovet for stabilitet (Henri, 2006a, s. 97; Tuomela, 2005, s. 314).

Abernethy og Brownell (1999, s. 189) analyserer også sammenhengen mellom diagnostisk og interaktivt system, i sin studie om hvordan bedrifter bruker styringssystemene for å fasilitere og støtte opp om strategiske endringsprosesser. For bedrifter med liten eller ingen strategisk endring, eksisterer etablerte rutiner for utførelse av oppgaver og liten usikkerhet rundt organisatoriske prioriteringer. Det diagnostiske kontrollsystem egner seg da best for effektiv styring av atferd i stabile omgivelser. Videre identifiserer studien det interaktive kontrollsystemet som formålstjenlig for virksomheter som skal gjennomføre endringer. Med utgangspunkt i budsjettet som styringsverktøy, finner de at interaktiv styring fasiliterer diskusjon, tilpasning og organisatorisk læring. Abernethy og Brownell (1999, s. 189) fremhever disse trekkene som sentrale for at gjennomføringen av endringer ikke påvirker prestasjon negativt.

Gjennom analyse av shippingmarkedet finner Triantafylli (2010, s. 25) imidlertid ingen sammenheng mellom bruk av interaktiv styring og organisatorisk læring. Hun argumenterer for at dette skyldes at shippingindustrien er en syklisk bransje, som er svært følsom for eksterne og interne faktorer. Uforutsigbarheten i markedet vanskeliggjør organisatorisk læring på bakgrunn av interaktiv styring, herunder dobbeltkretslæring, med læring som fører til endring av diagnostiske styringsprosesser. Triantafylli observerer derfor ingen sammenheng mellom det interaktive og det diagnostiske systemet.

Widener (2007, s. 758) studerer bruken av alle de fire former for kontrollsystem, og viser til hvordan systemene henger sammen gjennom komplementaritet. Hun finner at alle de fire LoC bør inngå i virksomheters kontrollsystem for å oppnå organisatorisk effektivitet og økt prestasjon. Videre vektlegges betydningen av trossystemet, da fokus på dette kontrollsystemet fører til økt bruk av de andre tre kontrollsystemene. Widener (2007, s. 783) undersøker også kostnadene av bruken av de ulike LoC opp mot gevinstene det medfører. Her finner hun at de fire kontrollsystemene gir gevinster som organisatorisk læring, men

samtidig også kostnader i form av at bruken krever større oppmerksomhet og tid fra ledelsen. Totalt sett vil sammenhengen dog ha positiv effekt på prestasjon.

Mundy (2010, s. 516) har også studert alle de fire LoC og samspillet mellom dem i et casestudie. Hun finner at kombinasjonen av alle LoC er hensiktsmessig for å lede samt kontrollere organisatorisk aktivitet. Videre er rekkefølgen for når de ulike kontrollsystemene aktiveres også av betydning for evnen til å skape dynamiske spenninger. Dette gjelder særlig for organisasjoner som gjennomgår strategiske endringer, hvor det interaktive kontrollsystemet bør mobiliseres før grensesystemet og diagnostiske prosesser innføres og etableres i organisasjonen. Årsaken til dette er at diskusjoner som følge av interaktiv bruk, ikke blir like åpne, ærlige og utforskende dersom det allerede er satt regler og grenser som har internalisert seg blant de ansatte. Mundy (2010, s. 514) fremhever også trossystemet som viktig, da en virksomhets kjerneverdier har stor innvirkning på de resterende LoC og avgjør hvorvidt man oppnår sammenheng i kontrollsystemet. Dette understøttes av Marginson (2002, s. 1024), som finner at trossystemet fungerer som en særlig sentral mekanisme ved strategiske endringer. Her vises det til at virksomheter i større grad tar i bruk verdier og trossystem for å samle organisasjonen i tider med økt usikkerhet og kompleksitet.

Bedford (2015, s. 13) finner at dynamiske spenninger fører til at virksomheter når sine mål, samtidig som de legger til rette for innovasjon og utforskende atferd, hvilket igjen har positiv innvirkning på prestasjon. Studien viser at diagnostisk og interaktivt system danner utgangspunktet for formulering og implementering av strategi, mens trossystem og grensesystem gir retningslinjer for ønsket atferd. For bedrifter som ønsker å være tilpasningsdyktige og samtidig sikre måloppnåelse, utgjør trossystemet imidlertid den mest sentrale LoC. Bedford argumenterer for dette ved å vise til hvordan trossystemet formidler virksomhetens strategiske prioriteringer og kjerneverdier ut til organisasjonen. Slik vet aktørene i virksomheten hvilke retningslinjer som er gjeldende og hvilke hensyn som må tas for å kunne balansere de motstridende behovene i organisasjonen.

Heinicke et al. (2016, s. 25) analyserer virksomheter med utgangspunkt i Simons' fullstendige rammeverk, og gjør et skille mellom fleksibel og stabil kultur. Fleksibel kultur omfatter blant annet organiske strukturer, desentralisert beslutningsmakt og god tilpasningsevne, mens en stabil kultur kjennetegnes av regler og kontrakter, forutsigbarhet og begrenset informasjonsflyt. Studien identifiserer trossystemet som den viktigste LoC for

fleksible bedrifter. For at ansatte best skal kunne tilpasse seg omgivelser i endring, er slike virksomheter avhengige av å definere, kommunisere og forsterke verdier, mening og retning til organisasjonen. Bruk av trossystemet og det interaktive systemet vil da gi best grunnlag for styring. Det motsatte gjør seg gjeldende for større bedrifter med stabil kultur; for å håndtere stor kompleksitet i organisasjonen, behøver disse virksomhetene sofistikerte og spesialiserte strukturer. Dette innebærer en tettere kobling mellom de fire kontrollsystemene.

Ifølge Simons (1991, s. 59), vil virksomheter normalt bruke én eller to former for interaktiv styring. Imidlertid observeres intensivt bruk av interaktive system når virksomheter opplever krise eller gjennomgår radikale endringer som truer deres tilstedeværelse. I slike tilfeller vil det interaktive systemet anvendes mer aktivt for å stimulere til læring, utvikle nye strategier, samt signalisere unntakstilstand til organisasjonen. Funnet bekreftes av Janke et al. (2014, s. 265). Imidlertid vil første respons på en krise gjerne innebære sentralisering av beslutningsmakt, svakere informasjonsflyt og mindre vektlegging av måloppnåelse og planlegging. I denne perioden jobber organisasjonsmedlemmer mindre effektivt sammen, og organisasjonens struktur kan oppleves som kaotisk (Fink et al., referert i Janke et al., 2014, s. 265). Først i senere kriseforløp observeres mer bruk av interaktive system, med sterkere involvering av ansatte på ulike nivå. Fokus vil da ligge på utforming av nye mål og strategier, samt utforskning av hvordan aktuelle utfordringer best håndteres.

3.2 Simons' Levers of Control

Simons' LoC er et analytisk verktøy for å utforske hvordan ledere i virksomheter anvender ulike former for kontroll i sine styringssystem (Mundy, 2010, s. 499). Rammeverket fokuserer særlig på hvordan bruken av ulike kontrollsystem skaper balanse mellom det å tillate fleksibilitet, kreativitet og læring, og samtidig kontrollere for at virksomheten når sine mål. Kontrollsystemene utgjøres av trossystem, grensesystem, diagnostisk system og interaktivt system. En kombinert og balansert bruk av de fire kontrollsystemene vil kunne resultere i dynamiske spenninger som igjen kan gi organisatoriske gevinster som fleksibilitet og kreativitet i kontrollerte former. I følgende avsnitt vil vi gjennomgå de fire kontrollsystemene i Simons' rammeverk.

Trossystem

Trossystemet utgjøres av “the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization” (Simons, 1995b, s. 34). Virksomheters trossystem finnes ofte i strategidokumenter og verdi- og visjonserklæringer. For å inngå i trossystemet må innholdet være formelt, informasjonsbasert, og benyttes av ledere for å opprettholde eller endre mønster i organisatorisk aktivitet. Kontrollsystemet har som mål å formidle verdiene som toppledelsen ønsker at de ansatte jobber etter (Bedford, 2015, s. 16).

Med omgivelser som stadig endres, blir også virksomheter mer komplekse (Simons, 1995b, s. 36). Kontinuerlig endring skaper et behov for organisatorisk stabilitet; ansatte ønsker å forstå meningen bak egen organisasjon og arbeidet man gjør - et behov særlig relevant for bedrifter med en høyt utdannet arbeidsstokk (Simons, 1995b, s. 37). Trossystemet gir organisasjonen stabilitet ved å formidle virksomhetens kjerneverdier, som skal inspirere og lede organisatorisk atferd. Videre søker trossystemet å forene organisasjonens og de ansattes mål. Målkongruens antas å gi organisatorisk forpliktelse, hvilket er betydningsfullt for virksomhetens overordnede prestasjon gjennom å gi bedre måloppnåelse.

Chenhall og Euske (referert i Mundy, 2010, s. 514) fremhever et stabilt trossystem som særlig viktig i gjennomføringen av strategiske endringer: “... a change in an organization’s belief system needs to be pervasive and sustained over time in order to support new strategic initiatives”

Da trossystemet omfatter brede kjerneverdier for å skape motivasjon og inspirasjon, betegner Simons (1995b, s. 158) det som en *positiv kraft*. Ifølge Mundy (2010, s. 501) er systemet utformet for å “inspire organizational search and discovery without prescribing the precise nature of the activities”. Trossystemet legger altså i mindre grad direkte føringer for de ansatte, hvorfor virksomheter også er avhengige av flere systemer for å utøve adekvat kontroll (Simons, 1995b, s. 39).

Grensesystem

Simons (1994, s. 170) definerer grensesystem som “formal systems used by top managers to establish explicit limits and rules which must be respected. Boundary systems are stated typically in negative terms or as minimum standards.”

Grensesystemet brukes således for å kommunisere hvilke faktorer eller situasjoner som bør unngås, slik at de ansatte ikke handler på måter som utsetter virksomheten for uønsket risiko (Simons, 1992, s. 49). Slik setter kontrollsystemet begrensninger for de ansattes utforskende, innovative og opportunistiske atferd, samt sikrer at ansatte handler i tråd med etablerte regler og planer. På bakgrunn av dette betegnes grensesystemet som en negativ kraft (Simons, 1995b, s. 40). Til tross for at grensesetting kan synes å begrense ansattes adferd og handlingsfrihet, betyr ikke dette nødvendigvis at de ansatte umyndiggjøres eller at dette går på bekostning av deres motivasjon (Bedford, 2015, s. 16). Grensesystemet kan nemlig også fungere som en form for bundet autonomi. Slik hjelpes ansatte til å fokusere sin innsats og oppmerksomhet mot områder i organisasjonen som anses som kritisk for nåværende drift. Behovet for direkte observasjon og kontroll av de underordnede reduseres også, da de ansatte kan handle fritt innenfor de definerte rammene satt av ledelsen. Eksempler på bruk av grensesystemet i virksomheter identifiseres i *Code of Conduct*, strategiske planleggingssystem, eller system for innkjøp.

Ifølge Simons (1992, s. 49-50) har grensesystemet tre viktige funksjoner. For det første bidrar det til å opprettholde troverdighet til organisasjonens retningslinjer, hvilket også øker sannsynligheten for at disse følges. For det andre fungerer den som en veileder til hvilke områder de ansatte kan søke nye muligheter, og hvilke områder de bør unngå. For det tredje er det en forsikring for toppledelsen om at organisasjonen opererer innenfor ønsket område og deres filosofi. Grensesystemet kan på denne måte frigjøre tid for toppledelsen til å gjøre andre aktiviteter enn overvåkning av de underordnede.

Diagnostisk system

Diagnostisk kontroll refereres til som «the general feedback model» (Simons, 1992, s. 45). Dette på bakgrunn av kontrollsystemets fokus på kontinuerlig måling av fremgang, samt implementering av tiltak dersom avvik observeres.

Simons (1992, s. 45) finner tre kriterier for diagnostisk styring: 1) virksomheten må kunne sette standarder for prestasjon eller output, 2) ha mulighet til å måle prestasjon eller output, og 3) evne å sette inn tiltak for å rette opp i prosessene som kontrolleres. Bruk av diagnostisk styring innbefatter verktøy som budsjetter, prestasjonsmålingssystem, og benchmarking (Simons, 1995b, s. 190; Widener, 2007, s. 760).

Utover å bidra til at virksomheter når sine mål på en effektiv måte, vil det diagnostiske kontrollsystemet også spille en rolle i å motivere ansatte (Simons, 1992, s. 45). Koblet til et prestasjonsmålingssystem, oppnår eksempelvis ansatte belønning eller bonus når fremgang er i tråd med standarder og planer. Videre frigjør systemet toppledelsen fra kontinuerlig og fullstendig overvåking av virksomhetens utvikling. Ved å skape gjensidig forpliktelse og koordinert atferd mot ønskede organisatoriske mål, vil kontrollsystemet kunne tilrettelegge for bedret organisatorisk prestasjon.

Grunnet det sterke fokuset på måloppnåelse gjennom kontroll, kan det diagnostiske systemet imidlertid virke begrensende for innovasjon og kreativitet (Simons, 1995b, s. 91). Bedford (2015, s. 14) fremhever hvordan systemet gjerne refereres til som en negativ kraft, da det retter ledelsen mot uheldige avvik og feil. Opprettholdelsen av tett kontroll gir utgangspunkt for enkelkretslæring (*single-loop learning*) (Henri, 2006b, s. 533), som kan defineres som “læring som dreier seg om å oppdage feil og å korrigere disse, og der resultatet av læringen er en enkeltkorreksjon som medfører en endring i hvordan organisasjonen utfører noe” (Nævdal & Vollset, 2002, avsn. 3). For å skape dialog og læring mellom ansatte på ulike nivå, kreves et ytterligere kontrollsystem.

Interaktivt system

Bruk av det interaktive kontrollsystemet innebærer en toveis kommunikasjonsprosess mellom leder og underordnede på ulike nivå i organisasjonen (Mundy, 2010, s. 501). Selve formålet med systemet er å utfordre de underliggende antagelsene som ligger til grunn for virksomhetens aktiviteter. Interaktive prosesser gjør at ansatte fra ulike deler av organisasjonen som besitter ulike kompetanser, utveksler informasjon, skaper dialog og lærer av hverandre. På denne måte kan lederne signalisere hva de underordnede bør prioritere i sitt arbeid, samtidig som at de mottar kunnskap fra de ansatte, som kan brukes til å utvikle strategiske planer. Videre fører interaktive prosesser til at lederne kan holde seg oppdaterte på de underordnedes aktiviteter, og åpner samtidig opp for debatt og diskusjon med de andre ansatte. Her brukes møter ansikt-til-ansikt, hvilket krever mye av ledernes oppmerksomhet. Interaktive prosesser er derfor ofte svært ressurskrevende (Widener, referert i Mundy, 2010, s. 501).

Den interaktive bruken av styringssystemet representerer en positiv kraft, da den fokuserer på at de ansatte skal utvikle nye ideer, søke læring og muligheter i hele organisasjonen (Henri, 2006b, s. 533). På denne måte kjennetegnes den interaktive prosessen ved et høyere nivå av læring, herunder dobbeltkretslæring (*double-loop learning*), nødvendig for innovativ adferd blant ansatte. I stedet for kun en enkeltkorreksjon, som ved enkeltkretslæring, omhandler dobbeltkretslæring refleksjon for å bryte med vante tanke- eller handlingsmønstre i løsingen av et problem (Argyris & Schön, 1996, s. 20). I så måte representerer dobbeltkretslæring en høyere form for læring som hjelper organisasjoner gjøre *de rette tingene*, framfor bare å gjøre ting riktig. Kjennetegn ved interaktiv bruk av styringssystemet er at informasjonen som genereres er viktig for toppledelsen (Simons, 1992, s. 48), og at gjensidig tilpasning og kommunikasjon foregår i hele organisasjonen. Videre diskuteres og tolkes informasjon av mange ulike medlemmer på ulike hierarkiske nivå, hvor det pågår en kontinuerlig debatt omhandlende gjeldende antakelser og videre planer for virksomheten.

Benyttet simultant vil de fire LoC utøve nødvendig kontroll for å sikre målkongruent atferd, samtidig som å tilrettelegge for fleksibilitet, innovasjon og kreativitet (Heinicke et al., 2016, s. 25). Verdien av hvert kontrollsystem avhenger av bruken av de tre andre systemene, og for at virksomheter skal kunne skape dynamiske spenninger kreves balansert tilstedeværelse av hvert enkelt kontrollsystem (Kruis, Speklé og Widener, 2016, s. 27; Simons, 1995a, s. 88).

3.3 Balanse

Som diskutert ovenfor, krever dynamiske spenninger en balansert og aktiv bruk av de fire kontrollsystemene (Simons, 1995a, s. 88). Balanse som begrep kan imidlertid fremstå som noe uklart, hvorfor flere forskere også har tolket konseptet på ulike måter.

I studien av forholdet mellom diagnostisk og interaktiv styring, argumenterer Henri (2006b, s. 529) for at enhver mulig kombinasjon av interaktiv og diagnostisk kontroll vil representere balanse. Ved å utelate deler av LoC-rammeverket, har Henri en smalere tilnærming til balansekonseptet enn Simons (1995a, s. 88), som inkluderer alle de fire bestanddelene i rammeverket.

Bedfords (2015, s. 18) tilnærming til balanse omfatter ikke bare evnen til å skape balanse mellom de fire kontrollsystemene, men også intensiteten som oppstår i en gitt balanse. Med

et fiktivt eksempel, hvor bruken av de ulike kontrollsystemene har et scoringsystem fra 1 til 10, sammenlignes virksomhet A og B. På bruk av diagnostisk og interaktiv styring, scorer virksomhet A, 5 og 7, mens tilsvarende for B er 5 og 5. I dette eksempelet realiserer virksomhet A større organisatoriske gevinster, grunnet høyere totalverdi enn B. Dog har A mer ubalanse i styringen, da størrelsesforholdet er ulikt. Ubalansen kan indikere strategiske kompromisser mellom spenninger som kontroll og autonomi, og således føre til svakere prestasjon. Eksemplet illustrerer hvordan Bedford (2015, s. 18) gjør et skille mellom den totale størrelsen på bruken av kontrollsystem, samt balansen mellom dem. Dette understøttes av Mundy (2010, s. 502), som viser at for stor vekt på diagnostiske LoC kan hemme innovasjon, mens for lite kan gi manglende fokus og retning i ansattes arbeid.

Kruis et al. (2016, s. 27) analyserer de fire kontrollsystemene, og definerer balanse som ulike sammensetninger av Simons' fire kontrollsystem. Bruken må være internt sammenhengende, men ikke nødvendigvis innebære lik vektlegging av de ulike systemene. I så måte vil ulike konfigurasjoner av kontrollsystemene kunne danne grunnlag for balanse, hvor en virksomhets sammensetning avhenger av dens strategiske utfordringer og kontekst.

Mundy (2010, s. 499) finner at balanse avgjøres av samsvaret mellom utfordringer en virksomhet står overfor, og dens tilgjengelige problemløsende evner. Tillit, autonomi og maktrelasjoner er forhold av betydning for anvendelsen av kontrollsystemene. Videre identifiserer hun fem kriterier som påvirker en virksomhets evne til å skape balanse, herunder *Intern sammenheng*, *Logisk progresjon*, *Dominans*, *Undertrykkelse* og *Forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC*.

Intern sammenheng: Omhandler at ansatte på ulike nivå har samme forståelse av organisatoriske prioriteringer (Mundy, 2010, s. 513). Graden av intern sammenheng avhenger av om ansatte har lik oppfatning av retningslinjene for organisatorisk atferd, på bakgrunn av virksomhetens visjoner og verdier. Intern sammenheng finnes derfor ved å undersøke om trossystemet reflekteres i de andre tre kontrollsystemene.

Logisk progresjon: Ser på rekkefølgen kontrollsystemene aktiveres i (Mundy, 2010, s. 514). Eksempelvis fremhever Mundy hvordan organisasjoner som gjennomgår strategiske endringer burde aktivere interaktive system før det diagnostiske systemet og grensesystemet. Dette da interaktiv styring tillater ledere på ulike nivå å utfordre idéer før de implementeres.

som nye strategier. Når strategiske planer diskuteres og utfordres på et tidlig stadium, brukes trossystemet så for å kommunisere ny visjon til de ansatte om hvordan grensesystemet og diagnostisk system endres i tråd med ny strategisk retning.

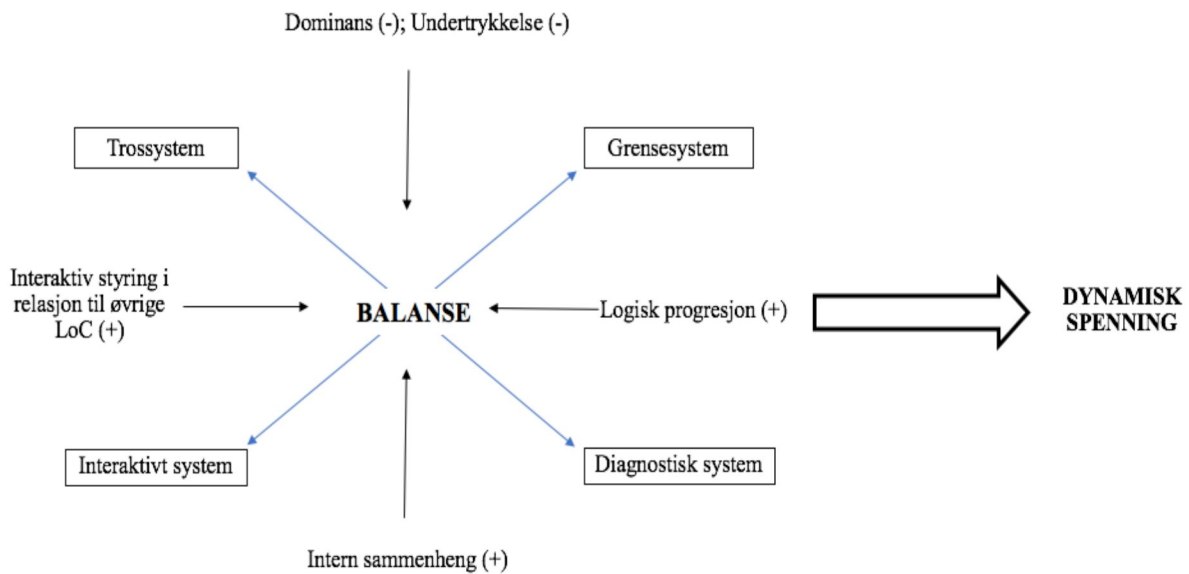
Dominans: Kriteriet refererer til en situasjon hvor én eller flere av kontrollsysteemene dominerer bruken av de resterende, uavhengig av organisatorisk kontekst (Mundy, 2010, s. 514). Dominans kan oppstå på bakgrunn av lederes preferanser, hvor noen eksempelvis foretrekker bruk av diagnostisk kontroll for å sikre måloppnåelse.

Undertrykkelse: Innebærer undertrykkelse av én eller flere av kontrollsysteemene, og er således det motsatte av dominans (Mundy, 2010, s. 514). Undertrykkelse oppstår som følge av tidspress, bevisst eller politisk atferd, kulturelle normer eller hierarkiske prosesser.

Forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC: Interaktive prosesser har en særlig viktig rolle ved å skape og opprettholde balanse mellom de øvrige LoC, da det sørger for informasjonsutveksling og således kobler de ulike deler av styringssystemet sammen (Mundy, 2010, s. 515). Bruk av interaktive prosesser i relasjon til de andre LoC har for mange ledere vist seg å være problematisk. Dette da en vellykket relasjon avhenger av organisasjonelle og individuelle faktorer som kultur, maktforhold og oppfattet nytte av styringssystemet.

Basert på teorien om balanse, velger vi i overveiende grad å følge Mundys (2010, s. 515) begrepsavklaring, ved å definere konseptet som den aktive bruken av alle de fire kontrollsysteemene. Kontrollsysteemene skal være internt sammenhengende, følge en logisk progresjon i aktiveringen av systemene, hvor ingen dominerer eller blir undertrykt. Videre bør trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske systemet brukes på en interaktiv måte. Dersom kriteriene er oppfylt, vil virksomheter kunne oppnå balanse i styringssystemet, og dermed tilrettelegge for dynamiske spenninger.

I figur 1 har vi koblet sammen Simons' LoC med Mundys definisjon av balanse. Slik figuren viser, vil simultan bruk av alle kontrollsystemer samt ivaretagelse av de fem balansekriterier kunne tilrettelegge for dynamiske spenninger. Positive og negative fortegn indikerer balansekriterienes innvirkning på balanse.



Figur 1: Analysemodell - Sammenkobling LoC og Mundy

3.4 Dynamisk spenning

Spenninger defineres som motstridende, men sammenkoblede elementer i et dynamisk forhold, som involverer både konkurranse og komplementaritet (English, 2001, s. 59; Lewis, 2000, s. 761). Konkurransespektet oppstår ved at økt vektlegging av ett element vil gi mindre vektlegging av det andre, mens komplementaritet refererer til hvordan elementene samtidig utfyller hverandre. Bjørnenak og Kaarbøe (2011, s. 23) betegner *dynamikk* som kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring. Innsikt i dynamikk omhandler forståelse for hvorfor ting er i bevegelse, og hvordan endring i bevegelsen oppstår. Ifølge Simons (1995b, s. 30) kan forholdet mellom elementene *kontroll* og *fleksibilitet*, som håndteres gjennom styringssystemet, betegnes som en *dynamisk spenning*. *Veiledning* og *forbud*, *motivasjon* og *tvang*, samt *belønning* og *straff* er eksempler på andre dynamiske spenninger som eksisterer i enhver organisasjon, som kan skape både stabilitet og endring.

Ifølge Lewis (2000, s. 765-766) observeres det en generell negativ tilnærming til dynamiske spenninger på organisasjonsnivå, da de motstridende elementene ofte oppfattes som å være gjensidig utelukkende. Imidlertid vil spenninger kunne være formålstjenlig for organisasjoners prestasjon og utvikling når de er dynamiske (Henri, referert i Mundy, 2010, s. 499). Evnen til å skape dynamiske spenninger gjør virksomheter bedre i stand til å balansere de motstridende kreftene, og således mer dynamiske, læringsvillige, innovative og

markedsorienterte (Bedford, 2015, s. 13; Mundy, 2010, s. 501). Dette understøttes av Henri (2006b, s. 537), som finner at dynamisk spenning fremmer involvering og myndiggjøring gjennom å gi de ansatte insentiv til å jobbe i samme retning mot et felles mål.

Ifølge Simons (referert i Hofmann, s. 301) skapes dynamiske spenninger i samspillet mellom “the inspirational (positive) and constraining (negative) forces trying to foster not only creative innovation but also predictable goal achievement which is necessary for profitable growth”. De positive kreftene utgjøres av trossystemet og det interaktive systemet, mens grensesystemet og det diagnostiske systemet representerer de negative kreftene. Således tilrettelegger virksomheter for dynamiske spenninger gjennom en aktiv og balansert bruk av de fire kontrollsystemene, hvor Henri (2006b, s. 533) fremhever toppledelsens rolle som sentral i muliggjøringen av dynamiske spenninger.

Hvorvidt en virksomhet realiserer gevinstene av dynamiske spenninger avhenger i så måte av hvordan kontrollsystemene anvendes. Ved å tjene ulike mål, komplementerer kontrollsystemene hverandre, samtidig som at de er gjensidig forsterkende (Bedford, 2015, s. 12; Simons, 1995a, s. 88).

3.5 Kritikk av rammeverket

Til tross for å være mye brukt innen forskning på virksomhetsstyring, kritiseres Simons’ LoC for å inneholde flere diffuse begrep, hvilket åpner opp for at subjektive tolkninger får for stor plass i akademia (Tessier & Otley, 2012, s. 171). Ferreira og Otley (2009, s. 265) trekker eksempelvis fram *kjerneverdier*, sentralt i trossystemet, som et svakt definert konsept. Konseptet *balanse* og *dynamisk spenning* innehar også sentrale roller i Simons’ rammeverk, men blir heller aldri tydelig definert i Simons’ utredninger (Kruis et al., 2016, s. 27). Da det eksisterer lite annen litteratur som kan gi mer innsikt og forståelse, utgjør de vage konseptene en svakhet ved rammeverket (Tessier & Otley, 2012, s. 171).

Ferreira og Otley (2009, s. 270) fremhever hvordan Simons’ rammeverk kun tar utgangspunkt i toppledelsens perspektiv, og slik utelater ansatte og ledere på lavere nivå. I så måte antas underordnede kun å følge instruksjoner fra toppen, og å ta virksomhetsstrategi for gitt. Det stilles dermed spørsmål til i hvilken grad rammeverket kan betegnes som et

holistisk system for virksomhetsstyring, da styringsprosesser for store deler av organisasjonen er utelatt.

Videre synes rammeverket å være hensiktsmessig kun for større virksomheter med mer omfattende styringssystem (Ferreira & Otley, 2009, s. 266). For entreprenørvirksomheter og mindre bedrifter vil styringsprosessene i større grad utgjøres av uformelle, sosiale kontrollsystemer, hvilket ikke omfattes av LoC. Ferreira og Otley (2009, s. 266) mener også at Simons' trossystem og grensesystem ikke er overførbart til større konsern med datterselskap, da det her vanskelig lar seg etablere en kultur som oppfattes som relevant for mange og ulike enheter.

4. Metode

Formålet med dette kapittelet er å beskrive hvordan vi har gått frem for å besvare vår overordnede problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan tilrettelegge for dynamiske spenninger gjennom balansert bruk av styringssystemet?

1. Hvilke strategiske initiativ eksisterer i Aker Solutions?
2. Hvordan opplever ledere at balansen i styringssystemet er endret etter innføring av initiativene?
3. Hva kan forklare en eventuell endring i balanse, og hvilke implikasjoner har dette for styringspraksis?

En presentasjon, forklaring og diskusjon av valgt metode er viktig, da valgene vi har tatt former forskningen vi har gjennomført; således støtter de opp om og setter begrensninger for våre funn og konklusjoner. Vi vil først beskrive vår forskningsfilosofi og -tilnærming, siden dette påvirker forskningsdesign og datainnhenting (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 125). Deretter belyses studiens forskningsdesign. Her følger også en presentasjon av caseobjektet, Aker Solutions. Som tredje punkt forklares hvordan vi har innhentet vårt datagrunnlag, før vi forklarer vår prosess for dataanalyse. Avslutningsvis evaluerer vi vår valgte metode med hensyn til forhold som overførbarhet, validitet og etikk.

4.1 Forskningsfilosofi

Vi mener det er viktig å kort gjøre rede for hvilke filosofiske antagelser som ligger til grunn for vårt valg av metode, forskningsstrategi og dataanalyse, da dette vil ha en innvirkning på hvordan vi forstår våre forskningsspørsmål, hvilke metodiske valg vi tar, og hvordan vi tolker våre funn (Crotty, referert i Saunders et al., 2016, s. 124).

Begrepet *forskningsfilosofi* refererer til våre oppfatninger og antakelser om utviklingen av kunnskap og omgivelsene rundt oss (Saunders et al., 2016, s. 124). I forskning innenfor det økonomiske fagfeltet identifiseres fem hovedfilosofier: positivisme, kritisk realisme, interpretivisme, postmodernisme og pragmatisme.

Vi mener at vi har en interpretivistisk måte å besvare vårt forskningsspørsmål på. Saunders et al. (2016, s. 140) argumenterer for at formålet med interpretivistisk forskning er å få en ny og rikere forståelse av fenomenet man undersøker. Her tas det utgangspunkt i at mennesker ser verden fra ulike perspektiv, og at det derfor ikke eksisterer universelle regler som gjelder for alle. Generalisering vil således føre til at man mister dybdeinnsikt i fenomenet som det forskes på. Interpretivistisk filosofi fokuserer på komplekse, dyptgående tolkninger fra ulike perspektiv og synsvinkler, og er i den grad av subjektiv art.

I og med at vi ønsker å utforske hvordan styringssystemet i Aker Solutions oppleves blant de ansatte, er vi avhengig av subjektive tolkninger. Erkjennelsen av hvordan vår tolkning av forskningsdata påvirkes av våre egne verdier, kultur og historie impliserer også at utredningen preges av subjektivisme, og tilsier således en interpretivistisk filosofi. Videre er interpretivisme konsistent med vårt valg av forskningsdesign, hvor vi erkjenner at forståelsen for organisasjonen vi undersøker kan oppfattes forskjellig avhengig av den ansattes posisjon i virksomheten. Et utvalg i Aker Solutions bestående av mennesker i ulike stillinger og på ulike hierarkiske nivå i virksomheten tror vi i så måte vil gi dypere og mer innsiktsfulle svar på vår problemstilling.

4.2 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming avgjøres av hvor implisitt eller eksplisitt rolle teorien har i forskningen. Avhengig av dette eksisterer tre ulike tilnærminger: *deduktiv*, *induktiv* og *abduktiv* tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 145).

Med en *deduktiv* tilnærming beveger man seg fra teori til empiri (Saunders et al., 2016, s. 145). Dette innebærer at forskningen tar utgangspunkt i etablert teori, og søker å enten verifisere eller falsifisere denne. Målet med en deduktiv tilnærming er å forklare kausale sammenhenger mellom konsepter og variabler, for så å trekke slutninger fra det generelle til det spesifikke. Forskerens forventninger formes av teorien som ligger til grunn, hvor denne legger føringer på forskningsprosessen, som gjerne følger kvantitativ metode. *Induktiv* tilnærming innebærer det motsatte - bevegelse fra empiri til teori, for å generalisere fra det spesifikke til det generelle. Forskeren starter med å samle inn data - oftest av kvalitativ karakter, for å utforske et tema og utvikle teorier. Teoriutvikling står sentralt, da det gjerne eksisterer lite eller ingen teori om temaet. Imidlertid kan tilnærmingen også gi utgangspunkt

for å forbedre etablert teori og kunnskap. Som en tredje tilnærming, omfatter *abduksjon* en blanding av deduksjon og induksjon, hvor man kontinuerlig beveger seg fra teori til data og fra data til teori. Her utforsker man et fenomen og identifiserer relevante tema, hvilke integreres i teoretiske rammeverk. Ut fra dette utvikles ny teori, som igjen testes med eksisterende data.

Basert på ovenstående og vår egen forskning, mener vi å ha en abduktiv tilnærming. Vi ønsker å samle inn og tolke data for å utvikle en forståelse for balanse og dynamiske spenninger i styringssystemet, hvilket kjennetegnes av induktiv forskning. Framfor å forklare og generalisere, søker vi heller å forstå og formulere antakelser om temaet vi studerer. Samtidig anvendes generell teori om Levers of Control (LoC) på det spesifikke caset i Aker Solutions, hvor teorien legger føringer for forskningsprosessen som ved en deduktiv tilnærming. Gjennom arbeidet med utredningen vil vi kontinuerlig veksle mellom teoretisk og empirisk grunnlag, hvilket innebærer en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode, og følgelig en abduktiv tilnærming.

4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler vår plan og fremgangsmåte for å besvare utformet problemstilling (Saunders et al., 2016, s. 726). Dette innebærer forskningens formål, metodologisk valg, forskningsstrategi, innhenting og analyse av data, samt evaluering av forskningens kvalitet og etikk. Alle valg tilknyttet design, avgjøres av studiens problemstilling og forskningsfilosofi.

For en oversiktlig struktur, velger vi først å diskutere formål, metodologisk valg, forskningsstrategi og tidshorisont. Under forskningsstrategi presenteres også utredningens studieobjekt, Aker Solutions. Resterende bestanddeler av utredningens forskningsdesign presenteres i påfølgende, egne delkapitler, grunnet temaenes omfang.

4.3.1 Formål

Saunders et al. (2016, s. 174) skiller mellom fire ulike formål for forskning. Med utgangspunkt i inndelingen kan forskning være *eksplorativ*, *beskrivende*, *forklarende* og *evaluerende*.

Eksplorativt formål refererer til problemstillinger som stiller spørsmål om *hva* eller *hvordan*, og søker å skape bedre forståelse for et forhold, problem eller fenomen det gjerne eksisterer lite kunnskap om (Saunders et al., 2016, s. 174). Eksplorative studier kan gjennomføres med utgangspunkt i dybdeintervju eller fokusgruppeintervju. Når man har en oppfatning av fenomenet som studeres i forkant av datainnhenting, blir formålet gjerne *beskrivende*. Forskningen omhandler da nøyaktig beskrivelse av personer, hendelser eller situasjoner (Saunders et al., 2016, s. 175). *Forklarende* formål identifiseres i forskning som søker å etablere kausale forhold mellom variabler, og som gjerne følger kvantitativ metode. *Evaluerende* studier har som mål å evaluere hvordan noe fungerer, som eksempelvis en reklamekampanje eller en ny strategi.

I vår utredning mener vi å ha et eksplorativt formål: vi søker en større forståelse og innsikt i fenomenet *balanse i styringssystemet* under *strategiske endringer*, som det eksisterer relativt lite kunnskap om. Våre forskningsspørsmål kan karakteriseres som åpne, ved at de innledes med spørreord som *hvordan* og *hvilke*, et kjennetegn ved eksplorativ forskning (Saunders et al., 2016, s. 175). Videre gjennomfører vi semistrukturerte intervju, som vil gi intervjuobjektene mulighet til å fremheve forhold de selv opplever som særlig relevante. Dette gjør forskningen fleksibel, med mulighet for endringer og tilpasninger i fokus underveis, ettersom ny innsikt i fenomenet fremkommer. På denne måte påvirkes forskningens retning av svarene vi får fra respondentene, hvilket kjennetegner et eksplorativt formål.

4.3.2 Metodologisk valg

Et metodologisk valg referer til hvorvidt forskningen skal basere seg på *kvantitativ* eller *kvalitativ* metode for datainnsamling (Saunders et al., 2016, s. 165). Kvantitativ data utgjøres av numeriske data - som tall, og passer til en positivistisk forskningsfilosofi. Kvalitativ data er derimot ikke-numerisk - som ord og bilder, og følger gjerne en interpretivistisk filosofi. Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode avhenger blant annet av hvilken filosofi og tilnærming forskningen følger, samt forskningsspørsmålenes natur.

Vår overordnede problemstilling utforsker konseptet *balanse i styringssystemet*, fra ansatte i Aker Solutions sitt perspektiv. I så måte søker vi å skape en forståelse for respondentenes subjektive meninger og følelser i relasjon til fenomenet, kjennetegnet av en interpretivistisk

filosofi. Datainnsamlingen vil hovedsakelig basere seg på en ikke-standardisert prosess, herunder semistrukturerte intervju, hvor verken spørsmål eller svar er av numerisk karakter. Videre følger utredningen en abduktiv tilnærming, hvilket understøttes av Saunders et al. (2016, s. 168) som et argument for kvalitative studier. Ut fra problemstillingens natur samt vår forskningsfilosofi og -tilnærming, mener vi derfor at denne utredningen baserer seg på kvalitativ metode.

4.3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi viser til planen for hvordan en besvarer utformet problemstilling, og utgjør koblingen mellom forskningsfilosofi og metode for datainnsamling og -analyse (Denzin og Lincoln referert i Saunders et al., 2016, s. 177). Ifølge Saunders et al. (2016, s. 178) er det fem hovedstrategier som ofte brukes innen kvalitativ forskning, herunder aksjonslæring, casestudie, etnografi, grounded theory og narrativ forskning. Framfor å gå i dybden på de ulike, vil vi heller fokusere på å begrunne hvorfor vi har valgt casestudie som strategi for å utforske konseptet om balanse i Aker Solutions.

Yin (2009, s. 18) definerer casestudiet som “... an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”. Definisjonen betegner casestudiet som en empirisk utforskning av et fenomen. Denne utforskningen muliggjør dybdeanalyse av interaksjonen mellom et fenomen og konteksten fenomenet opererer i (Eisenhardt, referert i Saunders et al., 2016, s. 184). I vår utredning utgjør *bruk av styringssystemet* fenomenet, og *Aker Solutions* konteksten. Styringssystemet utgjør således en integrert bestanddel i virksomheten som studeres, noe som argumenterer for at bruken av styringssystemet er kontekstavhengig, ut fra Yins definisjon (2009, s. 18).

Ifølge Saunders et al. (2016, s. 185) brukes casestudiet ofte under en interpretivistisk filosofi med abduktiv tilnærming og eksplorativt formål. Disse trekkene samsvarer med vår utredning. Forskningsstrategien er da nyttig for å analysere data, identifisere tema og mønster, for å forbedre, utvide eller utvikle ny teori. Casestudiet gjør seg særlig egnet i forskning som stiller spørsmål om hvordan eller hvorfor, og som søker å forstå og forklare handlinger og prosesser (Yin, 2009, s. 10). Dette gjelder forskning som krever utfyllende beskrivelser og går i dybden av fenomenet som studeres. Videre kan casestudiet designes for

å få innsikt i hva som skjer og hvorfor, for å forstå effekter av situasjonen og implikasjoner for handling (Saunders et al., 2016, s. 185).

Vår utredning spør *hvordan* Aker Solutions tilrettelegger for balanse i styringssystemet under strategiske endringer. Vi ønsker å forstå og forklare dette, og mener at casestudiet som strategi vil kunne la oss gå i dybden av balansekonseptet, og gi oss rike, empiriske beskrivelser av relevans for å besvare forskningsspørsmålet. Ved å undersøke hvorvidt og hvordan det tilrettelegges for balanse i virksomhetens styringssystem, søker vi også å identifisere effekter av balanse, og således implikasjoner for styringspraksis. Med casestudiet som forskningsstrategi, søker vi å analysere data samt identifisere mønster i styringspraksis, som potensielt kan skape bedret evne til virksomhetsstyring i Aker Solutions samt utvide den teoretiske forståelsen for Levers of Control (LoC).

I motsetning til forskningsstrategier som spørreundersøkelser og eksperiment, gir casestudiet imidlertid et svakere grunnlag for å trekke statistiske generaliseringer, hvorfor strategien er kritisert i akademia (Andersen, 2013, s. 30). Andersen (2013) viser til en gjeldende holdning at om casestudiets kvalitative logikk med subjektiv fortolkning av data gjør strategien lite vitenskapelig. Framfor et fokus på statistiske generaliseringer fremhever Saunders et al. (2016, s. 206) hvordan konseptet om *overførbarhet* er mer relevant for funn fra casestudier. Med dette menes at funn og innsikt fra forskningen kan overføres til andre, tilsvarende kontekster (Buchanan, referert i Saunders et al., 2016, s. 205). I så måte vil kvalitativ forskning gjennom casestudiet kunne være av like høy kvalitet og verdi som andre, kvantitative forskningsstrategier.

Yin (2009, s. 59) skiller mellom fire strategier innenfor casestudiet, basert på to ulike dimensjoner: hvorvidt man studerer et enkeltcase eller multiple, og hvorvidt man har en holistisk eller spesifikk tilnærming til caseobjektet. Enkeltcase anvendes ofte når caset representerer et ekstremt eller unikt tilfelle, som gir mulighet for å undersøke et lite utforsket fenomen i dybden (Saunders et al., 2016, s. 186). En multippel casestrategi inkorporerer flere studieenheter og er derav mer omfattende og ressurskrevende. Imidlertid gir strategien et bedre utgangspunkt for å generalisere funn samt avdekke variasjon i resultatene. Med hensyn til Yins (2009, s. 59) andre dimensjon, har man en holistisk tilnærming når caseobjektet studeres som en helhet. Ved en spesifikk tilnærming, studerer man én eller flere bestanddeler av caset.

Vi mener at Aker Solutions representerer et kritisk case som gir en mulighet til å observere og undersøke et fenomen som hittil er lite studert. Vår utredning tar utgangspunkt i et helhetlig syn på styringspraksis gjennom Levers of Control (LoC), hvor tidligere studier på emnet ofte har fokusert kun på deler av rammeverket (Curtis et al., 2016, s. 291). Videre fremstår Aker Solutions som et kritisk case på bakgrunn av konteksten rundt virksomheten, herunder pågående krise i oljebransjen samt gjennomføring av flere strategiske endringer i styringspraksis. Vi velger derfor å analysere kun denne éne virksomheten, hvorfor studien dermed kan betegnes som et enkeltcase (Saunders et al., 2016, s. 186). Gitt at enkeltcase også krever mindre ressurser og gir mulighet for å studere fenomenet mer i dybden, passer det til vårt forskningsopplegg, som skal gjennomføres over en relativt kort tidsperiode. På bakgrunn av Aker Solutions' størrelse og globale virke, mener vi analyse av virksomheten som helhet vil kunne føre til at vi mister dybdeinnsikt. Videre er de strategiske endringene som studeres relativt nye for virksomheten, hvorfor det for oss kun vil være relevant å analysere de deler av organisasjonen som er direkte påvirket av endringene. Vår utredning er derfor det Yin (2014, s. 46) betegner som et *spesifikt* enkeltcasestudie. Styringssystemet vil analyseres ved å ta utgangspunkt i to strategiske endringer i styringspraksis som virksomheten nylig har iverksatt. De to tiltakene vil ikke studeres komparativt, men heller enkeltvis, da vi mener at analyse av flere, isolerte tiltak vil forsterke våre funn om styringssystemet som én helhet.

Studieobjektet: Aker Solutions

Utredningens studieobjekt er det norske oljeserviceselskapet Aker Solutions. Siden studieobjektet allerede var knyttet til utredningen via Future Oriented Corporate Solutions-programmet (FOCUS) og hadde interesse i forskningstemaet, ble Aker Solutions et naturlig valg for vår oppgave. Imidlertid finnes det flere årsaker til at virksomheten anses som et godt og relevant studieobjekt for denne utredningen.

For det første er selskapet et av de største innenfor olje- og gassindustrien - en bransje som for tiden opplever stor usikkerhet ved sterke reduksjoner i oljeproduksjon og investeringer, samt økte kostnader (Hovland, 2017). Oljeindustrien utgjør en sentral del av norsk økonomi; petroleumsvirksomhet er i dag landets største næring, målt i verdiskaping, statlige inntekter, investeringer og eksportverdi (Norsk Petroleum, 2017). I så måte vil styringspraksis samt prestasjon i oljerelaterte virksomheter kunne ha stor innvirkning på norsk økonomi samt

finansieringen av velferdsstaten. Vi mener derfor at en studie av Aker Solutions' styringspraksis fremstår som viktig og dagsaktuelt for norsk økonomi.

For det andre finnes det lite forskning med en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring - som ved bruk av alle fire kontrollsystem inngående i LoC (Curtis et al., 2016, s. 291; Malmi & Brown, 2008, s. 502). Dersom det i tillegg tas høyde for kontekstuelle variabler, herunder stor usikkerhet i oljebransjen samt iverksetting av omfattende strategiske tiltak, reduseres forskningsområdet ytterligere. Aker Solutions har gjennomført flere tiltak og strategiske omstillinger i perioden etter oljeprisfallet inntraff. Av denne grunn, mener vi at virksomheten er et relevant caseobjekt som vil kunne bidra til å øke kunnskapen om et relativt lite utforsket område.

For det tredje finner vi det fordelaktig å analysere kontrollsystem i en større og mer kompleks virksomhet, da styring i mindre organisasjoner kan foregå mer uformelt og dermed være vanskelig observerbar. Siden vår utredning har som mål å utforske balanse i styrings- og kontrollsystem, mener vi derfor at styringen i en virksomhet av Aker Solutions' størrelse vil kunne være mer synlig og formalisert, og dermed et studieobjekt bedre egnet for analyse.

En videre presentasjon av virksomheten følger i kapittel 5.

4.3.4 Tidshorisont

Ifølge Saunders et al. (2016, s. 200) skilles det mellom to tidshorisonter for forskning. I *tverrsnittsstudier* innhentes data over en relativt kort tidsperiode, hvor et spesifikt fenomen undersøkes på et gitt tidspunkt. Saunders et al. (2016, s. 200) viser til at spørreundersøkelser samt casestudier med datainnhenting gjennom intervjuer, ofte gjennomføres som tverrsnittsstudier. Med en slik studie vil det imidlertid være vanskelig å si noe om årsaksforhold i fenomenet som studeres. Tverrsnittsstudier står i motsetning til *longitudinelle studier*, hvor data fra de samme kildene samles inn over flere tidspunkt. Her vil man kunne studere endring over tid, og i større grad kunne si noe om årsak- og virkningsforhold.

Grunnet tidsrammen for denne utredningen, hvor vi studerer et spesifikt fenomen - *balanse i bruk av styringssystemet* - på et gitt tidspunkt etter iverksetting av strategiske initiativ, gjennomfører vi et tverrsnittstudie. Valget av et tverrsnittstudie forsterkes ytterligere av at vi

utfører et casestudie som forskningsstrategi med intervju som metode for datainnsamling, i henhold til Saunders et al. (2016, s. 200).

4.4 Datainnsamling

I et casestudie fremkommer datagrunnlaget gjerne fra flere ulike kilder (Yin, 2009, s. 117). I tråd med dette, baserer vår studie seg på både primær- og sekundærdata. Med primærdata menes data som er innhentet utelukkende i forbindelse med den aktuelle forskningen, mens sekundærdata kan være utviklet av andre, uavhengig av forskningen (Saunders et al., 2016, s. 316). I det følgende vil vi utdype hvordan vi har innhentet empirisk data til vår utredning.

4.4.1 Primærdata: Intervju

I et eksplorativt casestudie som følger en abduktiv metode, søker vi innsikt ved å gå i dybden av fenomenet vi studerer. Yin (2009, s. 106) fremhever intervjuet som en av de viktigste kildene til data i casestudier, da det er en hensiktsmessig måte å få frem respondentenes tanker, holdninger og meninger. Saunders et al. (2016, s. 390) skiller mellom tre former for intervju: *strukturerte*, *semistrukturerte* eller *ustrukturerte*.

Strukturerte intervju innebærer forhåndsbestemte, standardiserte og formelle spørreskjema, hvor de samme spørsmålene stilles på samme måte til alle intervjuobjektene (Saunders et al., 2016, s. 391). Ofte er spørsmålene utformet på en måte som kun tillater et begrenset utvalg svaralternativer for respondenten, såkalte lukkede spørsmål. Dette er en rigid og lite fleksibel intervjumetode som egner seg best til å innhente kvantitativ data, da nyanser i respondentenes svar ikke fanges opp (Jacobsen, 2015, s. 146). *Ustrukturerte intervju* er uformelle og fleksible intervju, som ofte anvendes når man ønsker å gå i dybden for å utforske et fenomen som man på forhånd vet lite om (Saunders et al., 2016, s. 391). Her er det ingen forhåndsbestemte spørsmål, men man må ha en klar oppfatning av hvilke områder man ønsker å undersøke. Intervjuobjektet oppfordres således til å snakke fritt om sine opplevelser relatert til emnet. Grunnet intervjumetodens ustrukturerte form, kan dog analyseprosessen i etterkant av et slikt intervju bli svært kompleks og ressurskrevende (Jacobsen, 2015, s. 145). I likhet med ustrukturerte intervju, er også *semistrukturerte intervju* ikke-standardiserte, og refereres ofte til som kvalitativt forskningsintervju (Saunders et al., 2016, s. 391). I et semistrukturert intervju har forskeren gjerne enkelte tema som skal dekkes, men står ellers fritt til å følge opp informasjon som avgis underveis. En slik

intervjuform benyttes ofte når forskeren ønsker å stille mange spørsmål som kan være av åpen og kompleks karakter, hvor rekkefølgen av spørsmålene kan variere mellom intervjuer.

I vårt kvalitative casestudie, utfører vi semistrukturerte intervju. Valget av semistrukturert intervju understøttes av utredningens eksplorative formål og interpretivistiske filosofi, hvor vi søker å forstå *meningen* med det respondentene forteller. I forkant av intervjuene har vi utformet en intervjuguide, som vil sikre at vi får svar på alle spørsmål vi anser som nødvendige, men samtidig kan avvikes fra. Det semistrukturerte intervjuets ikke-standardiserte karakter, gir oss fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, slik at intervjuobjektene kan utdype sine svar. På denne måte kan vi få mer dyptgående data, og dermed bedre innsikt i respondentenes holdninger og opplevelser. Vi har derfor utformet intervjuguide, gjengitt som vedlegg, bestående av mange spørsmål - flere av åpen og kompleks natur, hvor rekkefølgen på spørsmålene kan variere mellom respondentene.

Videre mener vi at omgivelsene som Aker Solutions opererer under, gjør det semistrukturerte intervjuet til en hensiktsmessig metode for å innhente data. Oljeprisfallet fra andre halvdel av 2014 har ført til store nedbemanninger og omorganiseringer i oljerelaterte virksomheter, og tema som behandles under intervjuet vil kunne omhandle sensitiv informasjon. Vi mener at intervjuet gir et bedre utgangspunkt for å skape tillit mellom oss og respondentene, hvilket kan resultere i mer ærlige og oppriktige svar, enn tilsvarende eksempelvis ved en spørreundersøkelse. Dette understøttes av Saunders et al. (2016, s. 394), som også finner at ledere stiller seg mer positivt til intervju enn spørreundersøkelser. For å skape en komfortabel ramme rundt intervjuene, er det også viktig for oss å møte respondentene i deres naturlige omgivelser, hvorfor de fleste av intervjuene gjennomføres på Aker Solutions' hovedkontor på Fornebu. Intervjuer med respondenter som ikke befinner seg på hovedkontoret, gjennomføres via *Skype for Business*, en nettbasert kommunikasjonsplattform. Sistnevnte løsning vil kunne være mindre tillitsskapende, da den ikke involverer et møte ansikt til ansikt. Imidlertid gir nettbasert kommunikasjon mulighet til å gjennomføre intervju med ansatte fra andre regioner og bidrar slik til et mer variert perspektiv på virksomhetsstyring.

I forkant av intervjuene vil vi sende intervjuobjektene en informasjons-epost, hvor vi presenterer oss selv, utredningen og dens formål. Eposten inneholder en liste med tema som behandles i intervjuene, hvilket gir respondentene mulighet til å forberede seg, og også

mulighet til å gi oss mer grundige svar. Under intervjuene vil vi be om aksept for bruk av båndopptaker, hvilket muliggjør mer aktiv lytting, samt etterprøvbare data (Saunders et al., 2016, s. 412). Intervjuene varer omtrent i en time, og gjennomføres med begge studenter tilstede, hvor én har hovedansvar for å stille spørsmål, mens den andre følger samtalen og tema fra intervjuguiden. Studenten som ikke intervjuer, tar notater underveis og har også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Slik tilrettelegger vi for at alle interessante momenter kan utdypes. Aspektet vedrørende konfidensialitet er også noe vi vektlegger i våre samtaler med respondentene, hvor vi gjør det tydelig at deres identitet og svar anonymiseres. Vi fremhever også at vi ikke har mål om å evaluere den enkelte respondenten, men at vi heller ønsker deres ærlige og oppriktige mening om temaene.

4.4.2 Sekundærdata: Organisasjonsdokument

I tillegg til innsikten vi har fått på bakgrunn av gjennomførte intervju, har vi også benyttet oss av sekundærdata i form av dokumenter fra virksomhetens nettsider. Sekundærdata defineres som data som opprinnelig er innhentet med et annet formål, og som kan analyseres på nytt for å gi utvidet eller ny kunnskap og innsikt (Saunders et al., 2016, s. 316). Dokumentene vi har analysert omfatter års- og kvartalsrapporter, Code of Conduct, dokumenter vedrørende visjon og verdier, samt presentasjoner av organisasjonsstruktur og strategiske initiativ. Sekundærdata har vært av stor nytte for oss, ved å gi en rikere og bredere forståelse av virksomheten. Vi opplever at denne innsikten har bidratt til at vi enklere kunne utforme intervjuguide, og at vi underveis visste mer om hvilke svar vi særlig ville følge opp. I etterkant har kunnskapsgrunlaget bidratt til å forenkle analyseprosessen, ved at vi lettere kunne sammenligne initiativenes hensikt mot respondentenes faktiske opplevelser.

Vi mener at bruken av både primær- og sekundærdata, gir oss flere kilder til å understøtte våre funn og dermed øker utredningens kvalitet.

4.4.3 Utvalg

I mange studier vil det være vanskelig å skulle innhente data fra hele populasjonen (Saunders et al., 2016, s. 272). Datainnhenting fra kun et utvalg av populasjonen er derfor ofte nødvendig dersom det er upraktisk, tidkrevende eller kostbart å utføre analysen på den totale gruppen. Ut fra Saunders et al. (2016, s. 275) eksisterer det to typer utvalgsteknikker:

sannsynlighets- og *ikke-sannsynlighetsutvalg*. Ved *sannsynlighetsutvalg* er det like stor sannsynlighet for at hver enhet blir valgt ut, hvilket tillater statistiske estimat om populasjonen ut fra utvalgets karakteristika. Denne typen utvalgsteknikk anvendes derfor oftest ved forskningsstrategier som eksperiment og spørreundersøkelse. Et *ikke-sannsynlighetsutvalg* innebærer at man ikke kjenner sannsynligheten for at den enkelte enhet blir valgt fra populasjonen, hvorfor statistiske slutninger om populasjonen ikke kan trekkes på bakgrunn av utvalget i slike tilfeller.

Med utgangspunkt i at Aker Solutions er en stor og global virksomhet, vil det ikke være mulig for oss å intervju hele populasjonen av verken praktiske, tids- eller ressursmessige årsaker. Datainnhenting vil derfor kun foregå i et utvalg av virksomhetens ansatte. I virksomheten har vi hatt en kontaktperson som har deltatt i utvelgelsesprosessen av respondenter, bidratt med informasjon om strategiske tiltak, samt organisert møter med intervjuobjektene. Våre krav til respondenter var at alle var tilknyttet og hadde kjennskap til de strategiske initiativene, samt bestod av mennesker på ulike hierarkiske nivå og avdelinger i organisasjonen. Utover dette var det vår kontaktperson som organiserte hvem vi skulle intervju, med utgangspunkt i det spesifikke formålet. Vår utvalgsteknikk kan derfor betegnes som et *ikke-sannsynlighetsutvalg*, da sannsynligheten for at den enkelte blir valgt ikke er tilfeldig eller vites på forhånd. En slik teknikk har ført til at vi har fått intervjuet ansatte med forskjellig kompetansebakgrunn fra flere steder i organisasjonen og således fått ulike perspektiv på virksomhetsstyringen rundt tiltakene. På en annen side kan virksomhetens involvering i utvalgsprosessen være en svakhet ved vår utredning, da vi ikke har fullstendig innsikt i bakgrunnen for utvelgelsen av de enkelte respondenter, og at vi følgelig ikke kan trekke statistiske slutninger om populasjonen ut fra utvalget.

Innenfor teknikken *ikke-sannsynlighetsutvalg* eksisterer det flere ulike måter å innhente data på, hvor alle til en viss grad innebærer en form for subjektiv tolkning av hvem og hvor mange utvalget skal bestå av (Saunders et al., 2016, s. 295). Ved bruk av kvalitative forskningsmetoder som semistrukturerte og ustrukturerte intervju, er det særlig forskningsspørsmålet, formålet og fokus for oppgaven som har betydning for størrelsen på utvalget. Som en tommelfingerregel anbefaler Saunders, referert i Saunders et. al (2016, s. 297), en utvalgsstørrelse på mellom 5-25 deltakere ved bruk av semistrukturerte eller dybdeintervju.

De ulike utvalgsteknikkene innenfor *ikke-sannsynlighetsutvalg* består av *kvote*, *målrettet*, *frivillig*, og *tilfeldig* utvalg (Saunders et al., 2016, s. 298). Førstnevnte metode, *kvote*, representerer det ene ytterpunktet av teknikker da det ligner sannsynlighetsutvalg ved å forsøke å representere hele populasjonen. Som et annet ytterpunkt finner vi *tilfeldig* utvalg, som innebærer en ukontrollert innhenting av respondenter på kortest mulig tid. Følgende vil vi kun utdype *målrettet* utvalg, da det er dette vi benytter i vår utredning.

Ved *Målrettet* utvalg bruker man logikk og skjønn for å avgjøre hvilke enheter av populasjonen som best samsvarer med forskningsspørsmål og formål med oppgaven (Saunders et al., 2016, s. 301). Teknikken brukes derfor ofte når man jobber med små utvalg som besitter viktig informasjon for forskningens formål, eksempelvis ved casestudier. På bakgrunn av ovenstående, regnes *målrettet* utvalg ikke for å være statistisk representativt for populasjonen.

I vår utredning gjennomførte vi tolv semistrukturerte intervju av ansatte fra ulike områder av virksomheten. I så måte tilfredsstiller utvalgsstørrelsen minimumsgrensen som Saunders et al. (2016, s. 297) anbefaler ved denne formen for datainnhenting. Med et eksplorativt formål samt fokus på å utforske balansekonseptet i styringssystemet under strategiske endringer, var det viktig for oss å intervju ansatte som besitter viktig informasjon for forskningen, herunder involverte i bruken av styringssystemet og endringsprosessene i Aker Solutions. Vi mener at respondentenes informasjonsgrunnlag kan forsvare et mindre utvalg, da vi ved casestudiet søker dybdeinnsikt framfor statistisk representativitet for populasjonen. Videre begrenses utvalgsstørrelsen av tidsrammen for utredningen. På bakgrunn av dette, omfatter utvalget ledere på ulike nivå i virksomheten. Da Simons' LoC-rammeverk er utviklet på bakgrunn av forskning på toppledere, mener vi vårt valg av respondenter i lederstillinger samsvarer bedre med utredningens teoretiske grunnlag.

Våre intervjuobjekter består av fem ledere fra funksjonsområdet *Global Functions* og syv ledere fra *Divisions*. Respondentene fra *Global Functions* innehar sentrale ansvarsroller i utviklingen av de to strategiske initiativene utredningen studerer: *rullerende prognoser* og *Enterprise Performance Management* (EPM). Intervjuobjektene fra *Divisions* har ikke direkte utviklingsansvar for initiativene, men er likevel involverte i, og påvirket av de strategiske prosessene. Av anonymitetshensyn vil vi ikke utdype nærmere stillingsbeskrivelse av respondentene.

4.5 Dataanalyse

Det eksisterer flere fremgangsmåter for å analysere data, men Saunders et al. (2016, s. 579) fremhever særlig én metode som generisk og grunnleggende for kvalitativ dataanalyse, herunder en *tematisk analyse*. I en tematisk analyse vil man først kode transkribert data, hvor dataelementer som utsagn eller setninger plasseres inn i ulike kategorier. Kategoriene representerer tema som er fremtredende i datamaterialet, relatert til forskningens problemstilling, og innebærer systematisering for å gjøre en stor mengde data mer oversiktlig og håndterbar. På bakgrunn av de utformede kategoriene, vil forskeren kunne identifisere tema og mønster, og forholdet dem imellom. Saunders et al. (2016, s. 579) viser til hvordan en tematisk analyse kan benyttes både med en induktiv og deduktiv forskningstilnærming. Imidlertid vil de to tilnærmingene kunne gi ulike analyseprosesser. Førstnevnte tilnærming kan være svært tidkrevende da det her er innhentet empiri som styrer analysen, og gir utgangspunkt for utvikling av teori eller et konseptuelt rammeverk. Dersom forskningen følger en deduktiv tilnærming, tar analysen utgangspunkt i allerede etablert teori eller rammeverk. Således anses tematisk analyse som en systematisk, men fleksibel fremgangsmåte for å analysere kvalitativ data.

Siden vår utredning baserer seg på kvalitativ metode, har vi gjennomført en tematisk analyse. I etterkant av intervjuene, transkriberte vi datamaterialet, som i første omgang ble kodet etter to ulike systemer; det ene systemet baserte seg på respondentene fra *Global Functions*, og det andre for *Divisions*. Med hensyn til *Global Functions*, var vårt fokus på prosessen rundt tiltakene. Vi etablerte derfor kategorier som “Tilstand før tiltaket” og “Utfordringer etter implementering”. For den andre gruppen ønsket vi å utforske kontrollsystemene fra LoC-rammeverkets tilstedeværelse i virksomheten, hvorfor kategorier som “Interaktivt system” ble brukt.

4.6 Evaluering av forskningsdesign

Ut fra Saunders et al. (2016, s. 202) er konseptene *reliabilitet* og *validitet* sentrale for å vurdere kvalitet i forskning. Følgende kapittel evaluerer forskningskvaliteten ved vår utredning, før vi avslutningsvis diskuterer etiske problemstillinger relatert til vårt arbeid med oppgaven.

4.6.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menes at andre forskere vil trekke samme slutninger dersom et tilsvarende forskningsdesign utføres (Yin, 2009, s. 40). Imidlertid fremhever Saunders et al. (2016, s. 205) hvordan denne definisjonen er lite passende for å vurdere kvalitet ved kvalitative studier. Da forskeren potensielt utøver en mer deltakende og subjektiv rolle i kvalitativ datainnhenting og -analyse, vil kvalitativ forskning sjeldent tilfredsstillende kriteriene for reliabilitet, etter definisjonen til Yin (2009, s. 40). Lincoln og Guba (1985, s. 219) definerer derfor reliabilitet i kvalitativ forskning som resultater som gir mening, er troverdige og konsistente, men som ikke nødvendigvis er etterprøvbare. Således vil en tydelig beskrivelse av fremgangsmåte i forskningsprosessen, eksempelvis gjennom en casestudie-protokoll, kunne øke reliabilitet ved å gjøre det enklere for andre å re-analysere datamateriale.

Ved gjennomføring av semistrukturerte intervju kan mangel på standardisering ved denne formen for datainnhenting redusere forskningskvaliteten gjennom svakere reliabilitet (Saunders et al., 2016, s. 398). Det er dog ikke alltid formålet at intervjuet skal være repeterbart, siden intervjuene representerer virkeligheten på et gitt tidspunkt. Saunders et al. (2016, s. 205) viser videre til ulike bias som kan oppstå på bakgrunn av intervjuet som metode for innsamling av data, herunder intervjuer- og deltakerbias. Intervjuerbias refererer til faktorer som kan påvirke forskerens innhenting og tolkning av data. Under intervjuet vil forskerens fremtoning, som måten å stille spørsmål på eller kroppsspråk, kunne påvirke intervjuobjektene og legge føringer på hvilke svar som avgis. Forskerens subjektive holdninger vil også kunne prege tolkningen av data, hvor intervjuobjektens svar tillegges mening, som ikke nødvendigvis er riktig. Med deltakerbias menes bias som oppstår grunnet intervjuobjektets holdning til forskerne som intervjuer, eller dersom intervjuet antas å omfatte sensitiv informasjon. I sistnevnte tilfelle vil respondentene være tilbakeholdne på hvilken informasjon som avgis, for å unngå tema som innebærer utlevering av informasjon som de ikke kan, eller ønsker å dele med forskeren.

For å redusere bias med hensyn til reliabilitet har vi hatt høyt fokus på å beskrive vår forskningsmetode. Siden denne utredningen skrives i format av en masteroppgave, gir metodekapittelet en tydelig redegjørelse av og argumentasjon for vår fremgangsmåte i forskningsprosessen. Som en del av dette, har vi i utredningens appendix vedlagt våre to utformede intervjuguider til henholdsvis ledere i *Global Functions* og *Divisions*.

Hva gjelder våre roller som intervjuere, har vi forsøkt å ha en imøtekommende og nøytral innstilling i samtalene med våre respondenter. Med dette menes at vi er åpne for all informasjon, også aspekt som strider mot våre antakelser. På denne måte har vi forsøkt å begrense intervjuerbias. Med hensyn til deltakerbias har vi innledningsvis i hvert intervju fremhevet hvordan vi ikke har mål om å evaluere det enkelte intervjuobjekt, men heller ønsker respondentens erfaringer og tanker om styringen rundt de strategiske tiltakene. I tillegg til at respondentene er tilsendt skriftlig informasjon om at deres svar behandles anonymt og konfidensielt, er dette også repetert før hvert intervju. Videre har vi forsøkt å utforme spørsmål som ikke fremstår som ubehagelige for respondentene, da direkte spørsmål om sensitive tema kan føre til at respondentene holder tilbake informasjon eller gir et uærlig bilde av virkeligheten gjennom intervjuet. På bakgrunn av stadige omorganiseringer og usikre tilstander for de ansatte, mener vi dette hensynet er særlig viktig å ivareta.

4.6.2 Validitet

Med hensyn til validitet skilles det hovedsakelig mellom to former, herunder intern og ekstern (Saunders et al., 2016, s. 203). Intern validitet refererer til i hvilken grad funnene er gyldige for utvalget og fenomenet som studeres, mens ekstern validitet omhandler graden av studiens generaliserbarhet og overførbarhet. Kvalitativ forskning har ifølge Saunders et al. (2016, s. 205) ofte høy intern validitet, da den baserer seg på dybdeinnsikt i fenomenet som studeres, med bakgrunn i et rikt datagrunnlag. Videre vil tilstedeværelsen av flere forskere under intervju, observasjon og ved utførelse av analyse, kunne øke intern validitet ytterligere. Hva gjelder ekstern validitet ved kvalitative studier, vil mulighet for generalisering kunne være begrenset, siden slik forskning ofte baserer seg på små utvalg. Ved en slik metodologisk tilnærming, bruker Saunders et al. (2016, s. 205) derfor heller konseptet om *overførbarhet* mellom funn med tilsvarende kontekster som den som forskningen tar utgangspunkt i. Yin (2009, s. 40) fremhever også begrepsvaliditet som sentralt for kvalitative studier, hvilket innebærer at målene som benyttes er riktige for fenomenet som studeres. Eksempelvis kan bruk av flere datakilder for å understøtte funn på, være en måte å øke begrepsvaliditet.

For å sikre høyest mulig *intern validitet* har vi hatt fokus på å finne intervjuobjekter fra ulike avdelinger og på forskjellige nivå i organisasjonen, da dette vil kunne gi varierte perspektiv

og således et rikt datagrunnlag på fenomenet som studeres. Alle intervju er videre gjennomført av begge studenter for å øke kvaliteten på forskningen. Eksempelvis hadde studenten som ikke intervjuet en mer lyttende rolle med ansvar for å stille oppfølgingsspørsmål underveis, for å sikre riktig forståelse av det respondentene fortalte. I etterkant av intervjuene har vi transkribert samtalene med våre respondenter, og tatt kontakt med intervjuobjektene dersom vi har vært usikre på elementer i datagrunnlaget. Respondentene er også tilsendt transkripsjon av sine intervju, for mulighet til å gi tilbakemelding dersom noe fremstår som feilaktige gjengivelser eller oppleves upassende. Datagrunnlaget vi har innhentet er også diskutert med vår veileder i FOCUS-programmet, som også har underskrevet konfidensialitetsavtale med virksomheten. Deltakelse fra flere forskere, herunder veileder, i tolkingen av datamaterialet vil bidra til å øke intern validitet ytterligere.

Hva gjelder *ekstern validitet* vil konseptet om generalisering kunne være problematisk i vårt studie, da utredningen tar utgangspunkt i et spesifikt enkeltcase, hvor formålet er å studere denne virksomheten i dybden (Merriam, 1998, s. 208). Generalisering til andre virksomheter er således ikke hensikten med oppgaven, og som diskutert ovenfor synes derfor overførbarhet å være mer relevant for utredningens funn. I motsetning til å trekke statistiske slutninger - som denne utredningen ikke gir grunnlag for - kan våre funn om virksomhetsstyring og strategiske initiativ være nyttige for andre, lignende virksomheter, i en tilsvarende situasjon.

For å øke begrepsvaliditet har vi valgt å bruke både primær- og sekundærdata i vår utredning, hvilket gjør at vi har flere kilder til å understøtte våre funn.

4.6.3 Ethiske problemstillinger

Etikk refererer til standarder for atferd i forbindelse med de som inngår som forskningsobjekt, eller påvirkes av forskningen (Saunders et al., 2016, s. 239). Saunders et al. (2016, s. 243) fremhever flere etiske prinsipp av særlig relevans ved forskning. To av disse er *integritet* og *objektivitet*, hvilket innebærer at man som forsker bør være åpen, ærlig og korrekt. Videre skal man *unngå skade*, herunder sikre at forskningsobjektene ikke utsettes for psykiske eller fysiske påkjenninger som følge av studiet. *Frivillig deltagelse* er også sentralt, hvor det inngår rett til å trekke seg fra studie når man måtte ønske, samt la være å

besvare eventuelle spørsmål som forskningsobjektet ikke ønsker å svare på. Det bør også være *informert samtykke* slik at respondentene har full oversikt over hva deltakelse innebærer, og selv kan ta et informert valg om å være med i studiet eller ikke. Videre følger et ansvar for å sikre *konfidensialitet* og *anonymitet*, samt *korrekt gjengivelse av data* under analyse og rapportering av funn.

Som oftest foreligger det dokument for etiske normer og atferd ved større institusjoner (Saunders et al., 2016, s. 240). Ved skolen som vi er tilknyttet, Norges Handelshøyskole (NHH), er det utarbeidet egne retningslinjer for forskningsetikk som vi har fulgt gjennom arbeidet med vår utredning. Her fremmes krav om redelighet, upartiskhet og åpenhet for egen feilbarlighet (NHH, 2015). Videre presiseres det at forskere ved skolen har et spesielt ansvar for å ivareta utsatte gruppers interesser i alle faser av forskningsprosessen. Sistnevnte mener vi vil være av særlig relevans i vår utredning, da våre respondenter på nåværende tidspunkt befinner seg i en sårbar situasjon, som følge av stadige omorganiseringer og nedbemanninger.

Hva gjelder *integritet* og *objektivitet*, har vi forsøkt å være åpne for svar fra våre intervjuobjekter som ikke nødvendigvis samsvarer med antakelser vi - bevisst og ubevisst - har gjort oss på forhånd. Alt innhold fra intervjuene kan naturligvis ikke gjengis i utredningen, men vi vil være oppmerksomme på misrepresentasjon og å ikke bevisst utelate forhold som strider med våre funn. For å *unngå skade* har vi gjort oss svært bevisste på den usikre situasjonen som våre respondenter er i, gjennom utformingen av våre spørsmål, samt måten vi opptrer på ved møte med deltakerne. Skade kan også begrenses ved at vi har informert, både før og under intervjuene om at det er *frivillig deltakelse* og at respondentene kan trekke seg når som helst underveis i prosessen. Intervjuobjektene kan unnlate å svare, dersom de ikke ønsker å uttale seg om enkelte spørsmålstema. Vi har også sikret at respondentene har klarhet i formålet med vår forskning, ved at vi i forkant av intervjuene har tilsendt respondentene en epost med en kort beskrivelse av utredningen. Informasjonen er også repetert innledningsvis i intervjuene, noe vi mener vil kunne ta hensyn til at respondentene har opplevd *informert samtykke*. Da utredningen behandler potensielt sensitiv informasjon, har begge studenter i starten av samarbeidet underskrevet *konfidensialitetsavtale* med virksomheten. Dette stiller ekstra krav til oss som forskere, med hensyn til å ivareta *anonymitet* og datasikkerhet. I transkriberingsprosessen er respondentene

anonymisert ved et eget kodesystem som skiller mellom *Global Functions* og *Divisions*. Lydfilene til intervjuene er slettet umiddelbart etter ferdigstilt transkripsjon.

5. Empirisk kontekst

I dette avsnittet vil vi gi en presentasjon av oljeselskapet vi har basert vår utredning på, Aker Solutions. Først følger et innblikk i virksomhetens organisering, finansielle posisjon, og verdi- og visjonsgrunnlag. Deretter gir vi en beskrivelse av to strategiske initiativer som Aker Solutions har iverksatt i løpet av den siste tiden, og som danner grunnlag for vår analyse av styringssystemet, herunder rullerende prognoser og Enterprise Performance Management (EPM). Beskrivelsen av de to strategiske tiltakene baserer seg på faktabasert informasjon fra virksomheten om hvordan rullerende prognoser og EPM er ment å fungere i praksis. Til sist følger et kort innblikk i den pågående krisen i oljebransjen. Kapittelet skal sette utredningens påfølgende empirigrunnlag i kontekst, samt skape bedre forståelse for utredningens analyse.

5.1 Virksomhetsområde og organisering

Aker Solutions leverer ingeniørtjenester og produktløsninger til olje- og gassindustrien, og har omkring 14 000 ansatte i over 20 land (Aker Solutions, 2017). Virksomheten har nylig gjennomgått en omorganisering, fra å være inndelt i tre forretningsområder - *Subsea* (undervannsteknologi), *Engineering* (Ingeniørtjenester), samt *MMO* (Vedlikehold, Modifikasjoner and Operasjoner) - til å bli en mer integrert tilbyder av produkter, systemer og tjenester (se figur 2).



Figur 2: Organisasjonskart Aker Solutions (K. T. Fellkjær, 10. februar 2017, Presentasjon: Introduction to the EPM (draft) framework - NHH)

I den nye organisasjonsstrukturen består forretningsområdene av fem ulike funksjoner, herunder *Customer Management*, *Front End*, *Produkt*, *Prosjekt*, og *Tjenester*. Videre er konsernledelsen, bestående av CEO, CFO, COO og Strategy, plassert over nivået for forretningsområder.

5.2 Finansiell situasjon og økonomisk vekst

I perioden 2011-2014 har Aker Solutions opplevd sterk vekst og gode økonomiske resultater, med EBITDA¹-marginene på mellom 8,1% og 10,5% (Aker Solutions, 2016). Året etter oljeprisfallet, i 2015, gikk derimot marginene ned til 5,8%, mens det i 2016 igjen har steget noe, til 7,5% (Aker Solutions, 2017). Siden 2014 har virksomhetens inntekter gått gradvis ned fra MNOK 32,98 til MNOK 25,56 i 2016. Økt EBITDA-margin indikerer at virksomheten har evnet å redusere sine kostnader for 2016.

Aker Solutions har som mål å kutte årlige kostnader med ni milliarder kroner innen slutten av 2017 (Hovland, 2016). Dette har tvunget selskapet til å føre lønnskutt for 3600 ansatte i virksomheten, samt store nedbemanninger (Ege & Molnes, 2016). I 2015 reduserte Aker Solutions kapasiteten med 1000 stillinger, og det ble i fjor uttrykt at ytterligere 1500 stillinger skulle fjernes (Havnes, 2017). I 2017 er det også varslet nye kutt på 650 stillinger, hvorav 270 i Norge.

5.3 Verdi- og visjonsgrunnlag

For å nå målet om økt kostnadseffektivitet, utgjør virksomhetens verdi- og visjonsgrunnlag viktige styringsverktøy for å drive atferd. Aker Solutions har *integritet* som sin kjerneverdi (Aker Solutions, u.å.). På bakgrunn av integritet er seks ytterligere verdier utformet: Integritet er utgangspunkt for *kunderelasjoner* og et *HMS-mindset*. Kjerneverdien former utvikling av *ansatte og teamarbeid*, gjennom å kommunisere ønske om *åpen og direkte dialog*. Videre oppfordrer integritet til *hands-on-ledelse* og ledelse for å sikre at virksomheten *leverer resultater av kvalitet*. Virksomhetens kjerneverdi underbygger de seks verdiene, leder atferd og former strategi. Integritet skal utgjøre kjernen av produktene Aker

¹ EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciations, and Amortizations) refererer til driftsresultat før av- og nedskrivning, og kan uttrykkes i prosentandel og tall (Regjeringen.no, 2014).

Solutions tilbyr, og støtte opp om virksomhetens visjon om å skape en bærekraftig framtid for den globale energiindustrien og resten av verden, gjennom å være rettferdig og ærlig, samt bygge på kunnskap og erfaring. Virksomheten har samarbeid og åpenhet som utgangspunkt for å sette nye standarder og løse nye utfordringer (Aker Solutions, 2016).

5.4 Rullerende prognoser i Aker Solutions

Ved utgangen av 2016 valgte Aker Solutions å gå vekk fra budsjettet, for utelukkende bruk av rullerende prognoser (K. T. Fellkjær, personlig kommunikasjon, 3. mars, 2017). Virksomheten har allerede i noen år benyttet seg av fem-kvartals rullerende prognoser, men endringen nå fra tidligere er tidshorizonten for prognosene. Dagens prognostisering innebærer utarbeidelse av kvartalsvise prognoser for inneværende, samt påfølgende år. Dette betyr at man i første kvartal lager åtte prognoser, mens man i siste kvartal kun har fem. Virksomhetens mål med bortgangen fra budsjettet og over til rullerende prognoser, består i at virksomheten raskere kan respondere på endringer i omgivelsene, samt sikre mer dynamisk ressursallokering.

5.5 Enterprise Performance Management (EPM) i Aker Solutions

I forbindelse med omorganiseringen, begynte Aker Solutions å utarbeide et EPM-rammeverk, med mål om å samkjøre styringsprosesser og strategiimplementering (K. T. Fellkjær, 10. februar 2017, Presentasjon: Introduction to the EPM (draft) framework - NHH). EPM i Aker Solutions består av seks prosesser: strategi, målsetting, planlegging, utførelse, ledelse og evaluering. De første to prosessene er ment å gjennomføres i femårsperspektiv. *Strategi* utvikles med utgangspunkt i Aker Solutions' visjon og mening. Basert på strategi utarbeides så langsiktige mål, samt systemer for måling under *målsetting*. De resterende fire elementene oppdateres årlig med kontinuerlig gjennomgang og vurderinger. *Planlegging* referer til etablering av årlige mål og målsetninger, samt utvikling av nøkkelinitiativ, aktiviteter og ressursallokering for å nå målene. *Utførelse* omhandler implementering av strategi i tråd med planer. Rammeverkets femte element, *ledelse*, innebærer ledelse av risiko og prestasjon, samt rapportering og vurdering av fremgang. Dette fører til *evaluering*, herunder prestasjonsvurderinger, samt analyse og benchmarking av prestasjon, overvåking, oppfølging, tilpasning og læring. Overordnet omfatter rammeverket tett samkjøring av

virksomhetsprosesser for å levere kontinuerlig forbedring og bærekraftig verdiskaping for selskapet og dets interessenter.

5.6 Krisen i oljebransjen

Oljeprisfallet fra andre halvdel av 2014 skulle utvikle seg til en langvarig krise i oljebransjen, med fall i investeringer, kutt i aktivitet og store oppsigelser (Ege & Molnes, 2016). Fra å ha blitt omsatt for rundt USD 110.00, er et fat nordsjøolje på det laveste blitt omsatt for USD 28.43, i januar, 2016, hvilket omfatter et fall på omtrent 75% (Euroinvestor, 2017). Av årsaker til oljekrisen, fremheves USAs produksjon av skiferolje, hvilket har ført til at nasjonen har beveget seg fra import til eksport av olje (Fredriksen & Johansen, 2015).. Manglende produksjonstilpasning fra Opec samt svak økning i etterspørsel fra Kina, har gitt tilbudsoverskudd, med fall i prisene som konsekvens. Overgangen til en grønnere økonomi antas også å ha hatt innvirkning på oljeprisen. I dag omsettes et fat olje for USD 47.77 (Euroinvestor, 2017).

Tall fra Statistisk Sentralbyrå (2017) for Norge viser til en økning i løpende investeringer innen olje og gass på 70 prosent fra 2010-2014. Siden oljeprisfallet og fram til 2016 har investeringene falt med 27 prosent, hvor prognosene for inneværende år viser ytterligere reduksjon på 13 prosent. I februar 2017 var 40 000 stillinger på norsk sokkel forsvunnet (Hetland & Oppedal, 2017).

6. Empiriske funn

Dette kapittelet har som formål å gi en førsteordensanalyse av utredningens empirigrunnlag. Vi vil her presentere empiriske funn knyttet til det første forskningsspørsmålet: *Hvilke strategiske initiativ eksisterer i Aker Solutions?* Videre beskrives hvordan respondentene opplever styringssystemet under to utvalgte strategiske initiativ som virksomheten har iverksatt. På denne måte danner kapittelet grunnlaget for å kunne utføre andreordensanalysen i kapittel 7, og således besvare vårt andre forskningsspørsmål: *Hvordan opplever ledere at balansen i styringssystemet er endret etter innføring av initiativene?*

Empirien består i hovedsak av datamateriale innhentet fra semistrukturerte intervju, mens sekundærdata har utgjort grunnlaget for forrige delkapittel om empirisk kontekst. Primærdataen består av transkriberte intervju med tolv respondenter, hvorav fem sitter i avdelingen for *Global Functions*, mens de resterende sju har posisjoner i *Divisions*. De strategiske initiativene beskrevet i denne utredningen er svært omfattende, og gjengivelsen i empirien belyser derfor kun de viktigste aspektene fremhevet av intervjuobjektene. Beskrivelsene gir således ikke et fullstendig bilde av omfanget av de strategiske initiativene.

For å skape en mer oversiktlig struktur er beskrivelsene inndelt i respondentenes opplevelser av situasjonen før initiativet ble innført, motivasjon bak innføring av tiltaket, prosessen så langt, utfordringer ved tiltaket, samt forhold viktig for implementeringen. Vi mener en slik strukturering vil gi et bedre utgangspunkt for å skape forståelse for prosessen rundt initiativene. Avslutningsvis vil vi presentere en oppsummerende figur over de sentrale funnene fra empirien.

6.1 Beskrivelse av strategiske initiativ i Aker Solutions

I tiden etter oljekrisen i 2014 har Aker Solutions gjennomført flere strategiske tiltak for å bedre kunne respondere på samt tilpasse seg stadig endrede omgivelser. Med utgangspunkt i virksomhetens mål om mer dynamikk i styringssystemet, er det nylig iverksatt to strategiske initiativ som vi finner av særlig relevans. Initiativene representerer to strategiske tiltak som synliggjør de ulike kontrollsistemene i Levers of Control-rammeverket (LoC) i større grad enn andre. Således gir initiativene nyttig innsikt i balansekonseptet mellom de fire kontrollsistemene. Videre omfatter tiltakene store deler av virksomheten, med innvirkning på ansattes organisatoriske atferd, hvorfor vi mener tiltakene er relevante for vår utredning.

Avskaffing av budsjettet til fordel for rullerende prognoser presenteres som første initiativ, og deretter Enterprise Performance Management (EPM) som andre initiativ.

6.2 Overgang fra budsjett til rullerende prognoser

6.2.1 Situasjonen før overgang til rullerende prognoser

Historisk sett har budsjettet stått sentralt i Aker Solutions. Overgangen fra en detaljert og grundig budsjettprosess, til mer fremtidsorientert styring med rullerende prognoser har for mange vært en omveltende forandring. Flere av respondentene fra avdelingen *Divisions* trekker frem fordeler ved den tidligere budsjettprosessen, som å være en mer forutsigbar, forpliktende og ansvarliggjørende form for styring.

“[...] det fine med budsjettet var jo det at det var veldig godt forankret, alle visst hva det innebar, alle hadde accountability for det de leverte. Alle visste hva de kom til å bli målt mot.” - Leder (Divisions)

“[...] du hadde eierskap og oppslutning. Alle visste at dette er budsjettet, dette er det jeg må levere. [...] Folk forstod sin rolle i budsjettprosessen” - Leder (Divisions)

Respondenter fra *Divisions* og *Global Functions* viser også til hvordan budsjettet, gjennom en bottom-up-prosess, tilrettela for positiv interaksjon mellom ansatte på ulike nivå. I prosessen fikk avdelinger nedover i hierarkiet mulighet for å diskutere, samt komme med egen input til budsjettet.

“Du hadde diskusjon og engasjement. [...] budsjettprosessen var veldig god fordi den fasiliterte dette... Det engasjementet” - Leder (Divisions)

“[...] budsjett har en del veldig bra ting med seg, at du en gang i året får satt deg ned og jobbet detaljert gjennom alt at du liksom, dette er kostnadsbasen vår, du får tatt en del gode diskusjoner.” - Leder (Global Functions)

Imidlertid synes det å eksistere en overveiende negativ oppfatning av budsjettet som styringsverktøy blant respondenter i både *Divisions* og *Global Functions*. Den tidligere organisasjonsstrukturen i Aker Solutions bestod av store divisjoner, med mange antall lag fra

konsernsjef på topp og ned til operatører på fabrikkene. Organiseringen gjorde at budsjettprosessen ble tid- og ressurskrevende. Fra den tid man startet med utarbeidingen av budsjettet tidlig på høsten, var gjerne forutsetningene utdaterte ved årets slutt.

“For det første så stemmer det jo sjelden, så man bruker veldig mye tid på å ramme inn et budsjett og få frem budsjettet, så ser man ikke så veldig mye mer på budsjettet etter det.” - Leder (Divisions)

“Når markedet snudde da i 2014, og ting forandret seg måned for måned, slik at ting begynte å skli... Folk begynte å snakke om at de hadde budsjett, men det er det bare å drite i, for markedet har snudd opp ned. Da ble det litt ubrukelig...” - Leder (Divisions)

“[...] budsjettprosessen er en ganske krevende prosess, og så kan vi av og til lure på hva er effekten, hva får du ut av det.” - Leder (Divisions)

Videre fremhever flere ledere i Aker Solutions utfordringer med opportunistisk atferd i den tidligere budsjettprosessen. Bakgrunnen for dette var at budsjettet var bygd opp i såkalte *siloer*, hvor hver avdeling og hvert nivå hadde ansvar for sitt eget budsjett. I tillegg var bonusutbetalinger knyttet opp mot hver avdelings budsjett. Det var derfor ikke tilrettelagt for samarbeid på tvers av forretningsområdene, og mange følte behov for å selv bruke opp midlene de var tildelt før årets slutt. Dette innebar underrapportering av resultat for avdelingen, slik at de i unngikk å bli tildelt færre midler neste år.

“Proseduren oppfordret [...] ansatte til å rapportere inn tall som ikke egentlig svarte til behovene... [...] dette spillet som man kommer inn i - hvis du ikke bruker det i løpet av ett år, så vil du miste budsjettet i det neste.... Jeg tror det skapte mye dårlig atferd og gjorde at ansatte ikke hadde fokus på faktisk prestasjon, og koblet den prestasjonen til det som skjedde i omgivelsene.” - Leder (Global)

“...det var mye beskytting av midlene man hadde fått tildelt. [...] Det var veldig enkelt for folk å si, dette er mitt, så jeg beholder det, i stedet for å se over til andre og si, du trenger det faktisk mer enn meg. [...] Det ville jo hjulpet oss med avvikene...” - Leder (Global)

“[...] siden bonusordningen var basert på budsjett, så var det et budsjettspill uten like, hvor man ønsket å gå inn med dårligst mulig budsjett. Slik at man kunne får sin egen bonus. [...] Det brukte vi utrolig mye tid på.” - Leder (Global)

6.2.2 Motivasjon for overgang til rullerende prognoser

Som en respons på de nevnte utfordringene, valgte Aker Solutions å fjerne budsjettet fra 2017, til fordel for en ny form for rullerende prognoser. Formålet med den nye ordningen er å få mer dynamikk inn i styringen, og således skape en tettere kobling mellom den finansielle styringen og verden utenfor. Videre forventer respondentene fordeler som mindre arbeidsbelastning, kostnadsbesparelser, mindre opportunistisk atferd og hurtigere responsevne på endringer i markedet.

“Det er for dynamikken, at ting endrer seg, og mindre arbeidsbelastning, at vi kan få ned kosten for økonomifunksjonen, sammenlignet og gjort benchmarking...” - Leder (Global)

“Jeg oppfatter at det blir et mer dynamisk og et bilde som på en måte, mer oppdatert og stadig mer realistisk å forholde seg til enn en budsjettprosess. [...] det gir oss en bedre mulighet til å hele tiden justere oss inn. Fortløpende. Og iverksette tiltak.” - Leder (Divisions)

Viktigheten av rullerende prognoser og å ha en kontinuerlig tilpasning til markedet synes også å være større etter innstrammingene som har vært i oljebransjen i etterkant av oljeprisfallet i 2014. Her refereres det til at det nå er mer nødvendig med en tettere oppfølging, og at endringene i bransjen krever endring i styringsmekanismene.

“[...] jeg tror kanskje at grunnen til at det ikke ble innført tidligere var fordi det var romsligere, det var ikke nødvendig. Men nå er vi nødt til å følge det opp tettere. [...] du er nødt til, hele tiden, å justere siktet. Kombinert med at det er mye trangere marginer, og tøffere marked. Så det er viktigere å følge opp.” - Leder (Global)

Én av hovedendringene, som bruken av rullerende prognoser medfører, er at man i større grad fokuserer på fremtiden, fremfor å se bakover i tid ved avviksforklaringer i budsjettet. Å

bli mer forutseende er et av målene med implementeringen, slik at virksomheten raskere kan forutsi og justere seg til endringer.

“Bli mere foroverlent. Mye mere fremtidsfokusert. Tror vi bruker mye mer tid på å se fremover nå i oppfølgingsmøtene enn det vi gjorde før. [...] så og mer lettbent, evner til å justere oss mye raskere, enten på kostnadssiden eller på investeringssiden.” - Leder (Global)

“[...] følte at vi på en måte fokuserer for mye statisk, men kanskje fokuserer mer fram i tid, hvor vi skal. [...] at vi hele tiden er forward-looking og ikke - hvor vi skal, hvor vi ønsker å gå kontra det budsjettet vi satte for en tid tilbake” - Leder (Divisions)

6.2.3 Rullerende prognoser på nåværende tidspunkt i prosessen

Den tidligere budsjettprosessen i Aker Solutions omfattet målsettinger for virksomheten, ressursallokering og prognostisering. Disse tre delene er nå erstattet av rullerende prognoser. Imidlertid er det flere som synes det mangler et system for hvordan man nå skal jobbe med målsettinger og ressursallokering. Samtidig forteller enkelte respondenter også hvordan det nye tidsaspektet som prognostiseringen medfører, ikke samsvarer med tidsaspektet på andre organisatoriske prosesser.

“Vi har implementert rullerende prognoser, men jeg tror ikke vi har en klar oppfatning enda, fra mitt ståsted, hvor dette skal bære hen. [...] Jeg tror du behøver tre ting: rullerende prognoser er et riktig steg å ta, men man kan ikke gjøre det i isolasjon, uten å ha en formell prosess for målsetting, avviksforklaring og ressursallokering. Vi har gjort én av disse tingene, men så mangler vi fremdeles de andre to, etter min mening.” - Leder (Global)

“Etter at vi innførte, bestemte oss for å innføre det, så sluttet vi med budsjettprosess. Men det var ikke tydelig hva som erstattet det - annet enn ordet, rullende prognoser. [...] Vi har snudd opp ned på organisasjonen, slått sammen disse tre til én, fjernet alle referanser til tidligere finansiell opptelling og måte å organisere og strukturere på, samtidig som at vi ikke en gang skal ha budsjettet lenger - det føles litt vanskelig.” - Leder (Global)

“[...] nå har vi kvartalsvise budsjettprosesser på en måte, hvilket kanskje innebærer at vi må ha kvartalsvise strategivurderinger, og at vi må ha kvartalsvise medarbeideroppfølginger,

og eventuelt redistribuering av mål, at vi kanskje må ha kvartalsvis bonusavregning, at vi må kanskje ha kvartalsvise lønnsoppgjør. [...] du drar det inn i så veldig mange dimensjoner som er satt i forhold til årssyklusen, og der er vi ikke i nærheten av å kommet dit enda. Hvordan skal det ene fungere uten det andre - det er der vi sliter.” - Leder (Global)

Hva gjelder belønningssystemet ved den nye ordningen skal dette fremdeles være en årlig prosess, hvor man i mars måned setter en forecast for resten av året. Bonus måles så opp i mot oppnåelse av dette, og blir således en prosess som er fast og ikke rullerende hvert kvartal.

“Vi har jo en sånn reward-mekanisme i organisasjonen for ledere og nøkkelfolk. Incentiver, bonusordninger, så det må du jo måle opp imot noe [...] Det blir jo en årlig prosess, sånn at det vi nok gjør nå er at vi setter et forecast i mars, og det forecastet for året, det er det vi kommer til å måle den biten mot.” - Leder (Divisions)

“Ta noe sånt som bonusavtaler nå da [...] For de er jo da - foreløpig - årlige. Så de henger igjen i forhold til en budsjettprosess som er årlig.” - Leder (Global)

”Må prøve å ha en, ett av disse forecastene på årlig basis, må ligge litt, må ha en litt annen standing enn de andre. Og sånn som jeg har forstått at vi skal gjøre det, så er det mars-forecastene som kommer til å ha et mer sånn, bære litt mer preg av et slags budsjett, for den er den som sier hva vi skal få til på året. Så det er et av forecastene som står litt tyngre.” - Leder (Divisions)

6.2.4 utfordringer ved rullerende prognoser

Overgangen til å ikke lenger styre med budsjett, men å kun operere med rullerende prognoser er for mange i organisasjonen en ny og krevende prosess. Det synes å være delte oppfatninger om tiltaket, hvor lederne fra *Global Functions* i overveiende grad er mer positive enn lederne fra *Divisions*. Førstnevnte respondenter mener at systemet allerede har ført til bedret kvalitet på prognosene til lavere kostnad, samt økt finansiell kontroll. Disse opplever også at det har blitt gitt gode instruksjoner på hvordan prognostiseringen skal gjennomføres. Respondentene fra *Divisions* uttrykker derimot forvirring over hva rullerende prognoser egentlig går ut på, og hvordan det skal fungere i virksomheten. utfordringen synes

å være at diskusjoner om implementeringen av rullerende prognoser kun har foregått i utvalgte områder av organisasjonen, hvor få personer har deltatt.

“Jeg synes vi har blitt mye bedre enn vi har vært før. At vi har blitt mye mere lettbent, at vi greier å ta utgangspunkt i det markedet som er der og da når vi oppdaterer prognosene våre, og jeg synes vi har fått gode instruksjoner i oppfølgingsmøtene... [...] Tror utfordringen har vært at det har vært et begrenset fora - ikke så mange som har vært med der.” - Leder (Global)

“Jeg er enda ikke sikker på om folk forstår hva det betyr. [...] Folk forstår ikke hva rullerende prognoser er [...] alle kaller det bare budsjett.” - Leder (Divisions)

“Det føles fremdeles litt som budsjettering. [...] vi er enda ikke kommet oss forbi budsjett-mentaliteten, selv om vi forsøker å rulle ut rullerende... Ingen vet egentlig hva som er forskjellen, så jeg tror at vi fremdeles strever med akkurat det.” - Leder (Global)

Det synes som at det i finansavdelingen har vært større inkludering, flere diskusjoner og en mer omfattende kommunikasjonsprosess enn hva gjelder i de øvrige avdelinger. Flere er også av den oppfatning at rullerende prognoser kun er noe som berører finans.

“[...] i finansnettverket har det blitt diskutert i dybden. Der har det jo vært hele veien. Og det er jo de som er limet i dette og passer på at det henger sammen.” - Leder (Divisions)

“Jeg tror faktisk at det kunne hjulpet med litt mer informasjon fordi tankesettet og strategien her er veldig god, og det jeg tror kanskje har vært, er at man har gitt informasjon ut i finansmiljøet, de som jobber i finans.” - Leder (Divisions)

“[...] det ble kommunisert i finansmiljøet, jeg tror det var en blogg-post [...] på den kvartalsvise finansrapporten at vi skal avskaffe budsjettet og at de skal erstattes av rullerende prognoser. Men det er alt jeg har sett. [...] jeg tror det var mer en finansgreie enn en global prosess som omhandlet at alle skulle forstå hvorfor vi skulle slutte med budsjettet. [...] mesteparten av disse diskusjonene foregår på hovedkvarteret, og de involverer ikke andre utenom det.” - Leder (Divisions)

Siden rullerende prognoser representerer en mer dynamisk prosess, hvor man har en kontinuerlig, kvartalsvis oppfølging og prognostisering, er systemet ment å frigjøre tid brukt på overvåkning og monitorering for toppledelsen. Det er likevel enkelte ledere som mener at rullerende prognoser øker synligheten og detaljgraden av styringsdata, hvilket igjen potensielt kan medføre økt kontrollbehov for ledere på toppen av organisasjonen.

“[...] utfordringen for meg som er på toppen, er at jeg har full visibilitet og blir alt for detaljfokusert, jeg sitter jo nå med hver minste detalj overalt og man har jo lyst å ha kontroll. Å man må passe seg at man ikke går inni alt for detaljert.” - Leder (Global)

Ansatte i *Divisions* opplever også stort kontrollbehov fra topp, men sier at dette kan være nødvendig i oljebransjen grunnet store konsekvenser dersom det gjøres feil.

“[...] jeg tror vi igjennom de siste årene har gått i retning av litt for mye kontroll. Og jeg tror det på en måte har blitt en sånn, veldig mye skal oppover og godkjennes, og veldig stor grad av kontroll. [...] Og også i prosjektgjennomføring og gjennomføring av aktiviteter, må ikke glemme at vi er i en bransje hvor konsekvensene kan være store av å gjøre feil, sånn at vi vil alltid ha en viss grad av kontroll i vår bransje.” - Leder (Divisions)

Av kontrollverktøy som benyttes i virksomheten trekker respondentene frem Code of Conduct, whistleblower-telefon, samt prototyper for atferd i ulike situasjoner.

“Code of Conduct da, er noe vi må kvittere ut at vi har lest. Det er sånne e-learning-programmer - alle skal ha kvittert ut at de har et forhold til og aksepterer, sånn helt personlig.” - Leder (Divisions)

“...man har jo en sånn whistleblower-telefon dersom man ser eller oppdager atferd eller handling eller ting som er utenfor Code of Conduct.” - Leder (Divisions)

“Det finnes prototyper, slik at når du på årlige ansattmøter, er det prototyper for atferd. Den vil gi eksempler på at en person som ikke er en rollemodell for åpen og ærlig dialog vil oppføre seg på denne måten.” - Leder (Divisions)

Selv om det ofte er frihet til å handle innenfor visse rammer, uttrykkes det at det i siste ende er de på topp som utøver siste kontroll. Eksempelvis sier en av respondentene at dersom man har laget en prognose som ikke stemmer overens med forventningene fra topp, så vil dette bli tatt opp med den enkelte. Konsekvensene er så at man enten må endre sine prognoser, eller at overordnede justerer prognosene, noe som impliserer at leder ikke tror på tallene som den enkelte har kommet frem til.

Flere av respondentene mener at det er en jevnlig og god oppfølging fra ledelsen, med detaljerte og omfattende tilbakemeldinger. Samtidig opplever noen at iverksetting av tiltak ved avvik kunne vært mer overlatt til den enkelte, i stedet for at ledelsen overtar denne prosessen.

“Jeg tror ledelsen i Aker er veldig god på å gi oppmerksomhet og detaljerte tilbakemeldinger... Jeg tror kanskje vi er mindre gode til, ja, å la folk prøve å rette seg selv og... Så vi er veldig utålmodige, vi er veldig dårlige på å faktisk si - jeg gir deg tre måneder på å fikse dette, og hvis det ikke er ordnet innen tre måneder, så tar jeg det.” - Leder (Divisions)

Overgangen til rullerende prognoser har ført til at man nå bruker mer tid på å iverksette tiltak dersom det er avvik fra plan. Selv om virksomheten fremdeles har mye fokus på hvorfor avvik oppstår, hvilket oppleves som å være tilbakeskuende, blir fremtidsrettet data mer vektlagt nå, sammenlignet med tidligere.

“Veldig fokus på å forklare hvorfor vi har et avvik. Men det som er endringen nå er at det er mye mer fokus på tiltak. Tidligere når jeg startet her var det sånn her er det et avvik mot budsjett, men hva, har vi tenkt å gjøre noe med det. Det var ikke den mentaliteten, nå bruker vi mye mer management-tid på å snakke om tiltak. Hva må vi faktisk gjøre for å komme oss tilbake til der vi vil være.” - Leder (Global)

“Så bruker vi mye mer tid på ting fremover. [...] Hvis forecastene har beveget seg i feil retning hva er tiltakene da for å få det fremover.” - Leder (Global)

En av hovedutfordringene med implementeringen av rullerende prognoser har vært forankring og kommunikasjon av endringene ut i organisasjonen. Respondenter fra *Global*

Functions og *Divisions* opplever også at evnen til å skape engasjement rundt prosessene har vært noe utilstrekkelig.

“Hvor brenner det - hvorfor er det så viktig at vi gjør denne endringen. Jeg tror ikke det var klart nok kommunisert til de riktige folkene, eller til nok av de riktige folkene. Det føltes som det var et finansdrevet initiativ uten at resten av verden ble inkludert i det. Det er ikke det at vi er uenige i det, det er bare- hvorfor? Kommunikasjon er nøkkelordet.” - Leder (Global)

“Jeg tror veldig mange fortsatt lever i - det har vært en sterk budsjett disiplin i mange, mange år, så jeg tror mange av de som har vært i denne verdenen - det er jo vanskelig å endre seg. [...] kanskje om man hadde kommunisert mer formålet med det, litt tidlig, hvorfor gjør vi det her. Er sikkert kommunisert, men kanskje ikke flink nok til å få tak i den informasjonen på en ordentlig måte.” - Leder (Global)

“Mitt største problem med rullerende prognoser er at de har tatt engasjementet vekk. Folk tror at forecasting er finans sitt ansvar. Salg tror ikke de har noe med forecasts å gjøre, Engineering tror ikke de har noe med forecasts å gjøre, Operations tror ikke de har noe med forecasts å gjøre. Og da er risikoen at rullerende prognoser oppfattes som noe som finans skal levere. Det er liksom ikke driven i selskapet til å faktisk prøve å levere den prognosen.”
- Leder (Divisions)

Når det gjelder prosesser som utveksling av informasjon og diskusjon av selve konseptet, rullerende prognoser, opplever mange respondenter at dette har vært begrenset i etableringen av det strategiske tiltaket.

“Er sikkert skrevet en artikkel på det som jeg ikke har fått lest men.” - Leder (Global)

“[...] de som kjører butikken og driften av prosjektene, har kanskje ikke vært så mye involvert i forhold til å få informasjon. Så ved å trekke med de som har ansvaret for pengestrømmen inn og ut, det hadde vært lurt. Jeg opplever at, det er mulig det er jeg som ikke har fulgt med i timen, men jeg synes det er veldig rart egentlig at vi ikke har fått noe mer informasjon. Det tror jeg kunne hjulpet, for å skape eierskap igjen og drivet.” - Leder (Divisions)

“Jeg tror ikke dette er veldig godt kjent enda i organisasjonen. For jeg opplever stadig når jeg snakker med folk at de snakker om budsjett. Det er en terminologi og forståelse for hva dette er som må jobbes inn. Og den er ikke på plass enda.” - Leder (Divisions)

Iverksetting av flere strategiske initiativ samtidig med rullerende prognoser, er noe flere opplever som ekstra utfordrende. Utover å avskaffe budsjettet, innføre rullerende prognoser og EPM (Enterprise Performance Management), har det også vært en strukturell omorganisering i selskapet. Enkelte uttrykker at et stabilt fundament før man innfører nye, strategiske endringer hadde vært fordelaktig.

“Altså nå har vi akkurat reorganisert og sånn, det vet dere sikkert. Så jeg tror kanskje grunnen til at det føles litt vanskelig, er fordi det har vært en enorm omstilling i selskapet - samtidig som vi innførte det, som gjør at vi liksom er kastet litt ut av stilling, alle sammen. Så man kan jo vurdere - var det smart? Å gjøre disse to forandringene samtidig?” - Leder (Global)

“Jeg tror det med endring, til at vi hele tiden har roterende endringer, hele tiden større dynamikk i det finansielle - burde innføres når man har en god, kall det baseline, da. Og det hadde vi ikke nå.” - Leder (Global)

6.2.5 Forhold viktig for implementeringen av rullerende prognoser

Av forhold som respondentene fremhever som viktig i implementeringen av rullerende prognoser, fremheves økt involvering av ansatte som er berørte av endringene, eierskap til tiltaket, samt aktiv bruk av verdier i ledelsens atferd for å forankre tiltaket.

Den nye organisasjonsstrukturen har som tidligere nevnt ført til at virksomheten er organisert i mye færre lag fra konsernsjef på topp til operatør nede på fabrikk. Det fremheves at en kortere avstand fra hovedkontoret og ut, vil legge til rette for mer involvering og tettere oppfølging mellom de ulike organisatoriske nivå. Å involvere ansatte som er berørt av endringene, slik at det skapes eierskap til prosessen som iverksettes, opplever flere av respondentene som viktige styringsmekanismer i en endringsprosess.

“Hvis du bare får en e-post eller noen dytter ovenfra og ned at nå skal du begynne jobbe på en annen måte da er det vanskelig. Man får kanskje folk til å gjøre det litt, men å gjøre det fullt å helt, det er liksom når du føler du har vært med på en beslutning, eller følte at du har vært med på det. [...] Jeg tror det er kommunikasjon og involvering som er de viktigste tingene.” - Leder (Global)

“Det å involvere flest mulig i grunn. Skape forståelse for fremtidsbildet, hvordan ting kan bli påvirket, hvordan dette blir omsatt, hvordan risiko og muligheter blir omsatt til faktiske endringer i et forecast, det er det som er viktig tenker jeg. Skape eierskap, engasjement, og involvere.” - Leder (Divisions)

Aker Solutions kjerneverdier har vært de samme siden 2001, og flere av respondentene synes det er fordelaktig at verdiene har stått fast samtidig som det har skjedd så mange andre endringer i organisasjonen den siste tiden. På denne måte har de ansatte visst hvordan de skal arbeide og hvilke verdier de skal følge, selv om arbeidsoppgavene har endret seg.

Av konkrete verdier som respondentene opplever har påvirket prosessen ved rullerende prognoser i virksomheten, er det særlig *integritet, kundefokus, åpen og direkte dialog*, samt *levere kvalitetsresultat* som anses som særlig relevante.

“[...] i utgangspunktet er man opptatt av å involvere og inkludere og ikke minst det med integritet at man faktisk tar det man rapporterer, når man snakker om rullerende prognoser, at man kan rapportere ut mer robuste og presise tall..” - Leder (Divisions)

“Jeg tror vi har mye mer fokus på for eksempel åpen dialog og ansvarliggjøring, og behovet for å få folk til å jobbe tettere sammen.” - Leder (Divisions)

“Så tror jeg også det er viktig å påpeke at de [verdiene] er veldig alignet med de fleste verdiene som kundene våre har. Ikke akkurat de samme ordene, men innholdet i verdigrunnlaget passer jo ganske godt opp mot våre kunder. Det ene er jo customerfocus da.” - Leder (Divisions)

Respondenter fra *Divisions* uttrykker at det er toppledelsens atferd og handlinger som synliggjør Aker Solutions' verdier i forbindelse med det nye styringssystemet. På denne

måte er det de som står for formidlingen av selskapets verdier gjennom hvordan de utøver sitt lederskap.

“Du ser tilbake på hvordan ledelse utøves i Aker og du ser hvilke verdier de styrer etter [...] Og så sjekker du i ditt eget hode om det er i tråd med Akers verdier. Det er nok på den måte hver organisasjon bruker verdiene - gjennom ledelse.” - Leder (Divisions)

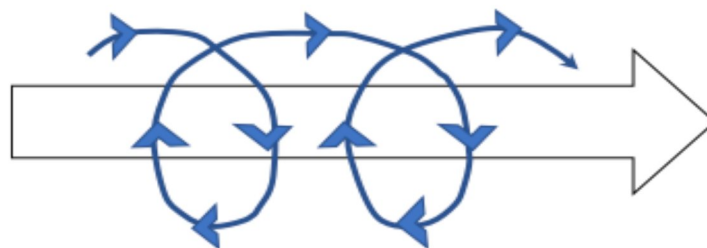
Selv om de fleste synes at verdiene er godt kommunisert og gjennomsyrrer organisasjonens handlinger i stor grad, er det enkelte som opplever at de kanskje ikke har vært synlige nok i overgangen til rullerende prognoser. Her fremheves at verdiene kunne blitt brukt mer som et referansepunkt under de stadige organisatoriske endringene de siste årene.

“De er jo synlige, men de kunne vært enda mer synlige, og enda mer brukt [...] Og jeg tror at vi på en måte, folk er rimelig kjent med disse. Men man kan av og til spørre om de brukes aktivt nok i det daglige. Men jeg tror de begynner å forme oss hvordan vi er som organisasjon.” - Leder (Divisions)

“[...] vi har ikke brukt verdiene som et referansepunkt for organisasjonen. [...] Når jeg tenker meg om burde vi nok brukt kjerneverdiene mye mer til å drive-, til å gi folk et referansepunkt. Organisasjonen har endret seg, men hvem vi er når det gjelder verdiene i selskapet har ikke endret seg. Vi har kanskje endret målemetoder og rapporteringsflyt, men vi har fremdeles den samme underliggende forretningsetikken.” - Leder (Divisions)

6.2.6 Oppsummerende figur for rullerende prognoser

Dette delkapittelet har gitt en detaljert beskrivelse av det empiriske grunnlaget ved rullerende prognoser. I figur 3 presenteres overgangen fra budsjett til rullerende prognoser som en prosess, som påvirkes av både drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene gjør at implementeringsprosessen beveger seg fremover, i den store pilens retning. Imidlertid fører utfordringene til at prosessen også bremses, illustrert ved piler som går i motsatt retning av prosessens ønskede retning. Funnene fra delkapittelet danner utgangspunkt for den videre analysen i kapittel 7 og 8.



Drivkrefter ved overgang til rullerende prognoser:	Utfordringer ved overgang til rullerende prognoser:
<ul style="list-style-type: none"> • Mindre arbeidsbelastning • Kostnadsbesparelser • Bedret respons- og tilpasningsevne • Bli mer fremtidsorientert • Omgivelser krever mer dynamikk • Ny organisasjonsstruktur med færre lag medfører mer samarbeid i organisasjonen • Fjerne opportunistisk atferd • Bedre kvalitet på prognoser • Gode instruksjoner • Frigjør tid på overvåking og monitorering for toppledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Uklart hva rullerende prognoser går ut på • Mangler prosesser for målsetting og ressursallokering • Svak informering utenfor avdeling for finans • Fremdeles budsjettmentalitet • Overstyring av underordnedes prognostisering • Dårlige muligheter for selvkorrigering • Svak formidling av hvorfor man går bort fra budsjettet

Figur 3: Oppsummerende figur, empiri rullerende prognoser

6.3 Enterprise Performance Management (EPM)

6.3.1 Situasjonen før implementering av EPM

Før reorganiseringen, høsten 2016, var Aker Solutions strukturert i tre forretningsområder. Respondenter fra både *Global Functions* og *Divisions* beskriver den tidligere strukturen som lite integrert, og fremhever dette som en delårsak til hvorfor arbeid mot en felles, enhetlig strategi har vært utfordrende. De ulike forretningsområdene opererte eksempelvis med egne *Key Performance Indicators* (KPIer) og *Performance Dashboards*, og jobbet til dels uavhengig av organisasjonen som helhet. Mange opplevde at det manglet en langsiktig, overordnet strategi, med tydelige aksjonsplaner for måloppnåelse og for at forretningsområdene jobbet i samme retning.

“Vi var god på strategisk planlegging og å se på trender og retningen for organisasjonen. Det vi ikke var så god på, var å være konsistente - eller å faktisk evne å implementere idéene.” - Leder (Global)

“Ulike enheter gjorde sine egne ting og styrte performance uavhengig av de andre. Så det ble ofte mye suboptimering” - Leder (Global)

“[...] jeg tror det var veldig kortsiktig, veldig mye det som brant der og da...” - Leder (Global)

Manglende kjennskap til strategien antas å ha hatt innvirkning på ansattes atferd, hvilket også understøttes av ledere i *Divisions*.

“Jeg tror nok det blir gjort surveys blant ansatte så er nok en av de hovedtingene at folk aner ikke hva som er strategien eller retningen der, folk føler seg som hodeløse høns som beveger seg i en eller annen tilfeldig retning, men det er jo kanskje det at vi prøver å få flere inn i samme spor.” - Leder (Global Functions)

“ [...] hvordan skal du klare å levere på strategien hvis du ikke vet hva strategien er [...] Vi skal vokse, om fem år så skal vi vokse dobbelt så mye. Men hvordan skal du gjøre det da?” - Leder (Divisions)

6.3.2 Motivasjon bak iverksetting av EPM

Hovedårsaker til iverksetting av EPM er mål om å skape et mer helhetlig system for realisering av virksomhetens strategi, at strategi blir mer konkret og relevant på individnivå, samt større fremtidsfokus og mer dynamikk i styringen.

Respondentene i *Global Functions* viser til hvordan virksomhetsprosesser nå er koblet sammen for å skape et holistisk system for strategiimplementering, hvor strategi lettere skal kunne omsettes til mål og konkrete planer. Slik skal Aker Solutions bli bedre på å følge opp strategi, blir mer dynamisk, og følgelig tilpasse seg omgivelsene.

“Ta det fra et langsiktig strategisk målsetning, prøve å bryte det ned, og følge det litt mer opp i spesifikke initiativer.” - Leder (Global)

“Får gode, definerte, egne initiativ som peker tilbake mot målene du har satt deg... [...] Må følge det opp og rapportere på de, progress på en ordentlig måte...” - Leder (Global)

“Samtidig så tror jeg [...] man må skaffe seg en arena som også er dynamisk, sånn at man evner å endre strategiske elementer og den type ting, når utenforstående faktorer, andre

større ting skjer. Sånn at man er rask til å respondere og drive performancen i en hensiktsmessig retning.” - Leder (Global)

EPM i Aker Solutions utgjøres av ulike styringsverktøy og -filosofier. Man har tatt utgangspunkt i den japanske styringsfilosofien *Hoshin kanri*, som hjelper virksomheten med å omsette strategiske femårsplaner til årlige mål. Dette innebærer omgjøring av strategien til mer kortsiktige, konkrete aksjoner, måleparametere og planer. Basert på årsstrategier, utvikles sentrale KPIer for den enkelte ansatte. Idéen er at KPIene nedover i hierarkiet skal samsvare med og understøtte KPIene for CEO, Luis Araujo. Således vil den enkelte ansatte bedre kunne forstå hvordan man bidrar til å realisere virksomhetens strategi, og føle eierskap i prosessen. Videre inngår *Balanced Scorecard* og *Lean*-prosesser i Aker Solutions' EPM-rammeverk. Så langt har man utformet *Balanced Scorecards* for tre lag av organisasjonen. Gjennom EPM skal ansatte få forståelse for i hvilke deler av virksomheten man ønsker performance og hvordan denne performancen skal se ut.

“Vi har klart å definere et sett med overordnet retning og strategi, som vi har omformet til Balanced Scorecard til tre nivåer i organisasjonen. Og så har vi nå som mål over neste halvannen måneden, at den skal omformes til personlige mål for hver enkelt person.” - Leder (Global)

Fra å tidligere ha gjennomført kvartalsvise *Business Reviews*, innfører Aker Solutions med EPM kvartalsvise *Performance Reviews* (QPR). Respondentene uttrykker at bakgrunnen for å skifte fokus fra *Business* til *Performance*, er målet om å etablere en bredere tilnærming til samt økt fokus på å handle i tråd med strategi. Videre beskriver flere av intervjuobjektene at de kvartalsvise møtene skal tilrettelegge for mer dynamikk inn i styringen. I tillegg til QPR gjennomføres nå også månedlige *Operational Reviews* (MOR), som er mer kortsiktig oppfølging av operasjonell utvikling.

I de kvartalsvise foraene deltar konsernledelsen og de viktigste nøkkelpersonene fra virksomheten. Møtene har som hensikt å følge opp hvordan man evner å implementere samt realisere strategi, framfor å fokusere på finansielle resultat. Sentrale problemstillinger skal adresseres, diskuteres og håndteres med tiltak. Framfor å rapportere på historie, er fokuset på tiltak viktig for å bli mer framtidorientert.

“[...] vi tar strategi seriøst, det er ikke bare et papir med noen ord på - vi vil realisere den. Og vi skal bruke EPM-prosessen og *Balanced Scorecards* til å faktisk.... Ha noe som henger sammen til å begynne med, og gjennom disse *QPRene* skal vi vurdere hvor vi er ut fra kritiske initiativ og tiltak - om vi ligger bak skjema, og hvis ja - hvorfor. Hva vi da gjør for å adressere det.” - Leder (Divisions)

“[...] sikre at vi har en arena der vi diskuterer viktige problemstillinger, og at vi adresserer dem, og at vi på en måte går videre. At vi får en god rytme rundt det å tilpasse oss omstendighetene... *Vri omstendighetene*.” - Leder (Global)

6.3.3 EPM på nåværende tidspunkt i prosessen

Så langt synes EPM å være et initiativ i startfasen, som kun er begynt implementert for Executive Management Team (EMT) og Chief Operating Officer-nivå (COO). Respondentene fra *Global Functions* og *Divisions* ser de potensielle gevinstene av et helhetlig system for prestasjonsledelse. Ledere fra *Global Functions* opplever at framgangen rundt EPM er bra, og at man tilrettelegger for gode og engasjerte diskusjoner. Blant annet er det gjennomført workshops, arbeidssesjoner og møter. De fleste av disse treffene har vært rettet mot EMT, med mål om å etablere og forankre EPM. Her er rammeverket blitt presentert; man har sett nærmere på de ulike komponentene og verktøyene, fått innspill, diskutert og gjort justeringer underveis. *Global Functions* fremhever at prosessen har tatt tid, men at koordinering med viktige stakeholdere har vært viktig. Nå er man på et sted i prosessen hvor fokuset ligger på å mobilisere og få dette videre ut i organisasjonen.

“Vi har hatt masse EPM. Hele tiden. [...] I forhold til å etablere og forankre det.” - Leder (Global)

“[...] vi starter nå en mobiliseringsprosess, men den må komme nå.” - Leder (Global)

Innad i *Global Functions* har man relativt samsvarende tilnærminger til hvordan EPM bør implementeres ut i organisasjonens ledd. *Kommunikasjon, forankring, involvering* og *eierskap* fremheves som sentrale konsepter. Man har forsøkt å lære fra tidligere endrings- og implementeringsprosesser, hvor man har antatt at ansatte vet mer enn hva som er tilfellet.

“Ikke gape over for mye, for da tror jeg du mister den viktige forankringen og kommunikasjon til hvert nivå.” - Leder (Global)

“[...] det er nok også utfordringen med EPM når man kommer fra denne toppstyrte organisasjonen, å få folk til å føle at de er med som en del av totalen.” - Leder (Global)

Ledere fra både *Global Functions* og *Divisions* forteller at man tidligere har opplevd at strategiske initiativ er blitt oppfattet som tomme ord, utviklet bak lukkede dører og styrt ovenfra-og-ned. Dette er noe man nå ønsker å unngå nå, og vektlegger at man ikke stopper prosessene før EPM er implementert i hvert ledd av organisasjonen. Det er imidlertid forståelse for at det vil ta tid å modne organisasjonen på en slik endring i virksomhetsstyringen; lederne er klar over at man ikke kan forvente at det nye systemet er institusjonalisert med det første.

“Når du introduserer noe nytt - det kan være til hvem som helst, det spiller ingen rolle hvor mye erfaring de har eller hvor lenge de har vært i bedriften - det er nytt. Så dette handler om å være veldig fokusert på kvaliteten på kommunikasjonen og hvorfor dette nye er noe de burde bry seg om. Og det å få ansattes oppslutning.” - Leder (Global)

“... jeg håper som sagt at det er slutt på at altfor mange bruker masse sånn tid og krefter på å lage gode PowerPoint-presentasjoner, og leverer og så er det slutt, liksom. Det er litt sånn irritasjonsmoment for meg... Og gjerne litt sånn detached, frakoblet selve virksomheten vår. Sånn strategigruppe, eller gjeng, nær sagt, skal drive og lage sanne ting som vi... Ikke klarer å oppfylle. Det er... Hva skal vi med det?” - Leder (Divisions)

Samtidig påpekes utfordringen tilknyttet hvor mye man faktisk har mulighet til å involvere ansatte i en organisasjon av Aker Solutions størrelse.

“Så da blir utfordringen igjen - hvordan skal vi klare å få folk med oss. [...] Hva skal de egentlig skjønne, hvor mye behøver de å skjønne. [...] Jeg tror de som sitter nedover i systemet, de må bli fortalt hva de skal fokusere på. Og behøver ikke å forstå nødvendigvis helt hvordan det de gjør, henger sammen sammen med selskapets strategi. Hvis for mange blir involvert i sanne type diskusjoner, da blir det kaos.” - Leder (Global)

6.3.4 utfordringer ved EPM

Som ved rullerende prognoser, er det et skille mellom *Global Functions* og *Divisions* i holdningene til EPM, hvor førstnevnte gruppe er mer positiv til tiltaket enn sistnevnte. Av hovedutfordringene som lederne i *Divisions* identifiserer, fremheves svak kommunikasjon og involvering, ovenfra-og-ned-styring, manglende forståelse for relevans av tiltaket på individ- og organisasjonsnivå, samt EPM som et for ambisiøst prosjekt.

Lederne i *Divisions* opplever i overveiende grad så langt å ha fått lite eller ingen informasjon om EPM. Noen har siden november deltatt på to samlinger over totalt fire dager, med EPM som hovedtema, mens andre vet at det skal komme endringer, uten å ha mye innsyn i hva dette innebærer. Enkelte uttrykker en forventning om å ikke skulle ha så mye å gjøre med EPM, da rammeverket ikke oppfattes som å gjelde deres avdeling.

“[...] jeg hadde et møte om det i går. Jeg har mine mål, så jeg har objectives og sånt noe som jeg har fått. Der ser jeg at jeg skal levere på det og det og det, som jeg regner er bakt inn i strategiprosessen. Så det er sann jeg har lært om det. Utenom det har det vært lite kommunikasjon egentlig.” - Leder (*Divisions*)

“Jeg bare lurer på om [...] hvertfall innenfor min disiplin, så tenker jeg at, jeg tror ikke EPM, vet ikke om det skal ha så mye med det å gjøre. Det er mer [...] kortsiktig drift det jeg sitter og holder på med, så jeg ser ikke helt den der, behovet for det, alle de tingene der.” - Leder (*Divisions*)

Mange av de som uttrykker å ha fått lite informasjon, mener at informasjonen ikke har vært tilstrekkelig til å kunne utfordre og diskutere forhold relatert til EPM. Her uttrykkes det at kun EMT-teamet har vært involvert i utviklingen av EPM. Respondentene fremhever mindre ovenfra-og-ned-styring og mer involvering som hensiktsmessig i implementeringsprosessen for å gjøre tiltaket mer relevant på individnivå. Flere etterspør også mer dialog rundt hvem som gjør hva i forbindelse med EPM og hva den nye kursendringen faktisk skal innebære.

*“Det har vært et ledelsesmøte [...] Og på det møtet var det noen fra strategiteamet som møtte opp og presenterte rammeverket og et førsteutkast på Luis [Araujo, CEO] sitt *Balanced Scorecard*. [...] Det var veldig top-down [...] Dette [EPM] er det det er, og... [...] Jeg tror de*

hadde møtt opp for å gi informasjon om hva som skjer. De delte ikke informasjonen for å legge opp til en diskusjon og at vi skulle utfordre på hvorfor de hadde valgt det éne og ikke det andre [...]” - Leder (Divisions)

“Det har vært litt diskusjon. Jeg tror [...] det vi trenger er en implementeringsplan og en slags pilot på hvordan dette skal rulles ut. Hvordan verktøyene er ment å skulle brukes, enten det er kaizen, by-signal eller hva det nå er man skal sette i gang. Jeg tror vi må forklare mer nøye og skissere ut, og jeg tror vi mister en del læring - fra mitt synspunkt - fordi vi ikke forklarer prosessene eller planene godt nok. Ikke gir folk opplæring i verktøyene og teknikkene så godt som vi burde. Vi hopper til implementeringen uten at alle har klarhet i prosessene rundt.” - Leder (Divisions)

“[...] det ville ha hjulpet hvis flere personer hadde vært involvert i strategiutviklingen enn kun EMT-teamet. [...] Til syvende og sist, så er det EMT-teamet som bestemmer om det er andre KPIer og nøkkeltall som skal brukes, enn de som arbeidsgrupper har foreslått. De blir da sett bort fra, og det er OK. Men jeg tror at noen ganger hjelper det bare å ha følelsen av at du har vært involvert i prosessen. [...] Jeg tror vi vil få utfordringer i lederskapet med å faktisk gjøre dette relevant på individnivå i organisasjonen, nettopp fordi vi ikke har vært involvert i utviklingen og i grunn hele prosessen.” - Leder (Divisions)

Deltakelse fra andre ansatte i fastsettelsen av KPIer er noe som ledere fra *Global Functions* har reflektert over. Om noe kunne vært gjort annerledes i EPM-prosessen, fremheves nettopp balansen mellom avgjørelser tatt på topp og medvirkning fra lavere nivå, og innvirkningen balansen har for eierskap blant de ansatte.

“[...] å finne den rette balansen og hvordan man skal sette det opp up front, eller om du skal gi på en måte de som skal leve etter det ansvaret for å definere det selv. Så den balansen der kunne kanskje vi sett på, hvis vi skulle kommet kjappere i mål, gått inn og sagt at disse er mandatory også definerer du max fem stykker til. Være mere prescriptive i måten det etableres på. Men en fin balanse på dette, kan fort gjøre at man ikke får eierskap til det, så det er en avveining på hva som er riktig approach på akkurat den delen” - Leder (Global)

Samtidig har enkelte også forståelse for avgjørelsene som blir tatt med hensyn til involvering underveis. Generelt gis det uttrykk for at man blir hørt dersom noe i virksomheten ikke er som det skal være, og at endringer da blir gjort.

“Jeg vet ikke om det hadde hjulpet å spre ut en hel masse info som ikke hadde vært ferdigstilt. Jeg tror ikke det hadde skapt en bedre forankring enn å jobbe litt i bakrommet og heller informere om det i senere tid.” - Leder (Divisions)

Endringene som EPM medfører, hvor performance og strategi følges opp kontinuerlig oppleves som positive blant ledere i *Divisions*. Enkelte er dog usikre på hvordan man vil måle fremgang og avvik gjennom EPM.

“[...] akkurat denne koblingen på strategi i forhold til aksjonsplaner, det vet ikke jeg hvordan man tar tak i.” - Leder (Divisions)

Det består altså en viss usikkerhet i hvordan målingen vil fungere i praksis. Ifølge ledere i *Global Functions* ønsker man å få mer automatisk genererte KPIer, slik at tiden man bruker på rapportering reduseres. Tidligere har man hatt for mange KPIer som har spriket i ulike retninger, hvor den finansielle retningen primært har vært styrende. Slik enkelte ledere fra *Divisions* har forstått det, er det nå utformet ti til tolv nøkkelmål og KPIer gjennom Balanced Scorecard, og de ansatte er ment å forstå sin rolle i å oppnå disse. Planen er at KPIene skal kunne tilpasses individuelt på laveste nivå, og understøtte KPIene på topp gjennom hele hierarkiet. Imidlertid er enkelte av respondentene i tvil om alle målene vil være relevante for den enkelte.

“Jeg har sett et utkast for Luis’ [CEO] sitt Balanced Scorecard... Det er mål der som sier, “outperform dine medarbeidere med hensyn til finansielle resultater”, for eksempel. Det gir ingen mening for noen som jobber i lokale og regionale enheter. [...] Og siden målene på topp er så generiske, risikerer du at de individuelle målene ikke vil summere seg til Luis’ [CEO] eller Svein Oskar [CFO] sine når du tilpasser de fra nivå til nivå” - Leder (Divisions)

Respondenter fra *Divisions* er også usikre på hvorvidt man vil se stor kvartalsvis progresjon i tallene, og om konseptet er for ambisiøst.

“Det jeg er litt redd for er at det kan bli litt sånn, lite, mye repeat fra kvartal til kvartal. Det er jo ikke sånn at du klarer å oppnå de helt store endringene i løpet av et kvartal i en sånn svær organisasjon. Så det er litt spørsmålet, er litt redd for at det kan bli litt repeat, og at du da detter tilbake igjen i sporet og ser mer på rapporteringssiden av det. [...] Må ikke la oss friste til å snakke for mye om historien...” - Leder (Divisions)

“Det er ganske store forandringer som skal inn, og som skal skje. Så må vi ikke glemme det at det vi faktisk lever av det er å levere prosjektene til syvende og sist. Så det må ikke bli for mye sånn fluff på toppen. Må være core-business som tar fokuset.” - Leder (Divisions)

Flere av respondentene fra *Divisions* er av den oppfatning at det er et stort handlingsrom for å nå målene som blir satt i forbindelse med EPM. Så lenge de ansatte handler innenfor rammene som organisasjonen har satt, legger Aker Solutions til rette for at ansatte kan handle fritt og være kreative. I hvilken grad man benytter seg av mulighetene oppleves å være opp til den enkelte.

“[...] det er jo ganske mye frihet bare du forholder deg til retning... Samtidig så har vi jo veldig detaljerte mål på året, som gjør at du må ha kontroll for å kunne vise at du leverer på de målsetningene.” - Leder (Divisions)

“[...] Og egentlig, så må jeg bare si det at dette er jo et selskap hvor det er mulig å være kreativ og innovativ, hvis man bare har vilje og vil. Og ha litt guts, så er det masse muligheter.” - Leder (Divisions)

Samtidig er det respondenter som ser situasjonen noe annerledes. Enkelte begrunner dette med EPM som et ovenfra-og-ned-styrt initiativ, med mer begrensninger for atferd enn handlingsfrihet. Dog erkjennes det at en virksomhet som Aker Solutions er avhengig av en viss kontroll i sin virksomhetsstyring.

“Jeg opplever at det er null frihet akkurat nå, alt styres fra toppen. Om det på et eller annet punkt kommer til å snu seg - at dette vil bety noe for resten av organisasjonen - jeg vet ikke. For øyeblikket er det i alle fall ikke tilfellet, så vidt jeg kan se.” - Leder (Divisions)

“Hvis ikke kan alle løpe i hver eneste retning og sørge for at vi ikke blir alignet. Så jeg mener ikke at det er negativt at det er kontrollerende, men jeg tror det er mer kontrollerende enn frihet rundt dette her sånn.” - Leder (Divisions)

Årsaken til hvorfor handlingsrommet for atferd er begrenset, begrunner enkelte i de store endringene som har vært i virksomhetens organisasjonsstruktur.

“[...] den mest begrensende faktoren for øyeblikket er at vi har en helt ny struktur på organisasjonen, og mange jobber for folk de aldri har jobbet for før, og vet ikke helt hvordan dette kommer til å fungere...” - Leder (Divisions)

6.3.5 Forhold viktig for implementeringen av EPM

For en vellykket implementering av EPM fremstår virksomhetens verdier som sentrale virkemidler. Dette innebærer kommunikasjon av verdier gjennom ledelsens handlinger, at de ansatte forstår virksomhetens retning, samt at det skapes en felles forankring for EPM, som gjør tiltaket meningsfullt for alle ansatte.

For å implementere EPM påpeker respondentene fra *Global Functions* viktigheten av å kommunisere tydelig hvilken verdi EPM vil gi, hva det skal erstatte eller hva man ønsker å forbedre. Sentralt for å understøtte implementeringen fremheves virksomhetens kjerneverdi og verdier. Verdiene gir utgangspunkt for måten en styrer og leder, hvor fokuset bør være rettet mot at endringen driver ønsket atferd og bygger en ny kultur. Det gis uttrykk for at folk må vite retningen til Aker Solutions for å kunne realisere virksomhetens mål.

“Det er like mye en kulturell endring så vel som noe annet... Jeg tror med sikkerhet at topplederne må fungere som rollemodeller og... Det handler om hvordan de deler det med sine team, språket som brukes, og at de opptrer sammenhengende og konsistent - snakker i riktige termer og på rett måte.” - Leder (Global Functions)

Ledere fra *Divisions* opplever i overveiende grad at det er samsvar mellom virksomhetens kjerneverdi og verdier, og implementeringen av EPM. Det skal handle om at organisasjonen leverer resultater av kvalitet, herunder leverer på Aker Solutions' strategi. Videre opplever det som sentralt å skape felles forståelse av virksomhetens visjon og prioriteringer, være

hands-on i hvordan man jobber, samt utvikling av mennesker i team. Alle elementer oppleves som å ha grunnlag i virksomhetens kjerneverdi, *integritet*. Flere mener at nettopp dette gjør det enklere å se koblingen mellom virksomhetens verdier og EPM.

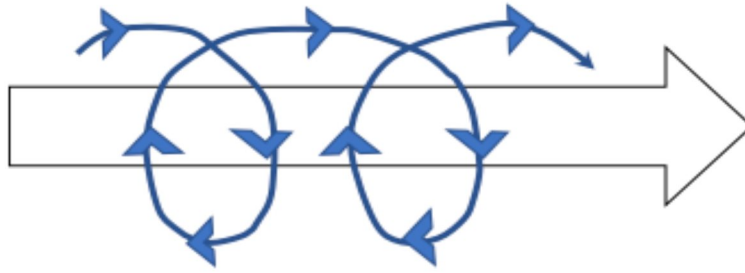
Så langt som man er kommet i implementeringen etterspør enkelte ledere fra *Divisions* mer synlige verdier, som eksempelvis *åpen og direkte dialog*, i gjennomføringen av endringsprosessen.

“[...] vi bør ha en åpen og direkte dialog og si hvordan ting går [...]” -Leder (Divisions)

“Ordene er veldig store, men det betyr ikke at det gjør at du kommer deg opp om morgenen og har lyst til å dra på jobb, og jeg tror det er en emosjonell bit som mangler for ansatte nå om dagen.” - Leder (Divisions)

6.3.6 Oppsummerende figur for EPM

Dette delkapittelet har gitt en detaljert beskrivelse av det empiriske grunnlaget ved EPM. For oversiktens del vil vi følgende presentere en illustrasjon av prosessene rundt det strategiske tiltaket (se neste side). Figuren tar for seg en oppsummering av de ulike drivkrefter og utfordringer ved implementering av EPM, som er beskrevet ovenfor. Funnene danner utgangspunkt for den videre analysen i påfølgende kapittel. Slik figuren illustrerer, består prosessen av krefter som fremmer implementeringen og dermed følger pilens retning fremover, og samtidig krefter som hemmer, illustrert ved piler som går i motsatt retning av prosessen. Funnene fra delkapittelet danner utgangspunkt for den videre analysen i kapittel 7 og 8.

**Drivkrefter ved iverksetting av EPM:**

- Skaper holistisk system for strategiimplementering
- Forenkler oppfølging av strategi
- Gi mer dynamikk og tilpasningsevne i styringen
- Gjennomføring av workshops, arbeidssesjoner og møter
- Gode, engasjerte diskusjoner
- Tiltak godt forankret på EMT-nivå

Utfordringer ved iverksetting av EPM:

- Få personer på lavere nivå enn EMT involverte i utformingen
- Delte meninger blant *Global Functions* om hvorvidt involvering er nødvendig
- *Divisions* opplever at reell involvering er uønsket
- Føles ikke relevant på individnivå
- *Divisions* ser ikke hvordan EPM skal fungere i praksis
- Oppleveres som *for* ambisiøst prosjekt
- Implementeringsplan fremstår som svak
- Enkelte deler av organisasjonen mener å ikke bli påvirket av EPM

Figur 4: Oppsummerende figur, empiri EPM

7. Analyse av kontrollsystem i Aker Solutions

I dette kapittelet vil vi gjennomføre en andreordensanalyse av de empiriske funn fra forrige delkapittel. Dette innebærer en tolkning av funnene i relasjon til relevant teori, hvor vi kobler intervjuobjektene beskrivelser av de to utvalgte tiltakene med teori om Levers of Control-rammeverket (LoC) og Mundys balansekonsept. Hensikten med analysen er å kunne besvare vårt andre forskningsspørsmål: *Hvordan opplever ledere at balansen i styringssystemet er endret etter innføring av initiativene?*

For å undersøke virksomhetens balanse i styringssystemet, tar vi utgangspunkt i den tidligere avklarte definisjonen av balansekonseptet, herunder den aktive bruken av alle de fire kontrollsystemene. Kontrollsystemet skal være internt sammenhengende, følge en logisk progresjon i aktiveringen av systemene, hvor ingen dominerer eller blir undertrykt. Videre bør trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske systemet brukes på en interaktiv måte. På bakgrunn av dette vil vi derfor først undersøke kontrollsystemenes tilstedeværelse og aktive bruk, for deretter å analysere styringssystemet ut fra de resterende fem balansekriteriene, for henholdsvis rullerende prognoser og EPM. Som tidligere nevnt vil ikke de to tiltakene studeres komparativt, da vi ser på styringssystemet som én helhet.

7.1 Balanse i LoC ved rullerende prognoser

7.1.1 Tilstedeværelse og aktiv bruk av LoC

Trossystemet står stabilt og brukes aktivt

Som beskrevet i teorien, utgjøres trossystemet av formelle, informasjonsbaserte dokumenter og verdi- og visjonserklæringer ment for å lede organisatorisk atferd. På denne måte representerer Aker Solutions' verdier en form for trossystem. Hva gjelder koblingen mellom overgangen til rullerende prognoser og Aker Solutions verdier, trekkes kjerneverdien *integritet* frem, i likhet med verdiene *kundefokus*, *åpen og direkte dialog* samt *levere kvalitetsresultat*. Ved bruk av rullerende prognoser opplever de ansatte at de jobber tettere sammen, rapporterer sikrere tall med bedre kvalitet og at virksomheten i større grad leverer det kundene etterspør. På denne måte synes rullerende prognoser å samsvare bedre med virksomhetens verdier, enn tilfellet ved den tidligere budsjettprosessen.

Videre forteller respondenter fra begge virksomhetsområder at verdiene i Aker Solutions synliggjøres gjennom toppledelsens handlinger og atferd. Ifølge Simons (1995b, s. 34) og

Bedford (2015, s. 16) benyttes trossystemet av ledelsen for å opprettholde eller endre mønster i organisatorisk aktivitet samt formidle verdiene man ønsker at de ansatte jobber etter. Respondentene fra Divisions' beskrivelser av hvordan man ser til ledelsen for hvilken atferd som virksomheten ønsker, indikerer en aktiv bruk av trossystemet. Samtidig uttrykkes det et ønske blant disse lederne om ytterligere fokus på synliggjøring av verdiene i toppledelsens atferd i forbindelse med rullerende prognoser. Dette forklares med at mer synlig og aktiv bruk av verdiene vil gi de ansatte et tydeligere referansepunkt i de endringene man nå gjennomgår.

Respondentene fra Divisions viser til at verdiene i Aker Solutions har vært de samme siden 2001. Dette fremheves som noe positivt, da det har gitt organisasjonen og de ansatte stabilitet i en periode hvor både virksomheten og oljebransjen har gjennomgått store endringer. I likhet med respondentene, fremhever Simons (1995b, s. 36) viktigheten av verdier som kilde til stabilitet. Ifølge teorien vil dynamiske omgivelser gi organisasjoner mer kompleksitet. Denne kompleksiteten gjør at ansatte i større grad behøver organisatorisk stabilitet, herunder et fast trossystem som formidler meningen bak organisasjonen og arbeidet en gjør. Ut fra teori, vil derfor stabile verdier i Aker Solutions være fordelaktig for virksomhetsstyringen, grunnet ustabile og komplekse omgivelser. Behovet for stabilitet gjør seg særlig gjeldende for virksomheter med høyt utdannede ansatte, hvilket også samsvarer med Aker Solutions arbeidsstokk.

I henhold til Marginson (2002, s. 1024) og Mundy (2010, s. 514) har trossystemet en særlig sentral rolle ved strategiske endringer i virksomheter. Dette da bruk av trossystemet formidler strategiske prioriteringer, samler organisasjonen, samt har betydning for bruken av de andre tre kontrollsystemene og dermed for sammenhengen i LoC. Basert på ovenstående mener vi at det etter innføring av rullerende prognoser virker som å ha vært en aktiv bruk av trossystemet blant ledelsen i Aker Solutions. Dette gjennom bruk av verdiene i ledelsens atferd og handlinger, sterk sammenheng mellom innføring av rullerende prognoser og eksisterende verdier, samt det at verdiene har stått som et fast holdepunkt gjennom flere år.

Grensesystemet står sterkt, men brukes ikke etter hensikt

Grensesystemet utgjøres av formelle system som skal formidle retningslinjer for ønsket og uønsket atferd (Simons, 1994, s. 170). Ved bruk av systemet uttrykkes eksplisitt, i negative termer, situasjoner som de ansatte bør unngå. I Aker Solutions er det særlig de mer generelle

kontrollsystemene for atferd som respondentene trekker frem som sentrale i forbindelse med rullerende prognoser. Dette innebærer Code of Conduct, whistleblower-telefon, samt prototyper for atferd i ulike situasjoner, hvilke synes å utgjøre virksomhetens grensesystem.

Basert på hva respondentene fra *Divisions* uttrykker, synes de fleste at grensesystemet anvendes i større grad nå enn tidligere, med sterkere bruk av kontroll i virksomhetsstyringen. Ifølge teori kan økt bruk av kontroll hindre at ansatte utsetter virksomheten for uønsket risiko (Simons, 1992, s. 49). Respondentenes beskrivelse av oljeindustrien, som en bransje hvor konsekvensene av å gjøre feil kan bli svært store, kan forklare utviklingen i virksomhetens kontrollbruk. Ved bruk av mer kontroll gjennom grensesystemet finner Simons (1992, s. 49-50) at man også kan sikre at virksomheten opererer innen ønsket handlingsrom, hvilket er viktig i en bransje med strenge krav og lovpåleggelsler.

I henhold til Simons (1992, s. 49-50) er grensesystemet ment å frigjøre toppledelsen fra overvåking og monitorering. Ledere fra *Divisions* forteller imidlertid om hvordan prosesser gjerne blir tidkrevende, da beslutninger må opp i hierarkiet for å så godkjennes på topp. Innen *Divisions* gis det uttrykk for hvordan man har frihet innen visse rammer, men at toppledelsen til slutt kan overstyre avgjørelser fra underordnede, dersom disse ikke samsvarer med ledelsens forventninger. Dette gjelder eksempelvis i arbeid med prognoser, hvor toppledelsen kan endre prognostisering direkte - uten å informere lengre ned i hierarkiet om endringen. Slik kan det synes som om at grensesystemet ikke samsvarer med teorien, hvor behovet for direkte monitorering av ansattes handlinger skal reduseres og ressurser ikke brukes unødig.

Oppsummert virker det som om at Aker Solutions har flere styringsverktøy som legger begrensinger for de ansattes atferd, og det synes som at rullerende prognoser har medført sterkere bruk av grensesystemet gjennom økt kontroll i virksomhetsstyringen. Til tross for at grensesystemet står sterkt, synes det dog som at det ikke virker helt etter sin hensikt, da systemet ikke frigjør ledelsen fra monitorering av de underordnede og unødig ressursbruk.

Diagnostisk system står sterkt, og fortsatt ledende for styring

Ifølge Simons (1995b, s. 190) representerer både budsjett og rullerende prognoser verktøy som kan benyttes ved diagnostisk styring. Ved å forkaste budsjettet som styringsverktøy kan man derfor si at Aker Solutions har avskaffet en form for diagnostisk styring til fordel for en

annen, herunder rullerende prognoser. Som respondentene forteller, utformer de ansatte mellom fem til åtte prognoser avhengig av inneværende kvartal. Faktiske tall vil så sammenstilles med prognosene. I så måte tillater rullerende prognoser at man kan sette standard og måle output, samt iverksette tiltak ved avvik, hvilket utgjør kriterier for diagnostisk styring etter Simons (1992, s. 45).

Lederne fra begge divisjoner uttrykte en oppfatning om at budsjettet var tid- og ressurskrevende, detaljfokusert og statisk. I motsetning til budsjett, representerer rullerende prognoser en mer dynamisk og mindre detaljfokusert prosess, hvor man har en kontinuerlig, kvartalsvis oppfølging og prognostisering. Ledere fra *Global Functions* uttrykker imidlertid økt ønske om detaljkontroll i arbeidet med det nye prognosearbeidet. Med utgangspunkt i det lederne i *Global Functions* beskriver som hensikten med rullerende prognoser, herunder mer dynamisk og raskere beslutningstaking, synes ikke praksis med økt detaljkontroll på topp å samsvare med tiltakets formål. Ifølge Simons (1992, s. 45) innebærer diagnostisk styring sterkt fokus på måloppnåelse gjennom kontroll, hvorfor overgangen til rullerende prognoser synes å ha styrket virksomhetens bruk av diagnostisk kontrollsystem.

Et ytterligere argument som forsterker antagelsen om økt bruk av diagnostisk styring ved rullerende prognoser, omhandler Aker Solutions' økte vektlegging av tiltak ved avvik fra plan. Respondentene beskriver at det fremdeles er sterkt avviksfokus og budsjett disiplin i virksomheten, men at det ved den nye ordningen også brukes mer tid på iverksetting av tiltak dersom avvik oppstår. Videre uttrykkes det at rullerende prognoser har medført økt fokus på å se fremover og være mer foroverlent enn tidligere. Ut fra Simons (1992, s. 45) innebærer bruk av diagnostisk kontroll en løpende måling av fremgang mot plan, samt implementering av tiltak ved avvik fra denne. Således virker det som at det nå er en sterkere form for diagnostisk kontroll i virksomheten.

Som Simons (1992, s. 45) viser til, har det diagnostiske kontrollsystemet som hensikt å skape gjensidig forpliktelse, slik at man får en koordinert atferd blant de ansatte mot virksomhetens felles mål. Som respondentene indikerer, kan det imidlertid tyde på at graden av forpliktelse er svakere ved rullerende prognoser enn hva tilfellet var under bruk av budsjett. Årsaken til dette er at det tidligere var mer klart for de ansatte hva de skulle måles på, og hva som var forventet av de ulike leveransene. Enkelte respondenter uttrykker videre at det ved rullerende prognoser ikke har kommet en erstatning for et av budsjettets tidligere

bestanddeler, målsetninger. Dette kan derfor vise til at Simons' (1992, s. 45) kriterium for diagnostisk styring, om å ha klare standarder for prestasjon, samt kunne måle prestasjon og output, på dette området likevel ikke tilfredsstilles i like stor grad.

Med hensyn til prestasjonsmålingssystem, herunder bonusordning ved rullerende prognoser, forteller respondentene at denne ordningen fremdeles skal foregå som en årlig prosess, slik som tidligere. Det kan derfor vurderes hvorvidt den nye ordningen faktisk vil føre til mindre budsjettspill, som respondentene forventer, dersom bonus fremdeles følger samme årlige praksis. Ifølge Simons (1992, s. 45) vil det diagnostiske systemet bidra til å motivere de ansatte dersom det er koblet opp mot et prestasjonsmålingssystem, hvor bonus utløses dersom fremgang samsvarer med planer. Hvis planer, prognoser og faktiske tall skal foregå på kvartalsbasis, mens bonus utløses på årlig basis som ved budsjettordningen, er det ikke sikkert at bonus oppfattes som å være knyttet opp mot prestasjoner. Således er ikke det diagnostiske systemet utformet på en måte som bidrar til å motivere de ansatte og forhindrer nødvendigvis heller ikke problemet med budsjettspill.

Som respondentene beskriver Aker Solutions' feedback-system, oppleves det som lite mulighet for selvkorreksjon, da ledelsen som oftest går inn og korrigerer når det gjøres feil. Ut fra Henri (2006b, s. 533) kan dette ligne på det som beskrives som enkeltkretslæring, hvor læringen kun består av en enkeltkorreksjon (Nævdal & Vollset, 2002, avsn. 3), hvilket er typisk for opprettholdelsen av tett kontroll ved diagnostisk styring.

Basert på ovenstående mener vi at Aker Solutions har gått i retning av fremdeles sterk diagnostisk styring som ved budsjettet. På den ene siden gis det uttrykk for svakere forpliktelse og uklare målestANDARDER for prestasjon med rullerende prognoser, hvor bruken av den diagnostiske styringen anvendes på en uklar måte. På den andre side er økt fokus på kontroll, avvik og iverksetting av tiltak, samt enkeltkretslæring tegn på at det diagnostiske kontrollsystemet fremdeles anvendes i overveiende grad etter innføring av rullerende prognoser.

Interaktivt system er begrenset - kun rettet mot finansfunksjoner

Som tidligere beskrevet av Mundy (2010, s. 501) vil en interaktiv bruk av styringssystemet innebære gjensidig dialog, utveksling av informasjon og utfordring av etablerte antakelser mellom ledere og ansatte på ulike nivå i organisasjonen. Ut fra respondentenes beskrivelser

vil den nye organisasjonsstrukturen kunne legge til rette for tettere kommunikasjon og interaksjon mellom de ulike hierarkiske lagene i virksomheten. Likevel er det få fra avdelingen *Divisions* som føler de har deltatt i diskusjoner, blitt involvert eller tilstrekkelig informert om rullerende prognoser. Oppfatningen synes å være at rullerende prognoser er noe som kun berører finansdivisjonen, hvor det har vært mer involvering enn i de andre avdelingene. Dette impliserer at det kan ha vært begrenset bruk av interaktiv styring ved det nye initiativet.

Enkelte av respondentene viser også til at diskusjoner omkring rullerende prognoser har begrenset seg til hovedkontoret i Oslo, og det uttrykkes at initiativet oppleves som en ovenfra-og-ned-prosess. I så måte har heller ikke ledelsen hatt mulighet for å utnytte den ulike kompetansen på ulike ledd, herunder motta kunnskap fra de øvrige ansatte, som ut fra Henri (2006b, s. 533) kan brukes til utvikling av rullerende prognoser. Etablering av det teorien beskriver som dobbeltkretslæring synes derfor å kunne mangle, i fravær av interaktivt kontrollsystem, noe som kan vanskeliggjøre innovativ atferd blant de ansatte.

Sammenfattet ligger forholdene til rette for interaktiv styring, på bakgrunn av Aker Solutions' organisasjonsstruktur. Imidlertid har bruk av det interaktive systemet vært begrenset, grunnet manglende involvering av ansatte utenfor finansavdelingen.

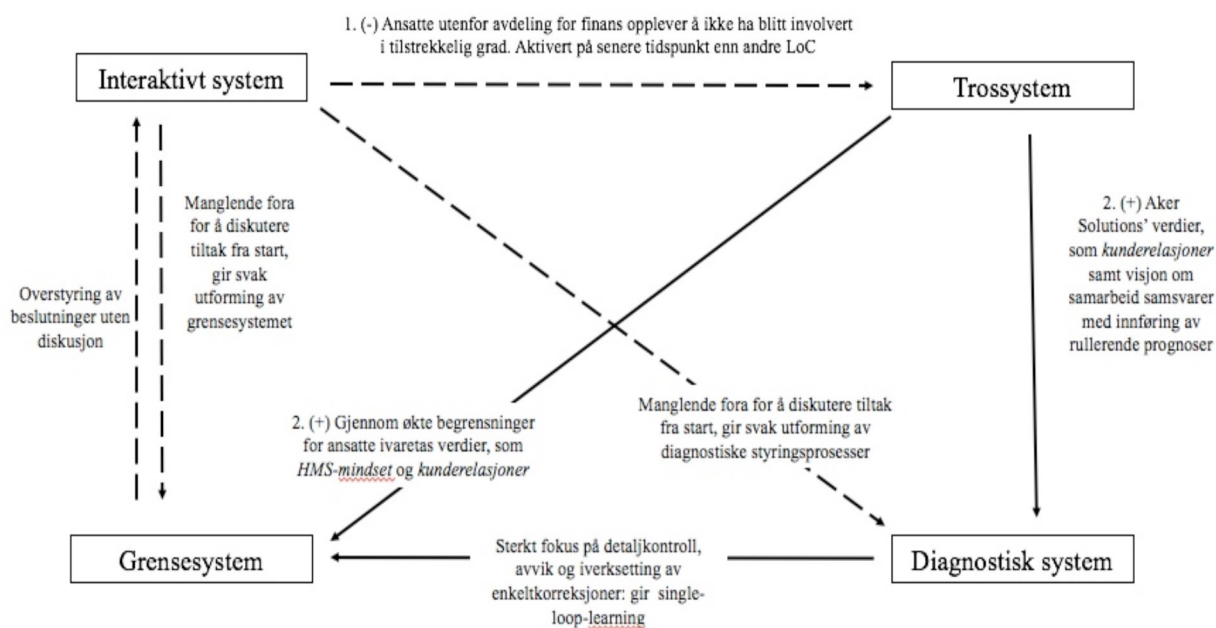
Oppsummering:

I ovenstående analyse av kontrollsystemenes aktive tilstedeværelse ved rullerende prognoser, har vi argumentert for at trossystemet står stabilt og brukes aktivt. Til tross for at Aker Solutions' verdier med fordel kan synliggjøres ytterligere, mener vi verdiene gjenspeiles i ledelsens atferd, har sammenheng med det strategiske tiltaket, samt gir virksomheten et stabilt holdepunkt. Vi finner videre at rullerende prognoser har medført økt kontroll og begrensninger for ansattes atferd, hvilket styrker grensesystemet. Imidlertid frigjør ikke systemet ledelsen for overvåking og monitorering, hvorfor systemet ikke virker etter sin hensikt. Hva gjelder det diagnostiske systemet, har rullerende prognoser gitt økt fokus på kontroll, avvik og enkeltkretslæring, hvilket indikerer at Aker Solutions går i retning av fremdeles sterk diagnostisk styring. Til sist finner vi at interaktive prosesser i overveiende grad har begrenset seg til finansavdelingen. Dette til tross for at virksomheten gjennom omstrukturering legger til rette for økt involvering og tettere kommunikasjon mellom ansatte.

7.1.2 Balansekriterier ved rullerende prognoser

Som tidligere nevnt, kreves det ifølge Krus et al. (2016, s. 27) en balansert og simultan tilstedeværelse av alle de fire kontrollsystemene for at virksomheten skal kunne legge til rette for dynamiske spenninger. Gjennom dynamiske spenninger vil virksomheter kunne realisere organisatoriske gevinster som innovativ atferd, samtidig som å opprettholde kontroll for å nå sine mål. I avsnitt 2.3 identifiserte vi fem kriterier som påvirker en virksomhets evne til å skape balanse, herunder *Intern sammenheng*, *Logisk progresjon*, *Dominans* og *Undertrykkelse*, samt *Forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC*. De fem kriteriene vil følgende diskuteres i sammenheng med Aker Solutions bruk av de ulike LoC, for å vurdere hvorvidt det er balanse i deres styringssystem ved den nye ordningen med rullerende prognoser.

For bedre forståelse for den påfølgende diskusjonen har vi utformet en modell som illustrerer balanseforholdet i virksomhetsstyringen ved rullerende prognoser. Figuren viser rekkefølgen for aktivering av interaktivt system og trossystem, merket med nummerering i henhold til logisk progresjon. Dersom bruk av kontrollsystemet har positiv effekt på balanse, markeres dette med heltrukken linje og positivt tegn, hvor stiplet linje og negativt tegn indikerer det motsatte.



Figur 5: Balanse i styringssystemet ved rullerende prognoser

Intern sammenheng: Varierende gjenspeiling av trossystemet i LoC

Dersom kriteriet for *Intern sammenheng* skal være oppfylt, kreves en felles oppfatning av organisatoriske prioriteringer og retningslinjer for organisatorisk atferd på bakgrunn av virksomhetens visjoner og verdier. For å vurdere intern sammenheng i Aker Solutions' styringssystem, må man derfor ifølge Mundy (2010, s. 513) undersøke hvorvidt trossystemet reflekteres i de andre tre kontrollsystemene. Ved intern sammenheng vil verdiene - *kunderelasjoner, HMS-mindset, ansatte og teamarbeid, åpen og direkte dialog, hands-on-ledelse* samt *leverer resultater av kvalitet* - gjenspeiles i grensesystemet, det diagnostiske systemet og det interaktive systemet. Det samme gjelder for virksomhetens visjon, herunder å skape en bærekraftig framtid ved å være rettferdig og ærlig, bygge på kunnskap og erfaring, samt ha fokus på samarbeid og åpenhet.

Med hensyn til **grensesystemet** forteller respondentene at de med rullerende prognoser opplever mer kontroll enn tidligere, noe som nevnes som viktig i en bransje med strenge krav og lovpåleggelse. Økt kontroll for å sikre at eksterne krav og lover etterleves, mener vi kan relateres til verdien *HMS-mindset*. Videre vil leveranser fra Aker Solutions som tilfredsstillende ovennevnte krav og lover kunne gjenspeile verdien om å levere resultater av kvalitet til sine kunder, hvorfor også verdien *kunderelasjoner* ivaretas. På en annen side forteller respondentene hvordan toppledelsen kan overstyre prognostisering direkte, uten å informere underordnede, hvilket indikerer lite involvering og nivåproblematikk. Slik atferd kan gå på bekostning av verdier som *ansatte og teamarbeid* samt *åpen og direkte dialog* i grensesystemet. Det samme gjelder for virksomhetens visjon om fokus på samarbeid.

Hva gjelder det **diagnostiske kontrollsystemet** opplever Aker Solutions med rullerende prognoser en mer dynamisk og kontinuerlig oppdatering av nøkkeltall. Respondentene uttrykker at tallene man rapporterer på er mer troverdige, hvilket vi mener tilfredsstillende verdien om å *levere kvalitetsresultat*. Videre forteller lederne at tallene samsvarer bedre med hva markedet etterspør. I så måte synes også verdien *kunderelasjoner* å være representert i det diagnostiske systemet.

Et annet viktig aspekt relatert til diagnostisk styring som respondentene fremhever ved det nye systemet, er økt detaljkontroll samt fokus på avvik og tiltak. Dette kan potensielt tilrettelegge for en mer dyptgående oppfølging av fremgang mot plan, og således mer *hands-*

on ledelse. Imidlertid kan en slik tilnærming virke hemmende for ivaretagelse av *teamarbeid*, gjennom at ledelsen gir for lite myndighet og tillit til sine underordnede. Som et eksempel viser respondenter fra *Divisions* til situasjoner hvor ledelsen korrigerer arbeid utført av andre, uten å gi mulighet for selvkorreksjon fra involverte. Til tross for at slik atferd kan bygge på visjon om å bruke kunnskap og erfaring, kan det vurderes hvorvidt verdien om *teamarbeid* herigjennom forsømmes.

På bakgrunn av intervjuene, ble det også tydelig at forpliktelseelementet i rullerende prognoser oppleves som svakere enn ved budsjettet. Respondentene etterspør tydeligere målsetninger og forståelse for hva de måles på, noe som vanskeliggjør arbeid mot et felles mål. Forutsetningen om at det kreves en *felles oppfatning* om organisatoriske prioriteringer for å oppnå intern sammenheng synes i så måte ikke å være ivaretatt ved diagnostisk styring.

Som respondentene fremhevet, er bonussystemet uendret fra tidligere, og dermed knyttet opp til en årlig prosess til tross for at de ansattes prestasjoner måles på kvartalsbasis. Dersom måling av prestasjoner følger en annen syklus enn den årlige bonusprosessen, vil ikke bonus reflektere prestasjon på hensiktsmessig vis. Med bakgrunn i Aker Solutions' visjon om å være en rettferdig aktør, kan en slik ordning oppleves som motstridende for de ansatte. Tilsvarende gjelder for verdien om utvikling av *ansatte*, hvor en bonusordning som i mindre grad reflekterer den ansattes prestasjon grunnet ulike tidsperspektiv for måling, kan virke hemmende på motivasjon. Således vil det også her kunne oppleves som lite samsvar mellom verdier og bonuspraksis, da bonussystemet potensielt ikke fordrer utvikling av ansatte.

Med hensyn til det **interaktive systemet**, kan det antas at rullerende prognoser vil tilrettelegge for mer kontakt og samarbeid mellom de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen (Bergstrand, 2009, s. 175). Prognostiseringsmetoden baserer seg på at de ansattes prognoser sendes videre til det hierarkiske nivået over. I så måte fordrer det nye systemet til mer kontinuerlig samarbeid i organisasjonen enn ved budsjettprosessen. Slik virker det som om at Aker Solutions med rullerende prognoser i større grad tilfredsstiller verdien om *åpen og direkte dialog*. På en annen side forteller respondentene at initiativet er preget av nivåproblematikk, herunder ovenfra-og-ned-tilnærming, med svak kommunikasjon og lite involvering, med unntak av avdeling for finans. I så måte synes likevel ikke verdien om *åpen og direkte dialog* å være like godt gjenspeilet i det interaktive styringssystemet.

Tilsvarende argumenter gjør seg gjeldende for virksomhetens visjon om samarbeid og åpenhet som utgangspunkt for Aker Solutions' arbeid.

Logisk progresjon: *Interaktiv styring ikke aktivert på tidlig stadium*

For *Logisk progresjon* fremhever Mundy (2010, s. 514) viktigheten av at det interaktive systemet er aktivert før diagnostisk system samt grensesystem ved strategiske endringer. Som tidligere argumentert for, føler respondentene - særlig i *Divisions* - at de ikke har deltatt i diskusjoner, blitt involverte eller tilstrekkelig informert om rullerende prognoser. Slik kan det tyde på at det interaktive kontrollsystemet hittil ikke er blitt aktivert ved rullerende prognoser. Videre fremgår det fra tidligere analyse at Aker Solutions - allerede fra tiden med budsjett - har utøvd kontroll gjennom sterke og aktive diagnostiske prosesser, til tross for at disse ved den nye ordningen ikke er utformet på hensiktsmessig vis. Tilsvarende gjelder også for styring gjennom grensesystemet. Tidspunkt for aktivering av de tre kontrollsystemene indikerer at interaktivt system ikke er aktivert før grensesystemet og diagnostisk system. Sen aktivering av interaktivt system kan ha bidratt til at utformingen av grensesystemet og det diagnostiske systemet ikke har blitt diskutert og utfordret tilstrekkelig ved innføring av rullerende prognoser. Dette kan forklare årsaken til at de to kontrollsystemene ikke er utformet slik teorien foreskriver, hvorfor det er manglende samsvar mellom design og bruk. Dette impliserer at det ikke eksisterer logisk progresjon i aktiveringen, i henhold til Mundy (2010, s. 514).

Avgjørende for logisk progresjon er også trossystemets funksjon for å kommunisere ny retning til ansatte, hvorfor kontrollsystemet derfor også bør tas i bruk på et tidlig stadium (Mundy, 2010, s. 514). Til tross for at respondentene etterspør sterkere bruk av virksomhetens verdier i endringsprosessen, har vi tidligere argumentert for sterk sammenheng mellom innføring av rullerende prognoser og virksomhetens verdier. Med hensyn til trossystemets rolle i logisk progresjon, mener vi derfor at kontrollsystemet har blitt brukt aktivt på et tidlig stadium.

Dominans og undertrykkelse: *Diagnostisk- og grensesystem dominerer LoC - interaktiv styring undertrykkes*

Basert på våre analyser, går Aker Solutions i retning av fremdeles sterk diagnostisk styring ved økt fokus på detaljkontroll, avvik og iverksetting av enkeltkorreksjoner og tiltak. Vedrørende grensesystemet har vi tidligere vist til hvordan dette står sterkt; eksempelvis har

ledere i virksomheten myndighet til å overstyre underordnedes beslutninger uten å informere om eller diskutere forholdet. En slik atferd blant toppledelsen indikerer nivåproblematikk, gir liten mulighet for selvkorreksjon og tilrettelegger ikke for gode læringsvilkår på lavere nivå. Som respondentene ga uttrykk for, oppleves trossystemet som stabilt og anvendt i like stor grad som tidligere. Interaktiv styring synes derimot å være mindre brukt i Aker Solutions' virksomhetsstyring enn de øvrige tre kontrollsystemene. I så måte synes det som om det diagnostiske systemet og grensesystemet dominerer de andre to kontrollsystemene, hvor det interaktive systemet også synes å undertrykkes. Som nevnt i teori kan hierarkiske prosesser og kulturelle normer være årsak til undertrykking av kontrollsystem. Aker Solutions' tidligere organisasjonsstruktur og nåværende styringsform er blitt beskrevet som byråkratisk og hierarkisk, med lav involveringsgrad blant underordnede, hvilket kan forklare hvorfor interaktiv styring undertrykkes.

Forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC: *Begrenset relasjon, særlig ved grensesystem og det diagnostiske system*

Ifølge teori er interaktive prosesser i relasjon til de øvrige tre LoC av stor viktighet for å skape og opprettholde balanse (Mundy, 2010, s. 515). Som argumentert for ovenfor synes det interaktive systemet ved rullerende prognoser å være undertrykt. Interaktive prosesser i trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske system antas derfor også å være begrenset.

Hva angår interaktive prosesser i trossystemet, etterlyser respondentene ytterligere fokus på aktiv bruk av verdier gjennom ledelsens handlinger, selv om dette til en viss grad er tilstede. I så måte virker det som at kommunikasjon av virksomhetens verdier gjennom interaktive prosesser, som ledernes handlinger, kunne vært utøvd i større grad enn på nåværende tidspunkt. Med hensyn til grensesystemet synes ledernes praksis med å endre prognoser direkte, uten å informere underordnede lenger ned i hierarkiet, ikke å være en interaktiv prosess. Det samme gjelder for den diagnostiske styringen, hvor økt detaljkontroll på topp kan tenkes å være begrensende for dynamikk og dermed for interaktive prosesser. Som beskrevet i Mundy (2010, s. 515) er maktforhold i organisasjonen ofte kilde til vanskeligheter i relasjonen mellom interaktive prosesser og LoC, hvilket synes å være tilfellet ved grensesystemet og det diagnostiske system i Aker Solutions.

Oppsummering:

På bakgrunn av ovenstående diskusjon mener vi at Aker Solutions mangler balanse i styringssystemet etter innføring av rullerende prognoser. Med hensyn til intern sammenheng, reflekteres trossystemet i varierende grad i de tre kontrollsystemene. Her er det særlig verdien *kunderelasjoner* som reflekteres i både grensesystem og diagnostisk kontrollsystem, mens verdiene *ansatte og teamarbeid*, samt *åpen og direkte dialog* i mindre grad er til stede i grensesystemet, diagnostisk system og interaktivt system. Hva gjelder logisk progresjon, har trossystemet blitt brukt aktivt på et tidlig stadium. Imidlertid synes ikke virksomheten å ha aktivert interaktivt kontrollsystem før diagnostisk system og grensesystem, hvilket ikke taler for logisk progresjon ved rullerende prognoser. Manglende interaktive prosesser kan videre forklare svakhetene ved det diagnostiske systemet og grensesystemet, da utforming av rullerende prognoser ikke er blitt diskutert og utfordret tilstrekkelig. Vår analyse har videre vist at diagnostisk system og grensesystemet synes å dominere over de resterende kontrollsystemene. Her er det særlig nivåproblematikk, lite tilrettelegging for dobbeltekretslæring, samt manglende samsvar mellom utforming av kontrollsystemene og dens bruk som er årsak til dominans. I tillegg fremstår det interaktive systemet som undertrykt, og interaktive prosesser virker begrenset i øvrige LoC - særlig i grensesystemet og det diagnostiske system. Lite kommunikasjon og manglende involvering av underordnede synes å forklare sistnevnte.

7.1.6. Dynamiske spenninger ved rullerende prognoser: ubalansert styringssystem

Som beskrevet i teorien kan dynamiske spenninger skapes når de fire kontrollsystemene brukes balansert og simultant. Dette innebærer et samspill mellom de positive og negative kreftene, som utgjøres av trossystem og interaktivt system på den ene siden, og grensesystem samt diagnostisk system på den andre siden. I forrige avsnitt argumenterte vi for at Aker Solutions mangler balanse i styringssystemet etter innføringen av rullerende prognoser. Til tross for at alle fire kontrollsystem er tilstede ved det strategiske initiativet, synes de negative kreftene, herunder det diagnostiske systemet samt grensesystemet, å dominere de positive kreftene. Videre blir de positive kreftene, i form av interaktivt system, undertrykt, og er heller ikke aktivert på et tilstrekkelig tidlig tidspunkt i henhold til logisk progresjon. Interaktive prosesser er også begrenset i de øvrige LoC, især i grensesystemet og det diagnostiske system. Måten Aker Solutions bruker kontrollsystemene i sin styringspraksis, tyder derfor på at virksomheten ikke tilrettelegger for dynamiske spenninger. Med utgangspunkt i Simons' (1995b, s. 30) definisjon på dynamisk spenning som et

motsetningsforhold mellom kontroll og fleksibilitet, vil et undertrykt interaktivt system implisere svak grad av fleksibilitet. På samme måte vil et sterkt diagnostisk system kunne indikere mye kontroll. Organisatoriske gevinster som innovasjon, markedsorientering og dynamikk vil således vanskelig kunne realiseres gjennom dynamiske spenninger ved rullerende prognoser, da motsetningsforholdet er ubalansert.

7.2 Balanse i LoC ved EPM

7.2.1 Tilstedeværelse og aktiv bruk av LoC

Trossystem fremstår som sterkere enn før

I likhet med tiltaket *rullerende prognoser*, uttrykker ansatte fra begge divisjoner at de opplever at iverksettingen av et EPM-rammeverk gir bedre samsvar med Aker Solutions visjon og verdier, sammenlignet med tilstanden før. Ifølge Mundy (2010, s. 501) er trossystemet ment for å gi inspirasjon og retning til organisatorisk atferd, men ikke å legge direkte føringer. Utsagn fra respondenter som indikerer at det tidligere har vært vanskelig å levere på virksomhetens strategi, eller forstå retningen for eget arbeid, kan dermed tyde på at trossystemet har stått svakere før. Respondentene fremhever hvordan EPM skal handle om å *levere resultater av kvalitet, hands-on-ledelse*, samt skape en felles forståelse av virksomhetens visjon og prioriteringer.

Respondentene fra *Global Functions* viser også til viktigheten ved å bruke verdiene aktivt i eget lederskap under implementeringsprosessen av EPM. Det er forståelse for at de ansatte må kunne forstå den strategiske retningen til Aker Solutions for å kunne realisere virksomhetens mål. Derfor oppfattes det som viktig at topplederne vektlegger kommunikasjon i iverksettingen av rammeverket, hvor verdien *åpen og direkte dialog* fremstår som særlig viktig. Tilnærmingen til bruken av verdiene, synes å samsvare med teorien som sier at innholdet i trossystemet må brukes aktivt av ledere (Simons, 1995b, s. 34). For å kunne inngå i trossystemet, må målet med bruken være å opprettholde eller endre mønster for organisatorisk aktivitet. Lederne fra *Global Functions* ser på implementeringen som en kulturell endring, hvilket trolig innebærer endring av mønster for de ansattes atferd i virksomheten. I så måte kan dette tyde på at trossystemet står sterkt.

Imidlertid uttrykker lederne fra Divisions et ønske om mer aktiv bruk av verdiene fra toppledelsens side i forbindelse med EPM. *Åpen og direkte dialog* trekkes frem som en verdi

som hittil er opplevd som noe svak. Respondentene forteller om oppfatningen av hvordan ansatte nå mangler en emosjonell forpliktelse til virksomheten, samt hvordan virksomhetsprosesser oppleves som lite synlige. I henhold til Simons (1995b, s. 37) er det viktig for ansatte å forstå meningen bak arbeidet man gjør, og trossystemet utgjør da en viktig rolle i å gi de ansatte stabilitet og motivasjon i dynamiske og komplekse omgivelser. Samtidig er det delte meninger blant Global Functions om graden av involvering av og kommunikasjon om EPM til de ansatte, hvor enkelte mener at ansattes behov for forståelse av slike tiltak ikke er så stort. Med bakgrunn i trossystemets evne til å skape organisatorisk forpliktelse gjennom målkongruens (Simons, 1995b, s. 37), kan dette bidra til å svekke kontrollsystemets posisjon.

Til tross for at det etterspørres enda sterkere bruk av verdier som *åpen og direkte dialog*, hvilket synes å svekke trossystemet under implementeringen av EPM, mener vi likevel systemet fremstår som aktivert og sterkere enn før. Dette begrunnes med bedre samsvar mellom implementeringen av EPM og Aker Solutions' verdier og visjon, samt den aktive bruken av verdiene gjennom lederskap.

Grensesystem brukes aktivt

Med hensyn til formelle faktorer i organisasjonen som etablerer grenser og regler i forbindelse med EPM, viser respondentene til generelle dokument og styringsverktøy som verdier, visjon og Code of Conduct. Samtidig nevnes også effektiviseringsprogrammet #thejourney. Disse verktøyene gir informasjon om situasjoner som bør unngås, og sikrer at ansatte ikke handler på måter som utsetter virksomheten for uønsket risiko. #thejourney er et eksempel på en form for grensesystem hvor det gis retningslinjer for de ansattes organisatoriske atferd. Her står de ansatte fritt til å velge fremgangsmåter for eget arbeid, så lenge de bidrar til å realisere #thejourneys organisatoriske mål om å redusere kostnader med 30 %. I så måte kan verktøyet synes å gi en form for bundet autonomi hvor respondentene ikke nødvendigvis opplever at de begrenses, men heller at de står fritt til å realisere organisatoriske mål innenfor det gitte handlingsrommet (Bedford, 2015, s. 16). Når organisasjonen velger å stole på sine ansatte gjennom å gi frihet innen visse rammer, vil dette også kunne redusere behovet for overvåking og monitoriering for toppledelsen (Simons, 1992, s. 49-50). I et tiltak som #thejourney vil også regnskapsførere eller kontrollere være mer sentrale hva gjelder oppfølging av kostnader. Disse forholdene synes å

være i tråd med teori om grensesystemet, og kan indikere at kontrollsystemet er aktivert og står sterkt i organisasjonen.

Ifølge teori om bundet autonomi, er ikke grensesystemet ment å umyndiggjøre eller gå på bekostning av de ansattes motivasjon (Bedford, 2015, s. 16). Imidlertid er det respondenter fra *Divisions* som gir uttrykk for at grensesystemet kanskje fungerer *for* sterkt i forbindelse med EPM. Utfallet er at de ansatte blir mer begrenset enn at de har frihet til å operere innenfor gitte rammer. Respondentene forklarer de begrensende elementene i grensesystemet med EPM som et initiativ styrt ovenfra-og-ned, med lite frihetsrom for de ansatte. På en annen side begrunner andre respondenter at de begrensende elementene kommer som følge av mange organisatoriske endringer den siste tiden, som har skapt forvirring blant de ansatte over egen rolle i organisasjonen. Endringen antas å ha lagt grunnlag for mer begrensende elementer i implementeringen av EPM.

Oppsummert kan det altså tyde på at Aker Solutions har et velfungerende grensesystem på dette stadiet i implementeringsprosessen av EPM: systemet brukes slik teorien foreskriver, ved å sette grenser for de ansatte gjennom organisatoriske regler og føringer. Samtidig tilrettelegger føringene for at de ansatte har fritt handlingsrom innen de definerte grensene, herunder bundet autonomi. Imidlertid kan det vurderes hvorvidt begrensningene virker umyndiggjørende som følge av nivåproblematikk og lite involvering, hvilket vil kunne være hemmende for ansattes motivasjon.

Diagnostisk system står sterkt

Med iverksettingen av EPM-rammeverket, innfører Aker Solutions flere elementer som fokuserer på kontinuerlig måling av fremgang og implementering av tiltak, i henhold til teori om diagnostisk kontroll (Simons, 1992, s. 45). Målet med EPM er å bryte ned virksomhetens overordnede, langsiktige strategi i kortsiktige mål og planer, slik at hver ansatt bedre forstår hva som må gjøres for å realisere strategien. Som vist til skal man utvikle Balanced Scorecards med KPIer for ansatte i organisasjonen. KPIene skal kunne tilpasses til den enkelte ansatte og understøtte målene på topp gjennom hierarkiet. Ifølge Simons' kriterier for diagnostisk styring (1992, s. 45), synes bruken av KPIer å være et hensiktsmessig verktøy for å sette standarder for prestasjon eller output, hvor prestasjon og output også kan måles. Simons fremhever også prestasjonsmålingssystem og Balanced Scorecards som diagnostiske verktøy. Lederne fra *Global Functions* beskriver hvordan man har utformet

Balanced Scorecards nøye for tre lag av organisasjonen. Med bakgrunn i at alle ansattes måleparametre skal være basert på målene på topp, synes det som om virksomheten har ønsket å lage et system som i bedre grad enn før hjelper Aker Solutions realisere sin strategi. Verktøyene for måling som inngår i EPM synes således å være utformet på en måte som samsvarer med teori (Simons, 1992, s. 45).

Det diagnostiske kontrollsystemet karakteriseres av målingen av fremgang mot plan samt iverksetting av tiltak (Simons, 1992, s. 45). Gjennom månedlige Operational Reviews (MOR) og kvartalsvise Performance Reviews (QPR) har man med EPM etablert fora for oppfølging av fremgang mot plan. Som respondentene forteller, er formålet med møtene å vurdere hvordan man evner å realisere delmål, og på bakgrunn av dette identifisere tiltak ved behov. Beskrivelsene av situasjonen før EPM, hvor man manglet en overordnet plan for realisering av strategi, kan dermed tyde på at Aker Solutions går nå i retning av sterkere diagnostisk kontroll. Imidlertid kan det stilles spørsmål til om virksomhetens utforming av det diagnostiske systemet gjennom QPR samsvarer med EPMs formål om en bredere tilnærming til strategi. Dette da overgangen fra *Business* til *Performance Reviews* synes å innebære et smalere fokus, og således være motstridende med EPMs hensikt.

Ifølge Simons (1992, s. 45) kan diagnostisk styring fremstå som begrensende for kreativitet og innovasjon, men samtidig også ha en motiverende effekt. Dersom utformet på en hensiktsmessig måte, hvor de ansatte forstår hva de måles på og hvorfor, kan systemet skape gjensidig forpliktelse og koordinert atferd mot ønskede organisatoriske mål. Med hensyn til KPIene som de ansatte skal måles på, skal noen av disse kunne tilpasses på individnivå. På denne måte kan man tilrettelegge for at måleparametrene vil gi mening for den enkelte ansatte - hvor alle forstår sin rolle i å realisere virksomhetens overordnede strategi. Samtidig uttrykker noen respondenter fra *Divisions* usikkerhet med hensyn til hvor relevant målingen vil potensielt vil kunne bli. Særlig idéen om at alle KPIer skal understøtte hverandre gjennom hierarkiet, fremstår som noe som vanskelig gjennomførbar. Dersom målesystemet *ikke* evner å måle de ansatte på relevante parametre, vil dette kunne virke negativt på tilstedeværelsen av det diagnostiske systemet, og således også på ansattes motivasjon.

Med et større fokus på oppfølging og iverksetting av tiltak i fora som MOR og QPR, synes Aker Solution å ha tilrettelagt for et diagnostisk kontrollsystem som vil stå sterkt. Systemet synes i overveiende grad å være utformet på en hensiktsmessig måte, som også kan virke

motiverende på de ansatte, gjennom at de kan bidra i utformingen av egne måleparametere. Imidlertid bemerkes det at overgangen fra *Business* til *Performance* i de kvartalsvise oppfølgingsmøtene fremstår som å være motstridende til EPMs hensikt om en bredere tilnærming til strategi. I så måte synes ikke samsvar mellom design og bruk å være optimal.

Interaktivt system er aktivert, men hovedsakelig rettet mot EMT

Det synes å være delte oppfatninger i organisasjonen om tilstedeværelsen av interaktive prosesser, med et tydelig skille mellom *Global Functions* og *Divisions*.

Siden man begynte å utarbeide EPM-rammeverket i Aker Solutions, forteller lederne fra *Global Functions* at man har hatt flere samlinger for å formidle tiltaket - eksempelvis er det gjennomført workshops, arbeidssesjoner og møter med ansatte, hovedsakelig fra Executive Management Team (EMT). Lederne forteller at man på bakgrunn av disse møtene har diskutert forhold relatert til EPM, fått innspill og gjort tilpasninger i rammeverket. Møtene det refereres til tilfredsstillende de fleste av kravene til interaktiv styring - toveis kommunikasjonsprosesser mellom ledere og underordnede på ulike nivå i organisasjonen med mål om å utfordre organisatoriske antakelser (Mundy, 2010, s. 501). Videre indikerer tilpasningene av EPM på bakgrunn av diskusjoner dobbeltkretslæring, hvor antakelsene som har ligget til grunn for utformingen av rammeverket er blitt utfordret av de ansatte (Henri, 2006b, s. 533). Informasjonen som er blitt generert i møteforaene er viktig for toppledelsen, da evnen til å realisere virksomhetens strategi har betydning for Aker Solutions prestasjon, gjensidig tilpasning, kommunikasjon og debatt.

Lederne i *Global Functions* fremhever flere interaktive prosesser som sentrale i implementeringen av EPM, som kommunikasjon og involvering. Samtidig knyttes det utfordringer til disse prosessene, hvor det kan synes som om forankringsarbeidet motarbeides innad i ledelsesgruppen. Som vist til, er det delte meninger om hvorvidt ansatte på lavere nivå behøver å involveres i en strategisk endring som EPM. Tanker om at ansatte på lavere nivå må fortelles hva de skal gjøre, og kanskje ikke trenger å forstå hvorfor, kan tyde på at utgangspunktet for interaktiv styring er noe svakt.

Respondenter fra *Divisions* uttrykker at det har vært lite involvering og kommunikasjon rundt EPM. Enkelte har deltatt i samlinger om rammeverket, noen vet at det strategiske endringer foreligger, uten å vite hva endringen består i, mens andre har inntrykket av å være

i en del av organisasjonen som ikke påvirkes av EPM. Respondentene som har deltatt i møter opplever at de ansatte er blitt gitt liten mulighet til å utfordre antakelsene som ligger bak EPM; de føler at reell involvering i utvikling og implementering ikke er ønsket. Beskrivelsene fra respondentene i *Divisions* kan indikere at Aker Solutions i svak grad benytter interaktiv kontroll i forbindelse med EPM. I så måte kan det medføre at virksomheten ikke får realisert gevinstene av kontrollsystemet, herunder informasjons- og kunnskapsutveksling, dialog og læring (Mundy, 2010, s. 501).

Ifølge Mundy (2010, s. 501) og Henri (2006b, s. 533) krever interaktiv styring at kommunikasjonen foregår mellom ansatte på ulike nivå i organisasjonen. Basert på at kommunikasjon av EPM hovedsakelig har vært rettet mot EMT, kan det tyde på at man i mindre grad har aktivert det interaktive kontrollsystemet så langt. På en annen side synes etableringen av fora som månedlige Operational Reviews (MOR) og kvartalsvise Performance Reviews (QPR) å være arenaer som taler for interaktiv styring. Imidlertid fortelles det at deltakerne på disse møtene utgjøres av EMT og nøkkelpersoner i virksomheten. Det kan dermed fremstå som om at disse møtene ikke - i den grad teorien foreskriver (Henri, 2006b, s. 533) - har deltakelse og involvering av nok ansatte fra ulike hierarkiske nivå i organisasjonen.

Respondentene fra både *Global Functions* og *Divisions* uttrykker at interaktiv styring er komplisert og krevende. Mange tror at utfordringene av involvering ville oversteget gevinstene på det stadium av implementeringsprosessen man befinner seg nå. Svak involvering og således også interaktiv kontroll kan forklares med at styringen er tid- og ressurskrevende, da den forutsetter fysisk tilstedeværelse av de ansatte (Mundy, 2010, s. 501). Enkelte ledere fra *Divisions* har forståelse for dette, men ytrer samtidig et ønske om mer involvering og kommunikasjon. Implementering av tiltaket fremstår som noe forhastet, hvor prosessene og planene rundt initiativet ikke er godt nok forankret. På denne måte kan det tenkes at Aker Solutions mister det Henri (2006b, s. 533) refererer til som dobbeltkretslæring, som kan gi organisasjoner bedre evne til læring samt kompleks problemløsning.

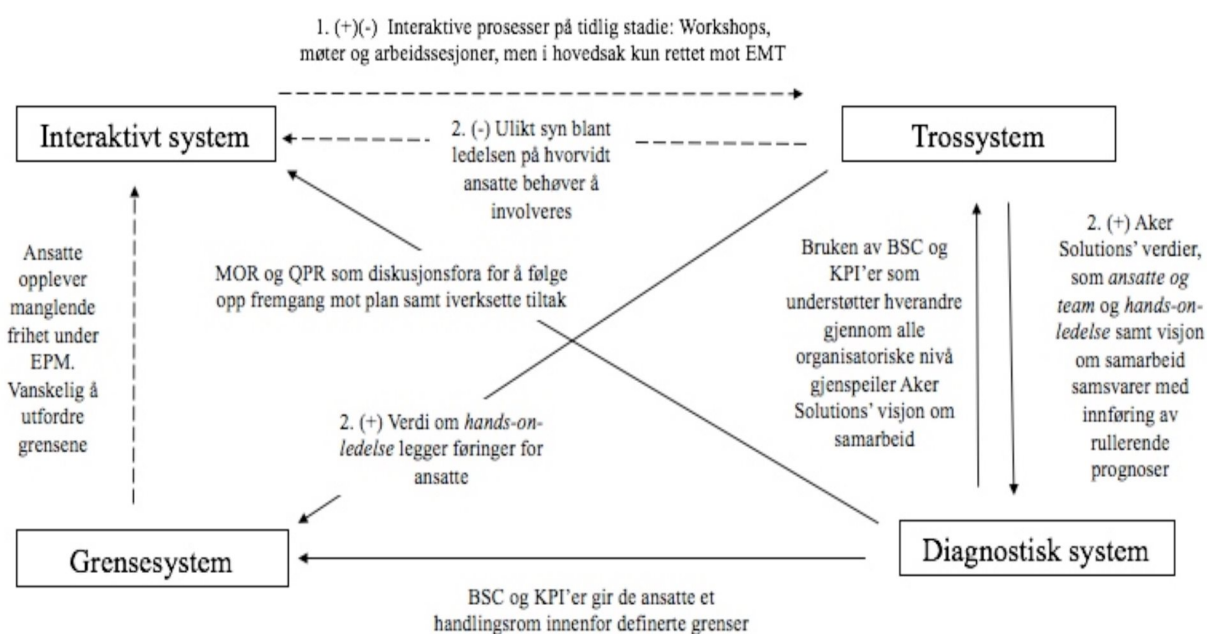
Oppsummert synes Aker Solutions å ha aktivert det interaktive styringssystemet, men dog hovedsakelig rettet mot EMT. Forankringsarbeidet vanskeliggjøres av delte meninger om

behovet for interaktiv styring blant ledelsen, hvilket gjenspeiles i *Divisions'* oppfatning om at reell involvering ikke er ønsket.

7.2.2 Fem balansekrITERIER ved EPM

I følgende avsnitt vil vi vurdere balansen i styringssystemet under EPM ved å diskutere de fem kriteriene, *Intern sammenheng*, *Logisk progresjon*, *Dominans* og *Undertrykkelse*, samt *Forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC* i sammenheng med Aker Solutions bruk av LoC.

Figur 6 illustrerer balanseforholdet ved EPM. Som ved rullerende prognoser, illustrerer stiptet linje og negativt tegn, forhold med negativ innvirkning på balanse, og motsatt for heltrukken linje og positivt tegn. Figuren er nummerert i henhold til logisk progresjon, hvor interaktivt system skal aktiveres som første kontrollsystem, og deretter trossystemet.



Figur 6: Balanse i styringssystemet ved EPM

Intern sammenheng: Hovedsakelig ivaretatt

For å undersøke hvorvidt det er intern sammenheng i styringssystemet når det gjelder EPM, vil vi som ved rullerende prognoser vurdere om trossystemet reflekteres i de tre andre kontrollsystemene. I det følgende vil vi derfor analysere om Aker Solutions' visjon og

verdier kan reflekteres i virksomhetens grensesystem, det diagnostiske system, samt interaktive system.

Når det gjelder **grensesystemet** uttrykker respondentene fra *Divisions* at det ved innføring av EPM vil være mer begrensninger enn tidligere, hvor initiativet oppleves som styrt ovenfra-og-ned, med lite frihetsrom for de ansatte. Dette kan derfor indikere at verdien om *Hands-on-ledelse* gjenspeiles i større grad i grensesystemet, hvor ledelsen aktivt legger føringer for de ansatte. For sterk *hands-on-ledelsen* synes videre å kunne ha negativ effekt på ivaretagelsen av verdien om utvikling av *ansatte og teamarbeid*. Dette da lite frihetsrom for de ansatte kan tenkes å begrense utforskende atferd og kreativitet hos de ansatte, og således potensielt svekke motivasjon.

Ved det **diagnostiske system** viser respondentene til utvikling av Balanced Scorecards og KPIer som understøtter hverandre gjennom alle nivå i organisasjonen. Motivasjonen bak utformingen er at alle ansatte skal forstå hvordan den enkeltes arbeid, i samarbeid med andre, bidrar til å nå organisasjonens felles mål. Videre skal de ansatte ha mulighet til å bidra i utformingen av egne KPIer. Slik synes Aker Solutions å tilfredsstille verdier som utvikling av *ansatte og teamarbeid*, samt visjonen om å ha fokus på samarbeid.

På en annen side uttrykker respondentene tvil om hvorvidt etableringen av KPI'er vil evne å måle de ansatte på relevante måleparametere. Avstanden fra øverste til laveste nivå i organisasjonen oppfattes som stor, hvorfor idéen om å utforme et sammenhengende målesystem oppleves som vanskelig. Dersom målesystemet ikke evner å måle de ansatte på relevante parametere, vil det kunne påvirke virksomhetens visjon om å være *rettferdig*, da parametrene man måles på oppfattes som vilkårlige av de ansatte.

Gjennom månedlige Operational Reviews (MOR) og kvartalsvise Performance Reviews (QPR), ønsker man med EPM bedret evne til måling av fremgang mot plan, samt iverksetting av tiltak. Kontinuerlig oppfølging i etablerte fora kan reflektere verdien om *åpen og direkte dialog*, da møtene representerer et felles samlings- og diskusjonspunkt for ansatte i organisasjonen. Videre tillater MOR og QPR en tettere og jevnere oppfølging fra ledelsens side, hvilket impliserer *hands-on-ledelse*. Større fokus på måling av fremgang, samt iverksetting av tiltak, kan videre danne utgangspunkt for bedret prestasjon, og i så måte tilfredsstille verdien om å skulle levere *resultat av kvalitet*.

Med hensyn til det **interaktive kontrollsystemet** beskriver lederne fra *Global Functions* at det har blitt gjennomført workshops, arbeidssesjoner og møter med de ansatte hvor man har diskutert forhold relatert til EPM. Inkludering av ansatte fra EMT-gruppen for innspill og tilpasninger til EPM-rammeverket, synes å reflektere en styringspraksis med *åpen og direkte dialog*, samt bruk av *teamarbeid*. Respondentene fra *Divisions* uttrykker imidlertid etterspørsel etter mer involvering i prosessene tilknyttet EPM. Til tross for at kommunikasjon og involvering har vært god i EMT-gruppen, virker det ikke som at dette gjør seg gjeldende ut i divisjonene. I så måte vil ikke verdiene om *åpen og direkte dialog*, samt *teamarbeid* være tilstrekkelig ivaretatt på nivå lavere enn for EMT-gruppen i organisasjonen.

Logisk progresjon: Interaktivt system og trossystem aktivert før øvrige LoC

I arbeidet med EPM synes interaktivt system å være aktivert på tidlig stadium gjennom workshops og arbeidssesjoner, da særlig rettet mot EMT. Så langt i prosessen synes ikke føringene rundt grensesystemet å være tilstrekkelig etablert. Hva gjelder det diagnostiske systemet har man påbegynt utviklingen av Balanced Scorecards og KPI'er, hvilket indikerer at kontrollsystemet er aktivt i en tidlig fase. Tidspunkt for aktivering av de tre kontrollsystemene virker å følge en logisk progresjon for ledergrupper på høyere nivå i organisasjonen. For ledere på lavere nivå, fremstår det interaktive systemet som enda ikke aktivert, hvor det her ikke synes å være logisk progresjon. Hva gjelder trossystemets aktiveringstidspunkt, har vi tidligere argumentert for at det nå er bedre samsvar mellom implementering av EPM og Aker Solutions verdier og visjon. Respondentene uttrykker også at ledelsen fra et tidlig tidspunkt har brukt verdiene aktivt i sitt lederskap, hvorfor bruken av kontrollsystemet i overveiende grad synes å tilfredsstille logisk progresjon etter Mundy (2010, s. 499).

Dominans og Undertrykkelse: Ingen LoC dominerer, men interaktivt system undertrykkes

Basert på ovenstående diskusjon, mener vi at ingen av kontrollsystemene fremstår som *dominerende* i forbindelse med EPM. Ut fra vår analyse synes trossystemet å stå sterkt, grunnet bedre samsvar mellom EPM og virksomhetens verdier og visjon, samt ledelsens aktive bruk av kontrollsystemet i sin atferd. Hva gjelder grensesystemet, er føringene enda ikke fullstendig utarbeidet, men synes så langt å anvendes i større grad i organisasjonen.

Dette da virksomheten setter grenser for de ansatte gjennom organisatoriske føringer, men samtidig gir handlingsrom innenfor de satte grensene. Med utviklingen av Balanced Scorecard og KPIer har Aker Solutions utformet verktøy for måling av prestasjon, hvor denne følges opp i månedlige og kvartalsvise fora. Således mener vi også at det diagnostiske kontrollsystemet er aktivert. Siden ingen av disse tre kontrollsystemene synes å stå sterkere enn de andre, mener vi at det ikke eksisterer *dominans*. Vi har videre argumentert for hvordan det interaktive systemet også er aktivert gjennom ulike diskusjonsfora for ledere på EMT-nivå, hvor forhold tilknyttet EPM kan utfordres. I så måte virker det som at det interaktive system står sterkt blant EMT, men dog ikke på lavere organisatoriske nivå. For sistnevnte gruppe synes det interaktive systemet å heller *undertrykkes* grunnet nivåproblematikk, hvor lederne etterspør mer involvering i prosessene tilknyttet EPM.

Forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC:

Som det beskrives i ovenstående delkapittel har interaktive prosesser vært fremtredende for EMT-gruppen, men undertrykket på lavere nivå i virksomheten. På denne måte forventes et svakere forhold mellom interaktive prosesser og øvrige LoC for sistnevnte gruppe av ansatte.

Hva gjelder interaktive prosesser i trossystemet uttrykker de ansatte - som ved rullerende prognoser - at innføringen av det strategiske initiativet har ført til mer aktiv bruk av verdiene blant ledelsen i Aker Solutions. Likevel ønskes ytterligere synliggjøring av verdier som *Åpen og direkte dialog* blant ledere i *Divisions*, hvorfor interaktive prosesser ved EPM kunne hatt enda større fokus i trossystemet. Med utgangspunkt i grensesystemet fremheves *#thejourney* som styrende for ansattes adferd, hvor det samtidig er mulighet for fritt handlingsrom innenfor de gitte grensene. I så måte synes effektivitetsprogrammet å i større grad tillate interaktive prosesser, som samarbeid og kunnskapsdeling mellom ansatte, enn andre mer tradisjonelle former for begrensning av atferd, som Code of Conduct. Ved diagnostisk styring vises det til at man gjennom verktøy som Balanced Scorecards og KPIer, skal bryte ned virksomhetens strategi til mer konkrete mål og planer, slik at hver ansatt bedre forstår hvordan strategien skal realiseres. På nåværende tidspunkt er det derimot forvirring blant ansatte utenfor EMT-gruppen om hva EPM går ut på, og hvordan KPIene skal omsettes slik at de blir relevante på individnivå. I så måte synes det ikke som at prosessene rundt implementeringen av diagnostiske verktøy har vært tilstrekkelig interaktive til å nå ut i hele organisasjonen. Ut fra Mundy (2010, s. 515) er en vellykket relasjon - i tillegg til balanse i maktforholdet - også avhengig av oppfattet nytte av det interaktive styringssystemet.

Sistnevnte kan synes å være hovedforklaringen på hvorfor relasjonen mellom interaktive prosesser og diagnostisk styring ikke er optimal, da nytten av styringssystemet ved EPM ikke fremstår som verdifull nok for toppledelsen.

Oppsummering:

På bakgrunn av diskusjonen om balanse i bruk av kontrollsystemene ved EPM, argumenterer vi for en viss ubalanse i virksomhetens styringssystem. I implementeringen viser Aker Solutions relativt god intern sammenheng i virksomhetsstyringen. Verdier som *ansatte og team* samt *hands-on-ledelse* reflekteres både gjennom grensesystemet og det diagnostiske systemet, mens fokus på *åpen og direkte dialog* gjør seg gjeldende i det diagnostiske systemet samt interaktivt system. Dette kan tyde på at de ansatte på ulike nivå har samme forståelse for organisatoriske prioriteringer, i henhold til Mundy (2010, s. 513). Det bemerkes dog at verdier som *ansatte og team*, *åpen og direkte dialog*, samt visjonen om rettferdighet samtidig ikke ivaretas gjennom de ulike kontrollsystemene, hvilket svekker grad av intern sammenheng. Hva gjelder logisk progresjon synes virksomheten å ha aktivert det interaktive kontrollsystemet på et tidlig tidspunkt, før grensesystem og diagnostisk system. Det samme gjelder for trossystemet, som ved tidlig aktivering også følger en logisk progresjon. Videre har vi argumentert for at ingen av kontrollsystemene dominerer de andre, men at det interaktive systemet undertrykkes i enkelte deler av organisasjonen. Undertrykkelse av det interaktive systemet gjør følgelig at interaktive prosesser ikke fremkommer i tilstrekkelig grad gjennom de resterende kontrollsystemene. Bakgrunnen for manglende interaktiv styring synes hovedsakelig å bestå av nivåproblematikk, samt manglende involvering av ansatte under EMT-nivå.

7.2.3 Dynamiske spenninger ved EPM: Ubalanse i styringssystemet

Hva gjelder dynamiske spenninger, herunder samspillet mellom de positive og negative kreftene i LoC, tyder ovenstående diskusjon på at det heller ikke ved EPM er balanse i styringssystemet. Under EPM synes Aker Solutions å ha intern sammenheng, i tillegg til at aktivering av kontrollsystemene følger en logisk progresjon. På nåværende tidspunkt har Aker Solutions også en simultan bruk av alle fire kontrollsystem, hvilket etter teorien vil kunne gi dynamiske spenninger. Imidlertid har vi argumentert for at interaktive prosesser i overveiende grad rettes mot EMT, og således ikke aktivert i øvrige deler av organisasjonen. I

så måte fremstår de positive kreftene i virksomheten som svakere enn de negative, og på bakgrunn av dette forventes heller ikke dynamiske spenninger under EPM.

8. Implikasjoner for styringspraksis

I dette kapittelet søker vi forståelse for forholdet mellom de ulike Levers of Control (LoC) i forbindelse med innføring av de to strategiske initiativene: Rullerende prognoser og EPM. Vi vil bruke eksisterende litteratur innen virksomhetsstyring og LoC for bedret innsikt i styringspraksisen rundt initiativene. Dette er ment å danne grunnlaget for å besvare vårt siste forskningsspørsmål: *Hva kan forklare en eventuell endring i balanse, og hvilke implikasjoner har dette for styringspraksis?* I første del av kapittelet søker vi kontekstuelle forklaringer på ubalansen i styringssystemet for begge tiltak med utgangspunkt i eksisterende litteratur. Deretter vil vi gi implikasjoner for styringspraksis ved henholdsvis rullerende prognoser og EPM.

Overordnet baserer implikasjonene seg på fire hovedutfordringer som vi identifiserer som gjennomgående fra analysen i kapittel 7, og som er felles for de to tiltakene, herunder *nivåproblematikk, involvering, læringsvilkår og samsvar mellom design og bruk*. Implikasjonene fremkommer på bakgrunn av det ujevne maktforholdet mellom hierarkiske nivå i organisasjonen, ovenfra-og-ned-styring med lav grad av involvering, praksis for overstyring av underordnedes beslutninger, hvilket gir enkeltkretslæring, samt uhensiktsmessig utforming av enkelte kontrollsystem i henhold til initiativenes hensikt.

8.1 Kontekstuelle faktorer som kan forklare ubalanse

Vi har argumentert for at mangel på interaktiv styring fremstår som en sentral årsak til at det eksisterer ubalanse i styringen av begge strategiske initiativ, og kan forklare hvorfor Aker Solutions ikke tilrettelegger for dynamiske spenninger. Som tidligere nevnt i teorien beskriver Henri (2006a, s. 97) et skille mellom bedrifter som opererer under høy usikkerhet i omgivelsene og har fleksible verdier, mot virksomheter med lav usikkerhet og stabile verdier. Etter denne kategoriseringen, synes Aker Solutions å operere med høy usikkerhet i omgivelsene grunnet ustabile markedsforhold og stadige endringer i oljebransjen. På bakgrunn av manglende interaktiv styring samt høy grad av kontroll fra toppledelsen, mener vi videre at virksomheten i overveiende grad samsvarer med stabile verdier. Siden dynamiske spenninger er fordelaktig for virksomheter med høy usikkerhet og fleksible verdier, men forstyrrende ved lav usikkerhet og stabile verdier, er effekten av dynamiske spenninger for Aker Solutions uklar. Det kan dog tenkes at behovet for konformitet, stabilitet og forutsigbarhet er større enn behovet for innovasjon og kreativitet for en organisasjon av

Aker Solutions' størrelse i en tid med høy endringstakt. Henris typologisering (2006a, s. 97) kan slik bidra til å forklare Aker Solutions' manglende bruk av interaktiv styring, da dynamiske spenninger vil kunne være forstyrrende for organisatoriske rutiner.

Som tidligere beskrevet, argumenterer Abernethy og Brownell (1999, s. 189) for at det er særlig viktig å ta i bruk det interaktive kontrollsystemet for virksomheter som gjennomfører strategiske endringer. Vi finner at Aker Solutions i større grad styrer gjennom diagnostiske prosesser, særlig ved rullerende prognoser, hvilket ifølge teorien er hensiktsmessig for virksomheter som opererer i stabile omgivelser uten strategiske endringer. Ved manglende bruk av interaktiv styring, legges det ikke til rette for diskusjon, tilpasning og organisatorisk læring, hvilket fremheves som sentralt ved gjennomføring av strategiske endringer, etter Abernethy og Brownell (1999, s. 189). Som argumentert for, opererer Aker Solutions under ustabile omgivelser og har samtidig iverksatt flere strategiske endringer. I så måte er dette et forsterkende argument for hvorfor virksomheten bør ta i bruk mer interaktiv styring. Imidlertid kan bruken av diagnostisk styring forklares med at Aker Solutions tidligere opererte under relativt stabile omgivelser, og enda ikke har tilpasset seg behovet for mer interaktiv styring.

På en annen side kan Triantifyllis (2010, s. 25) studie av shippingindustrien bidra til å forklare hvorfor Aker Solutions mangler sterke, interaktive prosesser. På bakgrunn av at industrien kan beskrives som syklisk, finner Triantifylli at interaktiv styring blir mer komplisert. Tilsvarende kan gjøre seg gjeldende for oljeindustrien, som også er følsom for eksterne faktorer. Med markedsforhold som stadig endres, vil således ressursbruken kunne overstige gevinstene av interaktiv styring i Aker Solutions.

Utilstrekkelig bruk av interaktive prosesser kan også forklares med Simons' teori (1991, s. 59), om intensivert bruk av interaktive system for virksomheter som opplever krise, eller gjennomgår større, strategiske endringer. Hva gjelder bruken av interaktiv styring i Aker Solutions, synes ikke teorien å samsvare med praksis. Imidlertid bemerker Simons at første respons på en krise gjerne innebærer blant annet sentralisering av beslutningsmakt og svakere informasjonsflyt. Flere av respondentene beskriver kjennetegn på første respons på krise i virksomheten (Fink et al., referert i Janke et al., 2014, s. 265): det består uklarhet i ansattes ansvarsområder og mål, i tillegg til at organisasjonens struktur oppleves som kaotisk. Dersom Aker Solutions følger forløpet i Simons' teori (1991, s. 59), kan det synes

som at de er på det første stadiet av en kriserespons, hvor økt bruk av interaktive system først innføres senere i endringsprosessen. På sikt vil dette kunne innebærer større involvering av ansatte på ulike nivå samt strategiutvikling og problemløsning i fellesskap.

Ifølge Lewis (2000, s. 765-766) eksisterer det ofte en negativ tilnærming til dynamiske spenninger, da motsetningsforholdet mellom spenninger som kontroll og fleksibilitet gjerne oppfattes som gjensidig utelukkende. På bakgrunn av intervjuene i Aker Solutions, beskrev respondentene utfordringer knyttet til balansen mellom involvering av ansatte, og å samtidig sikre rask og effektiv implementering av initiativene. En slik tilnærming vil ut fra teori kunne forklares med en oppfatning av at involvering av ansatte vil gå på bekostning av rask og effektiv implementering. Perspektivet på motsetningsforholdet som gjensidig utelukkende, kan være en tilnærming for å forstå ubalansen i Aker Solutions' styringssystem.

8.2 Implikasjoner for styringspraksis ved rullerende prognoser

Overgangen fra budsjett til rullerende prognoser oppfattes blant respondentene som et positivt tiltak for å kunne respondere bedre på omgivelsene samt målet om å få inn mer dynamikk i styringssystemet. Basert på våre analyser finner vi at Aker Solutions' hovedutfordringer hva gjelder styringspraksis ved rullerende prognoser i hovedsak omfatter *for* svake interaktive prosesser. Videre synes kontroll og begrensninger for de ansatte å legge mer føringer for styringspraksis enn hva gjelder frihet og involvering. I overgangen til rullerende prognoser, synes det interaktive systemet verken å ha blitt aktivert tilstrekkelig tidlig i implementeringsprosessen eller å være representert i de øvrige kontrollsistemene. Styringssystemet er derfor ubalansert, hvorfor det heller ikke tilrettelegges for dynamiske spenninger.

Som første punkt for å bedre balansen i styringssystemet, mener vi Aker Solutions bør fokusere på å styrke interaktive prosesser. Ifølge teori (Mundy, 2010, s. 501) kan økt bruk av interaktiv styring innebære etablering av flere diskusjonsfora hvor ledere på ulike nivå møtes ansikt til ansikt for å utveksle informasjon om rullerende prognoser. Dialogen bør etter Mundy (2010, s. 501) være en toveis-kommunikasjonsprosess, hvor ansatte har mulighet til å utfordre gjeldende antakelser, og kan lære av hverandres kompetanse. I Aker Solutions' tilfelle kan dette innebære å etablere møtefora for kontrollere fra alle deler av

organisasjonen, hvor forhold vedrørende rullerende prognoser kan diskuteres. Controllerne kan få ansvar for å videreformidle informasjon mellom forretningsenhetene og sine respektive avdelinger, hvilket vi mener kan føre til mer *involvering*, kunnskapsdeling og *læring*, herunder interaktive prosesser på flere nivå og områder i organisasjonen. Slik kan også *nivåproblematikken* med at rullerende prognoser oppfattes som et finansdrevet initiativ løses.

Som andre punkt, anbefaler vi at styring gjennom diagnostisk kontroll og grensesystem må begrenses og utbedres. Aker Solutions uttrykker at to av hovedformålene med tiltaket er å bli mer dynamisk og framtidsrettet i virksomhetsstyringen. For oss fremstår budsjettmentaliteten blant respondentene som å fremdeles stå sterkt, grunnet ønske om detaljkontroll, fortsatt ovenfra-og-ned-styring, samt lite mulighet for selvkorrigerende på lavere nivå. Den nye organisasjonsstrukturen legger i utgangspunktet til rette for mer delegert og lokal beslutningstaking, mens mindsettet fortsatt synes å henge igjen fra tidligere organisering. For å realisere gevinstene av rullerende prognoser, kreves i så måte mer tillit fra toppledelsen til ansatte på lavere nivå, hva gjelder ansvar ved prognostisering. Eksempelvis mener vi det vil være formålstjenlig for virksomheten å gi ansatte mulighet for selvkorrigerende av avvik, for å begrense det vi tidligere har beskrevet som enkeltkrets-læring. Gjennom diskusjon med ansatte når feil oppstår, vil Aker Solutions kunne redusere kontroll ved bruk av diagnostisk styring, til fordel for mer interaktive prosesser. I så måte kan kombinasjonen av mindre diagnostiske prosesser og bruk av grensesystem, til fordel for mer interaktiv styring bidra til et høyere nivå av *læring*, med mer dynamisk og bredere problemløsning, herunder *dobbeltkrets-læring*.

Av andre forhold relevante for å begrense diagnostisk kontroll, anbefaler vi å utforme et prestasjonsmålingssystem som samsvarer bedre med den kvartalsvise prognosesyklusen. Per i dag er systemet knyttet opp mot en årlig prosess i tråd med tidligere budsjettordning, som virksomheten imidlertid nå har forlatt. En endring av tidsaspektet for prestasjonsmåling vil fortsatt innebære samme grad av diagnostisk styring, men målingen vil være bedre relatert til den ansattes prestasjon. Slik vil Aker Solutions kunne frigjøre seg fra budsjettmentaliteten og tilrettelegge for en mer hensiktsmessig form for diagnostisk styring, som utover å sikre måloppnåelse kan bidra til å motivere de ansatte, etter Simons (1992, s. 45). Endringen vil også kunne skape *bedre samsvar* mellom hva rullerende prognoser er ment å bety for Aker Solutions i teorien, og hvordan det er satt ut i praksis.

Et ytterligere element som kan *bedre samsvar mellom design og bruk* av det diagnostiske kontrollsystemet, omhandler bestanddelene fra den tidligere budsjettprosessen, som respondentene uttrykker at mangler ved rullerende prognoser. Dette innebærer å utarbeide en plan for hvordan man nå skal allokere ressurser og etablere målsetninger for de ansatte. Et gjengående tema blant respondentene relatert til endringsprosesser i Aker Solutions, er at tiltak ofte implementeres før de er ferdig utarbeidet. En implikasjon for å forbedre diagnostisk styringspraksis i virksomheten, er derfor at det må utformes fullstendige planer for implementering før igangsetting av tiltak.

Med hensyn til trossystemet, mener vi Aker Solutions i større grad bør tilrettelegge for intern sammenheng, herunder gjennom bedre ivaretagelse av verdiene *ansatte og team* samt *åpen og direkte dialog* i de øvrige, tre kontrollsystemene. Endringer i grensesystemet vil kunne innebære mindre overstyring av underordnedes prognostiseringer, hvilket vil kunne skape mer læring i organisasjonen. Videre vil redusert fokus på detaljkontroll i styringen, herunder å øke ansattes autonomi, være en mulighet for å gjenspeile verdien om *ansatte og team* i diagnostisk styring. Hva gjelder interaktive prosesser, kan Aker Solutions gjennom mindre ovenfra-og-ned-styring, samt mer involvering og kommunikasjon, bedre kunne etterleve verdien om *åpen og direkte dialog*.

8.3 Implikasjoner for styringspraksis ved EPM

Til tross for at EPM er tidlig i implementeringsstadiet, finner vi at hovedutfordringene omhandler svake interaktive prosesser rettet mot andre deler av organisasjonen enn Executive Management Team (EMT). Manglende interaktiv styring kan forklare de delte oppfatningene om EPM som strategisk tiltak, hvor respondentene fra *Global Functions* er mer positive til endringen enn *Divisions*. Videre finner vi at forankringsarbeidet vanskeliggjøres av ulike holdninger innad i *Global Functions* om behovet for interaktiv styring, hvilket gjenspeiles i *Divisions'* oppfatning om at reell involvering ikke er ønsket. I så måte fremstår arbeidet med EPM som å preges av *nivåproblematikk*, i tillegg til at interaktive prosesser motarbeides fra forskjellige funksjonsområder i virksomheten. Kriteriene om logisk progresjon, intern sammenheng og dominans synes derimot i overveiende grad å være ivaretatt. For et mer balansert bruk av styringssystemet ved EPM, vil implikasjoner for styringspraksis med utgangspunkt i ovenstående, hovedsakelig relateres til økt bruk av interaktiv styring.

Første implikasjon for å forbedre balanse i styringen av EPM, mener vi er at Aker Solutions bør utbedre interaktiv styring for større deler av organisasjonen. Som ved rullerende prognoser, fremheves *involvering*, eierskap og kommunikasjon som svakheter ved den foreløpige implementeringsprosessen. Det bør derfor utformes en tydelig plan for kommunikasjon av EPM ut i hele organisasjonen. På denne måte unngås forhastet implementering av tiltaket før forståelsen for konseptet er kommunisert og etablert, hvilket tilrettelegger for *godt samsvar mellom design og praksis*.

Etter Mundy (2010, s. 501) bør en slik plan inneholde etablering av fora for fysiske møter mellom ledere på ulike nivå og fra ulike deler av virksomheten, hvor antakelser bak EPM kan utfordres. Således kan virksomheten utnytte kompetanse og kunnskap fra ulike fagfelt og bakgrunner, hvilket vil kunne være formålstjenlig ved et tiltak med mål om å endre tankesett og atferd i hele organisasjonen. Aker Solutions har til dels evnet å gjennomføre slike prosesser, men disse har kun nådd ut til et begrenset antall ansatte utenfor EMT. Som respondentene forteller, er EMT og andre nøkkelpersoner ment å delta i de nylig etablerte månedlige Operational Reviews og kvartalsvise Performance Reviews. En anbefaling kan derfor være en *bredere involvering* av ansatte i organisasjonen ved disse møtene. Her kan eksempelvis ledere fra ulike funksjonsområder delta, og bringe informasjon og diskusjon ut til sine respektive områder. Dette vil kunne være fordelaktig for mer *læring* i organisasjonen. Tilbakemeldinger og forslag fra de ulike funksjonsområdene og på lavere nivå, må ikke nødvendigvis inkorporeres, men det fremstår som viktig at flere lag i organisasjonen får en følelse av involvering og medvirkning i prosessen. Gjennom analysen har vi vist hvordan holdningene til EPM er delte mellom ulike nivå i organisasjonen, hvor det segmentet som i størst grad har vært med i utviklingen av tiltaket, også er mest positiv til det. Ovenstående forslag mener vi derfor kan bidra til å løse *nivåproblematikken*, og skape positive holdninger til EPM i hele organisasjonen.

Ut fra våre intervju, kan manglende forståelse for hva EPM går ut på, forklares med svak interaktiv styring. Enkelte funksjoner innad i ledelsesgruppen mener at ansatte på lavere nivå ikke behøver å *involveres* i prosessene, og det uttrykkes videre at de heller ikke trenger å forstå sammenhengen mellom sine arbeidsoppgaver og virksomhetens strategi. Andre respondenter er av den oppfatning at de befinner seg i deler av organisasjonen som ikke påvirkes av EPM. Med bakgrunn i målet med det strategiske tiltaket om å skape et helhetlig

system for strategiimplementering som gjør at hele organisasjonen jobber i samme retning, indikerer slike holdninger en manglende forståelse for EPM. På bakgrunn av dette vil en implikasjon være at det må rettes mer fokus mot å sikre en felles forståelse ut i hele organisasjonen av hva det strategiske tiltaket skal bety i Aker Solutions og for den enkelte ansatte. En løsning på denne utfordringen kan være å etablere et ukentlig, nyhetsbrev med obligatorisk lesing. Gjennom et slikt format kan man formidle informasjon på en kort og konsis måte, og sikre at de ansatte får den riktige forståelsen av tiltak som EPM. Dette kan derfor være et mindre ressurskrevende alternativ til interaktive prosesser, som krever møter mellom ansatte ansikt-til-ansikt. Som et alternativ til et nyhetsbrev, vil også etableringen av et *Facebook at Work*-nettverk kunne være en måte for å øke dialog mellom ledelsen og de ansatte. Et slikt nettverk kan gi inntrykk av kortere avstand mellom organisasjonens nivå, hvor de ansatte føler at kontakten blir mer personlig og direkte, framfor informasjon sendt via e-post. Videre gir *Facebook at Work* mulighet til å opprette grupper, hvor de ansatte kan delta i diskusjoner, lære av hverandre og få følelsen av mer medbestemmelse i organisasjonen.

Vi har argumentert for at Aker Solutions' trossystem står sterkt i implementeringen av EPM. Imidlertid har respondentene fremhevet et ønske om økt bruk av virksomhetens verdier gjennom lederskap. Som beskrevet i teorien, finner Marginson (2002, s. 1024) at trossystemet utgjør en viktig rolle i gjennomføringen av strategiske endringer, da man gjennom kontrollsystemet kan samle organisasjoner i tider med økt usikkerhet og kompleksitet. Delte holdninger til implementeringsprosessene rundt EPM indikerer derfor at virksomheten behøver mer fokus på å samles som organisasjon gjennom trossystemet, i henhold til *Divisions'* ønsker. Med hensyn til behovet for sterkere reflektering av verdier, kunne et nyhetsbrev, som nevnt i forrige avsnitt, også inneholde presentasjoner av eller intervjuer med ansatte i virksomheten, som gjennom sin jobbatferd eksemplifiserer utøvelse av Aker Solutions' verdier og visjon. Slike presentasjoner kan fungere som eksempler på rollemodeller og hvordan ønsket organisatorisk atferd ser ut i virksomheten.

Avslutningsvis bemerker vi at overgangen fra *Business* til *Performance Reviews* for oss synes å implisere en smalere tilnærming til strategi enn hva EPM er ment å representere. For oss fremstår *Performance* som en mer kostnads- og prestasjonsbasert term, hvor *Business* rommer flere aspekt ved virksomhetsstyring og strategi. Dersom målet er en bredere tilnærming til strategi, vil en implikasjon være å endre navn for de kvartalsvise møtene

tilbake til *Business*. Dette også for å unngå misoppfatninger av hva EPM går ut på i organisasjonen.

9. Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å utforske hvordan virksomheter kan tilrettelegge for dynamiske spenninger gjennom balansert bruk av styringssystemet. Utredningen er gjennomført som et enkeltcasestudie av Aker Solutions, hvor vi har innhentet data gjennom semistrukturerte intervju med tolv ansatte, for innsikt i styringspraksisen rundt to strategiske tiltak: rullerende prognoser og EPM.

Dette kapitlet omfatter en oppsummering av hovedlinjene fra vår utredning. Vi presenterer våre hovedfunn, herunder besvare problemstillingens tre underliggende forskningsspørsmål, før vi gir Aker Solutions noen anbefalinger for veien videre. Avslutningsvis følger begrensninger ved vår studie og forslag for videre forskning.

9.1 Hovedfunn

Gjennom denne utredningen har vi besvart vår overordnede problemstilling: *Hvordan tilrettelegge for dynamiske spenninger gjennom balansert bruk av styringssystemet?*, ved å utforske tre underliggende forskningsspørsmål, som gjøres rede for i de påfølgende delkapitlene.

9.1.1 Hvilke strategiske initiativ eksisterer i Aker Solutions?

Det første forskningsspørsmålet spør *Hvilke strategiske initiativ eksisterer i Aker Solutions?*. Her finner vi særlig to, nylig iverksatte initiativ som belyser bruken av de fire kontrollsystemene fra Levers of Control-rammeverket (LoC), herunder overgangen fra budsjett til rullerende prognoser samt iverksettingen av et Enterprise Performance Management-rammeverk (EPM).

I 2017 gikk Aker Solutions bort fra å bruke budsjettet, til å utelukkende basere seg på **rullerende prognoser**. Hvert kvartal utformer de ansatte fem til åtte prognoser, som sendes oppover i det hierarkiske nivået til de er oppdaterte på topp. Motivasjonen for det strategiske tiltaket bestod i budsjettets statiske elementer, som ikke tillot for nok fleksibilitet og dynamikk i virksomhetsstyringen. Videre var budsjettarbeidet tid- og kostnadskrevende, samtidig som det tilrettela for opportunistisk atferd. Rullerende prognoser skal gjøre Aker Solutions mer framtidsorientert og frigjøre tid på overvåking og monitorering for ledelsen. Lederne i *Global Functions* uttrykker at virksomheten allerede utformer prognoser med

høyere kvalitet til en lavere kostnad, og at det i overveiende grad er blitt gitt gode instruksjoner på hvordan tiltaket skal fungere, særlig ut mot ansatte innen finans. Samtidig virker det uklart for ansatte - både innad i *Global Functions* og *Divisions* - hva rullerende prognoser egentlig går ut på. Det fremheves at formålet med endringen ikke er formidlet i tilstrekkelig grad, og at det fremdeles er en sterk budsjettmentalitet blant de ansatte. Tiltaket mangler forankring og de ansatte opplever ikke eierskap nok til å ville levere gode prognoser. Det fremheves også at to sentrale prosesser fra budsjettet fortsatt mangler i rullerende prognoser, herunder systemer for målsetting og ressursallokering, hvorfor det strategiske tiltaket ikke oppleves som ferdig utviklet.

Med **Enterprise Performance Management** (EPM) søker Aker Solutions å iverksette et helhetlig system for realisering av virksomhetens strategi, som tilrettelegger for koordinert arbeid mot et felles mål gjennom hele organisasjonen. I tillegg til å muliggjøre bedre oppfølging av virksomhetens langsiktige strategi, skal man gjennom EPM også omsette strategien til mål og konkrete planer for den enkelte, for å gjøre Aker Solutions mer dynamisk og tilpasningsdyktig. EPM i virksomheten utgjøres av ulike styringsverktøy og filosofier, som *Hoshin kanri*, *Lean*-prosesser og *Balanced Scorecards*. Så langt i prosessen er det utformet *Balanced Scorecards* for tre lag av organisasjonen, hvor KPIene som inngår, bygger på hverandre gjennom hele hierarkiet. Hensikten er at alle arbeidsoppgaver som utføres skal understøtte målene på topp. For å følge opp strategi, gjennomfører virksomheten månedlige *Operational Reviews* (MOR) samt kvartalsvise *Performance Reviews* (QPR), hvor Executive Management Team (EMT) og nøkkelpersoner i virksomheten deltar. Dersom fremgang ikke er i tråd med plan, brukes disse forane til å iverksette tiltak. EMT er den gruppen som har vært mest involvert i EPM på dette tidspunkt, hvor svak involvering utenfor EMT fremheves som et problem i implementeringsprosessen. *Divisions* opplever ikke reell involvering som ønsket, i en prosess som har vært preget av ovenfra-og-nedstyring og lite dialog. Flere oppfatter også EPM som et *for* ambisiøst prosjekt med svak implementeringsplan. Innad i toppledelsen er det delte meninger om hvor mye involvering som er nødvendig i en endringsprosess, hvor enkelte mener at ikke alle ansatte behøver innsikt i hvorfor en gjør det arbeidet en gjør.

9.1.2 Ubalanserte styringssystem ved initiativene

Det andre underordnede forskningsspørsmålet etterspør *Hvordan opplever ledere at balansen i styringssystemet er endret etter innføring av initiativene?*. Her finner vi ubalanse i styringssystemet både med hensyn til rullerende prognoser og EPM.

For overgangen til **rullerende prognoser** viser analysen at alle kontrollsystem er aktivert og tilstede i virksomhetsstyringen ved tiltaket. Imidlertid finner vi at interaktivt system og trossystemet står svakere enn tilsvarende for grensesystemet og diagnostisk system. Interaktiv styring ved rullerende prognoser har hovedsakelig vært rettet ut mot finans, hvorfor mange i organisasjonen enda ikke ser på prognostisering som noe de må forholde seg til. Videre etterspørres sterkere bruk av virksomhetens verdier i styringen av tiltaket, for et tydeligere referansepunkt i endringene man nå gjennomgår. Hva gjelder grensesystem og diagnostisk system, legger systemene føringer for virksomhetsstyringen ved rullerende prognoser: det uttrykkes ønske om kontrollbehov på topp og eksisterer praksis for overstyring av avgjørelser og prognostisering uten videre diskusjon. Til tross for at diagnostisk system og grensesystem står sterkt i virksomhetsstyringen, oppnår ikke Aker Solutions gevinstene ved disse formene for styring, herunder mindre behov for monitorering av underordnede samt koordinert atferd mot virksomhetens mål. Dette kan forklares med at systemene ikke er utformet på optimalt vis, blant annet grunnet tunge hierarkiske prosesser i organisasjonen samt et bonussystem som ikke måler ansatte på riktige parametre.

Hva gjelder intern sammenheng reflekteres trossystemet i varierende grad i de øvrige kontrollsystemene: Rullerende prognoser medfører større ivaretagelse av verdier som *kunderelasjoner*, men forsømmer i større grad verdiene *ansatte og team* samt *åpen og direkte dialog*. Til tross for at trossystemet er aktivert på tidlig tidspunkt i implementeringsprosessen, finner vi at interaktiv styring ikke er aktivert tilstrekkelig tidlig, i henhold til logisk progresjon. Videre dominerer grensesystemet og det diagnostiske systemet over trossystemet og det interaktive systemet, hvor interaktiv styring også undertrykkes. Følgelig er heller ikke de interaktive prosessene reflektert tilstrekkelig i de øvrige kontrollsystemene. I så måte mangler Aker Solutions balanse i styringssystemet ved rullerende prognoser, hvorfor det heller ikke er tilrettelagt for dynamiske spenninger.

Med hensyn til **EPM** finner vi også at alle kontrollsystemene er aktiverte og tilstede i virksomhetsstyringen. Som ved rullerende prognoser, oppleves iverksettingen av EPM som å samsvare bedre med Aker Solutions' visjon og verdier, og dermed trossystemet, enn hva styringen før EPM gjorde. Grensesystemet synes å tilrettelegge for bundet autonomi, hvilket innebærer at de ansatte må forholde seg til visse grenser for organisatorisk atferd, uten at dette virker umyndiggjørende eller går på bekostning av motivasjon. I så måte fremstår grensesystemet i overveiende grad som å være velfungerende. Med etableringen av møtefora som MOR og QPR, har Aker Solutions flere arenaer for å følge fremgang mot plan og iverksette tiltak, hvilket tyder på sterk diagnostisk styring med EPM. Videre fremstår bruken av individuelle KPIer gjennom Balanced Scorecards som å være gode parametere på ansattes organisatoriske prestasjoner, hvilket indikerer hensiktsmessig utforming av det diagnostiske kontrollsystemet. Hva gjelder den interaktive styringen ved EPM, fremstår denne som sterkere enn ved rullerende prognoser, eksempelvis grunnet gjennomføringen av arbeidssesjoner, møter og workshops, samt etableringen av møtefora som MOR og QPR. Imidlertid er de interaktive prosessene hovedsakelig rettet mot EMT, hvilket kan forklare de ulike holdningene til EPM, mellom de som har bidratt i utformingsprosessen og de som ikke har hatt innvirkning.

Ved EPM har Aker Solutions relativt god intern sammenheng i virksomhetsstyringen, hvor ansatte på ulike nivå har relativt lik forståelse for organisatoriske prioriteringer. Med hensyn til logisk progresjon, synes interaktivt system og trossystem å være aktivert tilstrekkelig tidlig og i riktig rekkefølge. Imidlertid svekkes effekten av logisk progresjonen av at styringsprosessene hovedsakelig er rettet mot EMT. Ingen av kontrollsystemene fremstår videre som dominerende, men vi finner at det interaktive systemet undertrykkes for deler av organisasjonen. Interaktive prosesser reflekteres heller ikke i de øvrige kontrollsystemene. Aker Solutions har dermed noe ubalanse i styringssystemet ved EPM, hvorfor det ikke tilrettelegges for dynamisk spenning.

9.1.3 Forklaringer og implikasjoner for styringspraksis

Ved det tredje forskningsspørsmålet ønsket vi svar på *Hva kan forklare en eventuell endring i balanse, og hvilke implikasjoner har dette for styringspraksis?* Her har vi funnet kontekstuelle forklaringer i eksisterende forskning på LoC. Med hensyn til våre implikasjoner, identifiserer vi fire elementer som overordnede utfordringer i Aker Solutions'

virksomhetsstyring: *nivåproblematikk, involvering, læringsvilkår og dårlig sammenheng mellom teori og praksis.*

For begge strategiske tiltak er svak bruk av interaktivt kontrollsystem i overveiende grad forklaring på manglende balanse. Ut fra Henri (2006a, s. 97) kan det tenkes at behovet for stabilitet og forutsigbarhet, overstyrer behovet for innovasjon og kreativitet for en global virksomhet av Aker Solutions' størrelse. I så måte undertrykkes interaktive prosesser til fordel for diagnostisk styring, da dynamiske spenninger vil kunne være forstyrrende for organisatoriske rutiner. Tilsvarende posisjon gjør seg gjeldende i Triantifyllis forskning (2010, s. 35), hvor oljebransjens følsomhet for eksterne og interne faktorer forandrer konkurranseforholdene i en endringstakt som vanskeliggjør læring på bakgrunn av interaktiv styring. Som en tredje forklaring, kan det være at Aker Solutions befinner seg i et tidlig stadium av krise eller strategisk endring, i henhold til Simons (1991, s. 59). På dette stadiet forekommer gjerne sentralisering av beslutningsmakt og svakere informasjonsflyt, med intensivering av interaktive prosesser først på senere stadier.

Av implikasjoner for styringspraksis utarter disse seg noe ulikt for rullerende prognoser og EPM. Med hensyn til **rullerende prognoser** mener vi at Aker Solutions kan dra mer nytte av sitt kontrollnettverk: gjennom å etablere møtefora for kontrollere fra ulike steder i organisasjonen, kan disse få ansvar for å bringe informasjon og diskusjoner mellom sine respektive avdelinger og foraene. Et slikt tiltak vil kunne styrke interaktive prosesser i forbindelse med rullerende prognoser, og bidra til å løse problemet med at rullerende prognoser fremstår som et finansdrevet tiltak.

Vi argumenter videre for at virksomheten bør begrense samt utbedre diagnostiske prosesser samt grensesystemet. Her blir det sentralt å forlate budsjettmentaliteten som fremstår som fremtredende blant de ansatte. Rullerende prognoser er ment å frigjøre toppledelsen for overvåking og monitorering, hvorfor ønsket om detaljkontroll er motstridende med tiltakets hensikt. Det samme gjelder for overstyring av avgjørelser og prognostisering fra toppledelsen uten videre diskusjon. Vi mener at ledelsen i virksomheten må vise mer tillit til sine underordnede, og tilrettelegge for mer diskusjon dersom feil oppstår. Slik vil også virksomhetens trosgrunnlag kunne reflekteres sterkere i virksomhetsstyringen, samtidig som at man skaper dobbelkretslæring, herunder interaktiv styring. Med hensyn til trossystemet,

gjelder dette særlig verdiene som *åpen og direkte dialog* samt *ansatte og team*, som ifølge respondentene ikke ivaretas tilstrekkelig.

Med økt fokus på å forlate budsjettmentaliteten, tror vi rullerende prognoser vil kunne fremstå som et mer sammenhengende tiltak, hvor tiltakets teoretiske hensikt og formål samsvarer bedre med praksis. Det mener vi vil kunne skape mer forankring og oppslutning om endringsprosessen. Hva gjelder utbedring av diagnostiske prosesser, anbefales en bedre tilpasning av prestasjonsmålingssystemet mot prognosehorisonten som de ansatte nå jobber etter, framfor årshorisonten man har forlatt med budsjettet. Bedre systemer for hva de ansatte måles på, vil kunne være positivt for motivasjon og koordinert atferd mot et felles mål, i henhold til gevinster ved diagnostisk styring.

Med hensyn til **EPM** er implikasjonene av vår analyse at det bør rettes fokus mot økt interaktiv styring i hele organisasjonen. Vi identifiserer nivåproblematikk, hvor de som har vært involverte i utformingen av det strategiske tiltaket, fremstår som mer positive enn de som opplever at reell involvering ikke er ønsket. Implikasjonen er at Aker Solutions bør forsøke å involvere flere ansatte enn kun EMT og nøkkelpersoner gjennom interaktive prosesser. I likhet med ved rullerende prognoser, kan en implikasjon være å inkludere flere ansatte i de kvartalsvise foraene, hvor de som deltar får ansvar for å bringe informasjon og diskusjoner mellom avdeling og møtefora. Slik kan virksomheten utnytte den brede kompetansen blant de ansatte, samt skape et bedre utgangspunkt for dobbeltkretslæring. Diskusjoner vedrørende EPM som bringes inn i møteforaene, må ikke nødvendigvis etterfølges, men kan være en måte for toppledelsen kan signalisere at meningene til de ansatte på ulike lag i organisasjonen er verdifull. Samtidig mener vi det er fordelaktig for virksomhetsstyringen å gi de ansatte følelsen av å bli sett og hørt.

Da interaktive prosesser gjerne er tid- og kostnadskrevende, vil et alternativ kunne være å etablere et obligatorisk, ukentlig nyhetsbrev for de ansatte eller et *Facebook at Work*-nettverk. Gjennom slike fora vil ledelsen kunne formidle viktig informasjon til de ansatte, på en måte hvor avstanden mellom de ansatte også oppleves som kortere.

9.2 Veien videre for Aker Solutions

Før vi gir konkrete anbefalinger til virksomheten, ønsker vi å poengtere at både overgangen til rullerende prognoser og iverksettingen av et EPM-rammeverk fremstår som gode strategiske tiltak som på sikt vil kunne hjelpe virksomheten å bli mer dynamisk og fleksibel samt tilrettelegge for tettere samarbeid gjennom organisasjonen. I lys av omorganiseringen som ble gjennomført ved slutten av 2016, er vårt inntrykk at virksomheten beveger seg i retning av å bli mindre sentralisert og topptung.

Denne utredningen ble innledet ved å vise til hvordan virksomheter nå må forholde seg til stadige endringer i omgivelsene, hvor utvikling i økonomisk styringspraksis ikke har fulgt endringstakten. Under intervjuene ble det stilt spørsmålsteget ved hvorvidt det var lurt å gjennomføre flere endringsprosesser samtidig. Slik vi ser det, bør Aker Solutions innstille seg på at endringer trolig er den nye normalen, og at det ikke handler om *hvorvidt* man gjennomfører flere endringer samtidig, men heller *hvordan* dette gjøres. Vi får inntrykket av at virksomheten har tatt med seg læringsmomenter fra tidligere endringsprosesser i implementeringen av rullerende prognoser og EPM, særlig med hensyn til å formidle informasjon forståelig, samt å begynne kommunikasjonsarbeid tidlig. Imidlertid viser våre analyser at man kunne vært enda tydeligere og startet enda tidligere med kommunikasjonen av endringene. For å få til forandring er man avhengig av å ha med seg de ansatte, hvorfor fokus på forankring og formålet med endringen blir viktig. I omgivelser med høy endringstakt vil konkurranseevne påvirkes av hvor raskt og effektivt virksomheter evner å tilpasse seg, hvorfor vi mener dette er et sentralt moment for framtidige endringsprosesser.

9.3 Begrensninger i vår forskning

Vi anser virksomhetens sentrale rolle i utvelgelsesprosessen av intervjuobjekter som en begrensning ved denne utredningen. Vår kontaktperson i Aker Solutions fant tolv respondenter på bakgrunn av våre retningslinjer, herunder ansatte i lederstillinger som utformer tiltakene og som blir påvirket av dem. Vi vet imidlertid ikke hvorvidt respondentene ble valgt ut etter andre kriterier som vi ikke kjenner til. Våre funn kunne videre blitt styrket av et større utvalg intervjuobjekter, hvilket potensielt kunne avdekket flere nyanser i holdninger til styringspraksis i Aker Solutions. Således gir ikke vår utredning utgangspunkt for å trekke konklusjon om at holdningene som gjengis gjelder for ansatte i hele organisasjonen. Grunnet våre metodiske valg av casestudiet og kvalitativ metode, kan vi

heller ikke generalisere funnene til andre virksomheter som gjennomfører strategiske endringer. Videre representerer vår innhenting av data virkeligheten på et gitt tidspunkt, hvorfor våre funn ikke nødvendigvis er gjeldende for situasjonen i Aker Solutions på senere tidspunkt.

Konfidensialitetsavtalen som ble inngått med virksomheten i starten av samarbeidet har også ført til at vi ikke har diskutert datagrunnlaget med andre enn vår veileder, som også har signert en avtale med Aker Solutions. Med utgangspunkt i at diskusjon av datamateriale med flere forskere kan øke intern validitet, vil konfidensialitetsaspektet kunne utgjøre en begrensning ved utredningen.

9.4 Videre forskning

I arbeidet med denne utredningen har vi funnet flere momenter for videre forskning. Eksempelvis ville det være interessant å følge bedriften over en lengre periode i implementeringsprosessen gjennom et longitudinelt studie. Vår utredning representerer virkeligheten kun på ett tidspunkt i implementeringsprosessen, og vi kunne gjerne tenke oss mer innsikt i hvordan prosessene og holdningene utvikler seg over tid.

Videre ville samme forskningsopplegg som et komparativt casestudie kunne gi spennende innsikt i hvilke fenomen som kan forklare forskjellig styringspraksis. Eksempelvis ville det være interessant å studere virksomheter som både er like og ulike Aker Solutions ut fra kontekst og type bransje. I så måte ville man kunne lage sammenligninger mellom virksomhetene, som grunnlag for teoridannelse.

10. Litteraturliste

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. (1996). Field study of control system “Redesign”: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13, 233-248.
- Aker Solutions (2016). *Aker Solutions’ Annual Report 2015*. Hentet 09. juni 2017 fra <https://akersolutions.com/globalassets/huginreport/2015/annual-report-2015.pdf>
- Aker Solutions (2017). *Fourth Quarter and Preliminary Annual Results 2016*. Hentet 09. juni 2017 fra <https://akersolutions.com/globalassets/huginreport/2016/4q-2016-report.pdf>
- Aker Solutions. (u.å.). *This is Aker Solutions*. Hentet 09. juni 2017 fra <https://akersolutions.com/who-we-are/this-is-aker-solutions/>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard University.
- Appleby, A. (1999). Benchmarking Theory – A Framework for the Business World as a Context for its Application in Higher Education. I Armstrong, M., Brown, S., & Smith, H. (Red.), *Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education*. New York: Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer – Hva er det? *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 22-30.
- Chittipeddi, K., & Gioia, D. A. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 433-448.
- Cullen, J., & Wanderley, C. (2013). Management accounting change: A review. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 10, No. 4, 294-307.

- Curtis, E., Martyn, P., & Sweeney, B. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change, 12*, 281-324.
- Curtis, E., & Sweeney, B. (2017). Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension. *Accounting and Business Research, 47*, 313-343.
- Dimon, R. (2013). *Enterprise Performance Management Done Right: An Operating System for Your Organization*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ege, R. T., & Molnes, G., (2016). Aker Solutions-ansatte må kutte lønnen 5 prosent. *E24*. <http://e24.no/energi/oljebremesen/aker-solutions-ansatte-maa-kutte-loennen-5-prosent/23614911>
- English, T. (2001). Tension analysis in international organizations: A tool for breaking down communication barriers. *The International Journal of Organizational Analysis, 9*, 58-83.
- Euroinvestor (2017, 09. juni). Børser: Brent oil. *Euroinvestor*. Hentet 09. juni 2017 fra: <http://www.euroinvestor.no/boerser/gtis-energy/%20brent-oil/2327059/historikk>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20*, 263-282.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency-based research on management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioural Research in Accounting, 10*, 47-57.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society, 10*, 35-50.
- Fredriksen, A. W., & Johansen, E. (2015, 12. juni). Derfor er det krise i oljebransjen. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/energi/oljebremesen/derfor-er-det-krise-i-oljebransjen/23468755>
- Havnes, H. (2017, 12. januar). Store bemanningskutt i Aker Solutions. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/2017/01/12/1126/store-bemanningskutt-i-aker-solutions>
- Heinicke, A., Gunther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An Examination of the Relationship between the extent of a Flexible Culture and the Levers of Control System: The role of Beliefs Control. *Management Accounting Research, 33*, 25-41.
- Henri, J-F. (2006a). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society, 31*, 77-103.
- Henri, J-F. (2006b). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society, 31*, 529-558.

-
- Hetland, K., & Oppedal, M. (2017, 03. februar). Slik har oljekrisa råka arbeidsmarknaden. NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/rogaland/dette-er-situasjonen-i-arbeidsmarknaden-1.13345770>
- Hofmann, S. (2007). *Determinants and Consequences of the Use of Budgets: An Exploratory Empirical Study in Germany*. Münster: Lit Verlag
- Hope, J. (2010, desember). 33. Rolling Forecasts. *Performance Management Tools Research Series - A Critical Review*.
- Hope, J. (2011, april). 8. Benchmarking. *Performance Management Tools Research Series – A Critical Review*.
- Hovland, K. M. (2016, 18. mai). Fersk spørreundersøkelse: Dette bekymrer oljebransjen. E24. Hentet fra <http://e24.no/energi/oljebremesen/fersk-spoerreundersoekelse-dette-bekymrer-oljebransjen/23999896>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk
- Jakobsen, S. E., & Kvittingen, I. (2016, 24. mai) Burde sett krisen komme. *forskning.no*. Hentet fra <http://forskning.no/olje-og-gass-om-forskning-samfunn-naeringsliv-okonomi/2016/05/burde-sett-krisen-komme>
- Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25, 251-270.
- Kaplan, R. S., & Norton D., P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85
- Kruis, A-M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2014). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44.
- Leon, L. D., Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012, 01.januar). Replacing the annual budget with business intelligence driver-based forecasts. *Intelligent information management*, 4, 6-12
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25, 760-776.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Enquiry*. Sage Publications: Newbury Park, CA.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Balansert Målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *MAGMA- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4, 22-33. Hentet fra: <https://www.magma.no/balansert-malstyring>

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23, 1019-1031
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 499-523.
- NHH. (2015, 3. november). NHHs retningslinjer for forskningsetikk. Hentet 09. juni 2017 fra <https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/etikk-og-ansvarlig-atferd/nhhs-forskningsetiske-retningslinjer.pdf>
- Norsk Petroleum. (2017, 22. mai). Statens inntekter. Hentet 09. juni 2017 fra <http://www.norskpetroleum.no/okonomi/statens-inntekter/>
- NRK. (2016, 12. februar). En av fire mister jobben i Aker Solutions. Hentet 09. juni 2017 fra <https://www.nrk.no/rogaland/en-av-fire-mister-jobben-i-aker-solutions-1.12801065>
- Nævdal, J., & Vollset, H. (2002). Hvordan oppnå læring i organisasjoner som praktiserer fjernarbeid? *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1.
- Regjeringen.no. (2014, 9. juni). Særskilte forhold og definisjoner. Hentet 15. juni 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/statens-eierberetning-2016/Sarskilte-forhold-og-definisjoner/id762391/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th Edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Simons, R. L. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12, 49-62.
- Simons, R. L. (1992). The strategy of control. *CA Magazine*, 125, 44-50.
- Simons, R. L. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Simons, R. L. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 2, 8-88.
- Simons, R. L. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

-
- SSB (2017, 23. februar). *Investeringer i olje og gass, industri, bergverk og kraftforsyning* (1. kvartal, 2017). Hentet 9. juni 2017 fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/statistikker/kis/kvartal/2017-02-23>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171-185.
- Triantafylli, A. (2014). *The Levers of Control framework in shipping companies: A mixed method approach*. Paper presentert på 12th World Congress of Accounting Educators and Researches i Firenze, Italia.
- Tuomela, T-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757-788.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

11. Vedlegg

11.1 Intervjuguide Global Functions

Introduksjon

1. Om oss og prosjektet
 - a. Presenterer oss selv
 - b. Presenterer masteroppgaven og dens formål
 - c. Informerer om anonymitet
 - d. Får aksept for bruk av båndopptaker
2. Informasjon om intervju
 - a. Påpeker igjen anonymitet, fremhever at vi ønsker intervjuobjektets personlige og ærlige mening om implementering/styring av rullerende prognoser og Enterprise Performance Management (EPM)
 - b. Informerer om at intervjuet organisert i to deler: første del knyttes til rullerende prognoser og andre del til EPM
3. Intervjuobjektet presenterer seg selv:
 - a. Hvor lenge har du jobbet i Aker Solutions?
 - b. Har du hatt andre stillinger i bedriften før, hvis ja, hvilke?
 - c. Hva er din nåværende rolle i organisasjonen? Hvor lenge i akkurat denne posisjonen? Hva innebærer rollen?
 - d. Hva er dine ansvarsområder?

Del 1: Rullerende prognoser

2. Kan du fortelle oss litt om hvordan budsjettprosessen i Aker Solutions var tidligere?
3. Hva vil du fremheve som viktigste årsaker til at budsjettet ble avskaffet?
4. Hvorfor ble rullerende prognoser innført? Hva er målet/ønsker å oppnå?
5. Hva går rullerende prognoser ut på i Aker Solutions? Intervall? prognosehorisont?
6. Hvordan vil du vurdere bruken av rullerende prognoser i dag?
7. Hva oppleves som forskjellen(e) nå fra tidligere?
8. Har det vært noen utfordringer i prosessen med implementeringen av rullerende prognoser?

Del 2: Enterprise Performance Management (EPM):

9. Hva er din oppfatning av hva EPM-rammeverket går ut på?

10. Hva er de viktigste styringsverktøyene som inngår?
11. Kan du fortelle oss om prestasjonsledelse i Aker Solutions før EPM-implementering?
12. Hvorfor ble EPM-rammeverket innført? Hva er målet/Hva ønsker man å oppnå?
13. utfordringer tilknyttet styring før innføring?
14. Hva ønsker dere å oppnå med innføring EPM-rammeverket?
15. Hvordan fungerer rammeverket i praksis/eventuelt vil det fungere?
16. Hva vil du ser du på som de viktigste forskjellene fra tiden uten/med EPM?
17. Har det vært noen utfordringer i prosessen med implementeringen av EPM?

Forslag til forbedringer:

18. Hvis noe kunne vært gjort annerledes i forbindelse med rullerende prognoser, hva skulle det ha vært?
19. Hvis noe kunne vært gjort annerledes i forbindelse med EPM, hva skulle det ha vært?

Avslutning:

- Vi informerer om at intervjuobjektene tilsendes transkribering for godkjenning.
- Vi spør om tillatelse til å ta kontakt ved uklarheter i svarene.
- Takker for intervjuobjektets tid og svar.
- Slår av båndopptaker og spør avslutningsvis om intervjuobjektet har noe å legge til om andre forhold relatert til rullerende prognoser/EPM, som kan være interessant for oss å vite, eventuelt om vi har glemt å stille noen viktige spørsmål.

11.2 Intervjuguide *Divisions*

Samme introduksjon og avslutning som for *Global Functions*.

Del 1: Rullerende prognoser

1. Hvordan fungerte budsjettet tidligere?
2. Hva går rullerende prognoser ut på i Aker Solutions?
3. Hva oppfatter du som målet med implementering av rullerende prognoser?
4. Hva oppleves som forskjellen(e) ved budsjett-/prognose-prosessen nå fra tidligere?
5. Ditt første møte med rullerende prognoser:
 - a. På hvilket tidspunkt?
 - b. Hvordan?
6. Tiltakets betydning for måling av prestasjon:
 - a. Måles avvik fra plan? Hvordan?
 - b. Har rullerende prognoser medført endringer i måling av fremgang mot plan/måling av avvik? Hvordan?
 - c. Hvordan settes eventuelle tiltak inn? Kan du gi eksempler?
7. Rullerende prognoser og styringsverktøy
 - a. Mener du det er sammenheng mellom bedriftens verdier og rullerende prognoser?
 - b. Opplever du at Aker Solutions kjerneverdier har vært synlige i endringsprosesser?
 - c. Finnes det føringer innad i organisasjonen for hva som er akseptabel og ikke-akseptabel atferd i forbindelse med rullerende prognoser?
 - d. Hvordan vil du beskrive virksomhetens balanse mellom frihet og kontroll i denne endringsprosessen?
8. Tilbakemeldinger underveis i endringsprosess:
 - a. Er det mulighet for å diskutere/utfordre strategiske initiativ som rullerende prognoser med ledere på andre nivå?
9. Hvis du møter en utfordring/uforutsett hendelse/noe ukjent i forbindelse med endringsprosessen - hva gjør du? Hvordan vil du løse dette?

Del 2: Enterprise Performance Management (EPM)

10. Hva opplever du er målet med implementering av EPM?
11. Hva oppleves som forskjellen(e) nå fra tidligere?
12. Ditt første møte med EPM?
 - a. På hvilket tidspunkt?
 - b. Hvordan?
13. EPMs betydning for virksomheten:
 - a. Måles avvik fra plan i EPM-rammeverket? Hvordan?
 - b. Har implementeringen medført endringer i måling av fremgang mot plan/måling av avvik? Hva utgjøres endringen av?
 - c. Hvordan settes eventuelle tiltak inn?
14. EPM og styringsverktøy:
 - a. Mener du det er sammenheng mellom bedriftens verdier og EPM?
 - b. Opplever du at Aker Solutions kjerneverdier har vært synlige i endringsprosessen?
 - c. Finnes det føringer innad i organisasjonen for akseptabel og ikke-akseptabel atferd i forbindelse med EPM?
 - d. Hvordan vil du beskrive virksomhetens balanse mellom frihet og kontroll i denne endringsprosessen?
15. Tilbakemeldinger underveis i endringsprosess:
 - a. Er det mulighet for å diskutere/utfordre forhold tilknyttet EPM med ledere på andre nivå?
16. Hvis du møter en utfordring/uforutsett hendelse/noe ukjent i forbindelse med endringsprosessen - hva gjør du? Hvordan vil du løse dette?

Forslag til forbedring:

17. Hvis noe kunne vært gjort annerledes i forbindelse med prosessene rundt rullerende prognoser, hva kunne det ha vært?
18. Hvis noe kunne vært gjort annerledes i forbindelse med prosessene rundt EPM, hva kunne det ha vært?

11.3 Informasjon tilsendt respondentene i forkant av intervju

Bergen, 21st February 2017

Dear Participant,

We appreciate you taking the time to assist us in our research. Your answers will provide us with valuable insight into the topic of our thesis – an evaluation of the implementation of two strategic initiatives: *Rolling forecasts* and *Enterprise Performance Management (EPM)*.

In this document, you will find the themes we will cover in the interview. The outline is not exhaustive but will give you an idea of what we plan to discuss, should you wish to prepare for the interview.

If you require additional information or have any further question, please contact ingridholtmon@gmail.com/+4748283595 or ragloberg@gmail.com/ +4747645556

Thank you in advance for your participation.

Sincerely,

Ingrid Holtmon
Ragnhild Løberg

Interview topics

1. Introduction

We will briefly ask about your current and previously positions and responsibilities in Aker Solutions.

2. Rolling forecasts

Your perception of the former budgeting process

Your perception of how rolling forecasts work in Aker Solutions

Compare the situation before implementation of rolling forecasts with the current situation

3. Enterprise Performance Management (EPM):

Performance management before the implementation of EPM

Your perception of what the EPM-framework constitutes

Differences between the former performance management system, and EPM

4. Suggestions for further improvements:

Would you suggest doing anything differently in the implementation-process of rolling forecasts

Would you suggest doing anything differently in the implementation-process of EPM